

**УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА  
У НОВОМ САДУ**

**ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАџМЕНТ,  
ЕКОНОМИЈУ И ФИНАНСИЈЕ  
БЕОГРАД**



**Докторска дисертација**

**ИНТЕГРАЛНО ПЛАНИРАЊЕ РАЗВОЈА ГРАДОВА**

**Кандидат**

**Павле Раданов**

**Ментор**

**Проф. др Бранислав Јакић**

**Београд, 2015.**

**УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА  
У НОВОМ САДУ**

**ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАџМЕНТ,  
ЕКОНОМИЈУ И ФИНАНСИЈЕ  
БЕОГРАД**



**Докторска дисертација**

**ИНТЕГРАЛНО ПЛАНИРАЊЕ РАЗВОЈА ГРАДОВА**

**Кандидат  
Павле Раданов**

**Ментор  
Проф. др Бранислав Јакић**

**Београд, 2015.**

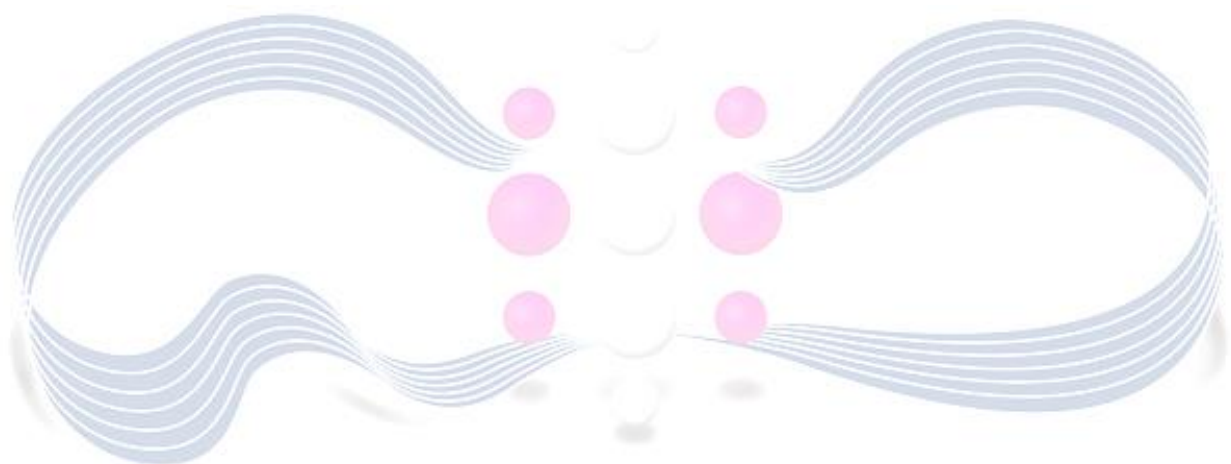
## С а д р ж а ј

<b>1. МЕТОДОЛОШКИ УВОД У РЕАЛИЗОВАНО ИСТРАЖИВАЊЕ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Образложење избора теме рада .....	7
1.2. Проблем и предмет истраживања.....	9
1.3. Остали идејни фактори истраживања.....	22
1.4. Структура рада и методолошка помоћ.....	29
<b>2. ТЕОРИЈА ПЛАНИРАЊА РАЗВОЈА ГРАДОВА .....</b>	<b>31</b>
2.1. Карактер планирања развоја градова .....	31
2.1.1. Општа теорија планирања.....	31
2.1.2. Специфичности градског планирања .....	32
2.2. Врсте и методе градског планирања .....	33
2.2.1. Врсте планова градског развоја .....	33
2.2.2. Методе израде градских планова .....	45
2.3. Структуре планова и компетентност планера .....	49
2.3.1. Структура планова развоја градова.....	49
2.3.2. Компетентност планера развоја градова.....	53
2.4. Домети теорије градског планирања .....	58
2.4.1. Домети теорије развоја градова .....	58
2.4.2. Домети теорије компетентности планера.....	60
2.4.3. Потребна систематизације интегралног планирања .....	62
<b>3. СИСТЕМАТИЗОВАЊЕ ИНТЕГРАЛНОГ ПЛАНИРАЊА РАЗВОЈА ГРАДОВА.....</b>	<b>64</b>
3.1. Структурирање система интегралног планирања .....	64
3.1.1. Планска интеграција као основа система .....	64
3.1.2. Конституција система интегралног планирања .....	69
3.1.3. Корелација елемената система.....	69
3.2. Дескрипција елемената система .....	70
3.2.1. Структура и опис планских принципа .....	70
3.2.2. Метода интегралног планирања .....	73
3.2.3. Потребна компетентност планера .....	73

3.3. Модел интегралног стратегијског плана .....	80
3.3.1. Фазе добијања интегралне стратегије .....	80
3.3.2. Конципирање интегралне градске стратегије.....	81
3.3.3. Израда интегралне градске стратегије .....	87
3.4. Модел интегралног оперативног плана .....	90
3.4.1. Фазе добијања оперативног плана .....	90
3.4.2. Конципирање интегралног оперативног плана.....	91
3.4.3. Израда градског оперативног плана .....	95
3.5. Економска ризичност интегралних планова.....	96
3.5.1. Теоријска подлога економске ризичности .....	96
3.5.2. Мерење економске ризичности планова .....	97
3.5.3. Сузбијање економске ризичности планова.....	98
3.6. Примери структура интегралних планова .....	99
3.6.1. Избор прикладних примера за праксу .....	99
3.6.2. Пример структуре концепције стратегијског развоја .....	100
3.6.3. Пример структуре стратегије развоја .....	104
3.6.4. Пример структуре концепције оперативног плана.....	109
3.6.5. Пример структуре оперативног плана .....	112
<b>4. ИСТРАЖИВАЊЕ СТАЊА У ПЛАНИРАЊУ РАЗВОЈА ГРАДОВА .....</b>	<b>117</b>
4.1. Избор репрезентативних градова и испитаника.....	117
4.1.1. Избор репрезентативних градова.....	117
4.1.2. Избор структуре испитаника.....	117
4.2. Ефикасност праксе стратегијског планирања .....	118
4.2.1. Уважавање планских принципа .....	118
4.2.2. Респектовање теорије планирања .....	124
4.2.3. Збирна оцена планске праксе .....	129
4.3. Целисходност праксе оперативног планирања.....	134
4.3.1. Поштовање планских принципа .....	134
4.3.2. Коришћење теорије планирања .....	139
4.3.3. Сводна оцена посматраног планирања .....	144
4.4. Корелација стања и пројектованих модела .....	149
4.4.1. Корелација у стратегијском планирању .....	149

4.4.2. Корелација у оперативном планирању .....	150
4.4.3. Главне корелационе импликације.....	151
<b>5. ИСТРАЖИВАЊЕ УНАПРЕЂИВАЊА ПЛАНИРАЊА РАЗВОЈА ГРАДОВА .....</b>	<b>153</b>
5.1. Репрезентативност коришћених истраживачких фактора.....	153
5.1.1. Репрезентативност изабраних градова .....	153
5.1.2. Репрезентативност одабраних испитаника.....	154
5.2. Унапређивање стратегијског планирања .....	154
5.2.1. Унапређивање примене планских принципа .....	154
5.2.2. Унапређивање технологије планирања.....	160
5.2.3. Оцена ефеката предложених унапређења .....	165
5.3. Унапређивање оперативног планирања .....	170
5.3.1. Унапређивање примене планских принципа .....	170
5.3.2. Унапређивање планске технологије .....	175
5.3.3. Оцена ефеката датих предлога .....	180
5.4. Однос унапређивања и пројектованих модела .....	185
5.4.1. Однос у стратегијском планирању .....	185
5.4.2. Однос у оперативном планирању .....	186
5.4.3. Импликације анализираних односа .....	187
<b>6. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ЊИХОВЕ ИМПЛИКАЦИЈЕ.....</b>	<b>189</b>
6.1. Структура резултата и врсте импликација .....	189
6.1.1. Структура добијених резултата .....	189
6.1.2. Импликације добијених резултата .....	193
6.2. Решење утврђеног истраживачког проблема.....	195
6.2.1. Технологија решење проблема.....	195
6.2.2. Конкретизација решења проблема.....	196
6.3. Верификација постављених истраживачких хипотеза .....	197
6.3.1. Верификација опште хипотезе .....	197
6.3.2. Верификација посебних хипотеза .....	198
6.4. Идентификација нових научних информација.....	198
6.4.1. Критеријуми за идентификацију информација .....	198
6.4.2. Конкретизација нових научних информација .....	199

<b>7. ОСНОВНИ ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ .....</b>	<b>201</b>
7.1. Структура основних закључака.....	201
7.2. Пратеће истраживачке препоруке.....	204
<b>8. ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>206</b>
<b>9. ПРИЛОЗИ ОСНОВНОМ ТЕКСТУ РАДА .....</b>	<b>210</b>
9.1. Образац коришћеног упитника.....	210
9.2. Корелација одговора анкетираних испитаника .....	221
9.3. Биографија аутора докторске дисертације .....	222



# 1. МЕТОДОЛОШКИ УВОД У РЕАЛИЗОВАНО ИСТРАЖИВАЊЕ

## 1.1. Образложење избора теме рада

Конституција данашњих градова све више је прожета токовима и последицама примењених научно-технолошких сазнања и светске укупне глобализације. У таквим околностима регулисање живота и развоја градова постало је веома сложено. Ово се нарочито односи на све неопходније ефикасно планирање развоја градова, с обзиром на то да се у томе морају поштовати многи интерни и екстерни фактори чије дејство је претежно прикривено и међусобно повезано.

Поводом тога треба истаћи да се развој градова на разне начине одувек планирао. У давна времена план развоја града је аутономно диктиран од стране конкретне власти. Много касније, са развојем капитализма, на планирање развоја градова, поред и даље водеће улоге градске и државне власти, почео је у тој области да расте утицај других актера градске моћи – првенствено планера развоја градова, затим разних градских партнера (носилаца привредне, образовне, здравствене, културне и друге моћи), као и самог градског становништва. Све ово је утицало да се у конституисану теорију планирања укључи и теорија планирања развоја градова, као њен потребан и најсложенији сегмент. С обзиром на околности које су владале до краја XX века, теорија планирања развоја градова била је неразвијена и он се у основи сводила на упрошћено планско регулисање развоја градова у најпре краћем временском периоду.

Суштински посматрано, та теорија конституисала је начин планирања развоја градова који аутономно третира развој градских сегмената, као што је развој: простора, инфраструктуре, привреде, друштвених делатности и др. У таквом планирању градског развоја занемарљива пажња се посвећује паралелном развоју ширег градског окружења, тј. припадајуће државе и ближе међународне заједнице. Све ово указује да су у таквом начину планирања развоја градова водећу улогу имали носиоци политичке власти који се у томе ослањају на стручну градску моћ, тј. на ангажоване планере. У том контексту, са минорном снагом, на то планирање периферно су утицали остали фактори градске моћи: градска администрација, градска удружења, конкретни грађани и др. Овакав начин планирања развоја градова, функционално гледано, може се назвати парцијалном методом планирања, јер је он слабо уважавао корелационе односе између конститутивних градских сегмената и везе града са његовим ширим друштвеним окружењем. Међутим, негде

почетком XXI века, са убрзавањем научно-технолошког прогреса и јачањем светских глобализационих процеса, све јаче су до изражаја долазиле корелационе слабости наведене парцијалне методе планирања развоја градова.

Проблем који се у томе појавио односио се на уочену растућу неравнотежу између домета парцијалне методе планирања развоја градова и захтева конкретне праксе у тој области. Наиме, та пракса је почела да захтева истовремено међусобно развојно повезивање градских конститутивних фактора и успостављање све чвршће корелације између развоја града и његовог ширег друштвеног окружења. Одговор на тај проблем појавио се у понуди све већег броја научника који су сматрали да парцијалну методу планирања развоја градова, као све неефикаснију треба заменити тзв. интегралном методом која респектује остваривање интерне и екстерне корелације у планирању и реализовању градског развоја.

Сходно томе, треба истаћи да се у садашњим турбулентним временима у изради планова развоја градова користе обе наведене планске методе, и то: парцијална метода као још увек доминантна (нарочито у мање развијеним земљама) и нова интегрална метода која се тек конституише и зато ређе примењује (претежно у развијенијим земљама). Поводом тога треба рећи да по свим индикацијама интегрална метода има апсолутне предности у односу на парцијалну методу. Међутим, интегрална метода, као нова, ради фреквентнијег коришћења захтева испуњавање одређених услова који траже време. У те услове нарочито спада комплетирање тек успостављене теорије интегралног планирања развоја градова и обезбеђивање компетентних планера за примену те методе.<sup>1</sup> У томе озбиљне предности имају развијене земље које те услове могу брже да обезбеде у односу на мање развијене земље.

Управо из тих разлога, ради покушаја доприноса да се интегрално планирање развоја градова што брже и што ефикасније теоријски и практично комплетира и тиме докаже своје предности у односу на парцијално планирање, за тему овог рада изабрано је истраживачко проучавање интегралног начина планирања развоја градова у методском и логистичком смислу. При томе оно ће се стално доводити у компарацију са парцијалном методом, како би се на тај начин додатно аргументовала предност интегралне у односу на парцијалну методу планирања развоја градова.

---

<sup>1</sup>Последњих година, на тему планирања развоја градова, убрзано расте број публикованих научних монографија и чланака.



## 1.2. Проблем и предмет истраживања

У функцији израде овог рада интерно је припремљен адекватан пројекат истраживања, са намером да његова идејна решења представљају водилу у конкретном истраживању, како би се на основу тога сакупили подаци и интерпретирали резултати истраживања, на основу којих се обезбеђује грађа за писање овог рада.<sup>2</sup> Сходно томе, први и водећи фактор овог пројекта истраживања представљало је утврђивање проблема и предмета конкретног истраживања.

Поводом тога, када је реч о утврђивању проблема истраживања, њега треба дефинисати на основу конкретног увида у етимологију и садашњост планирања развоја градова, уз истицање фактора који на то битно утичу.

Наиме, градови су одувек представљали сложене и урбанизоване центре одређених територија. Они су у давна времена били чак и засебне државе (нпр. у Старој Грчкој), а данас они са својим територијама представљају конститутивне сегменте сваке националне државе. Са растом број становника, градови су стално имали тренд сопственог просторног ширења, што нарочито важи за развој градова у последњим деценијама. Сходно томе, ваља истаћи да данас у свету постоје градови са више десетина милиона становника и да у главним градовима све већег броја земаља живи скоро половина њиховог становништва.

С аспекта данашњег развоја градова као области којом се бави овај рад, треба размотрити питање феномена града са релевантних аспеката. Феноменом града и његовог развоја бавили су се многи светски познати научници, чији радови из те области су допринели да се тај феномен донекле објасни. Међу њима данас нарочиту улогу има Мишел Басан који је феномен града и његовог развоја детерминисао кроз познатих 11 комплементарних теза, и то: а) зависности града од укупног друштвеног развоја, б) комплексности процеса у функционисању града, в) сложености система градских актера, г) спратности градске конституције, д) урбане скаларности града, ђ) нераздвојности простора и времена у граду, е) профилисаности становања у граду, ж) напетости између приватне и јавне сфере у граду, з) динамичности развоја града и и) развојне моћи града.<sup>3</sup>

а) Зависност града од укупног друштвеног развоја представља историјску константу, јер су живот и развој града одувек били у функцији националних и светских друштвених кретања. То нарочито потврђују досадашњи градски поретци, и то:

---

<sup>2</sup> У припреми пројекта истраживања у оквиру овог рада у основи је коришћен ауторов одбрањени приступни рад на његовим докторским студијама (Radanov, P., *Projektovanje istraživanja razvoja gradova*, Fakultet za menadžment, MSP, Beograd, decembar 2013.).

<sup>3</sup>Шире о томе: Basan, *Za obnovu urbane sociologije*, www.kounikacija.org.rs, 2011.

- поредак аграрних градова, који је постојао у почетном друштвеном развоју. Он се одликовао тиме што је град представљао централни фактор одређеног сеоског окружења у смислу административне владавине, развоја производње, дејства културе и др. Истовремено, такав град је зависио од државе којој је припадао у режимском, пореском, војном и другом смислу;
- поредак индустријских градова, који су задржали само неке обриси аграрних градова, у коме су су у први план у њима израсле структуре индустријског друштва. Индустријски град је убрзано демографски и економски растао и на сасвим други начин успостављао однос са својим аграрним окружењем;
- поредак метрополитације, који карактерише улазак града у информатичко друштво. У том поретку, који се данас интензивно развија, метрополитација градова се одвија на сасвим другим принципима у односу на индустријске градове.

Посматрана три поретка у историји градова су у високој корелацији са досадашњим општим типовима развоја целине друштвене заједнице, тј. са аграрним, индустријским и информационим друштвом. Отуда и проистиче изложена законитост по којој су досадашњи токови целине државе директно утицали на појаву наведена три поретка досадашњих градова. Ово се свакако мора имати у виду при текућем и будућем планирању развоја градова, првенствено у смислу респектовања тренда њихове метрополитације и информатизације. У противном, развојне пројекције, у мањој или већој мери имплицитно морају имати разне деформације.

б) Процес функционисања градом у свим досадашњим његовим поретцима био је наглашено комплексан и зато се тежило да се он регулише на начин који би предупредио настанак тог хаоса. У том смислу неки аутори (нпр. Корбизје, 1942. и др.) предлагали су да се проблем градског хаоса реши регулисањем становања, рада, рекреације и саобраћаја – што представља доста упрошћен приступ. Зато је битно да се таква борба против градског хаоса замени успостављањем неопходних градских процеса у које нарочито спадају:

- процес производње и расподеле богатства, који треба да омогући стварање нових вредности за живот градског становништва;
- процес демографске репродукције, који условљава просторни развој града и потребна материјална добра;
- процес континуираног развоја, који проистиче из сталне тежње човечанства за бољим и удобнијим животом;

- процес концентрације и покретљивости становништва, што је последица тежње људи ка урбанизацији и могућности њиховог све ширег кретања;
- процес демократизације односа градског становништва, као последице текуће опште демократизације у свету;
- процес одржавања и усавршавања комуникације, као тежње градског становништва за све ширим и интензивнијим интерним и екстерним комуникацијама.

Ови процеси у садејству резултирају убрзаним функционисањем. Они у примени доводе до сложених међузависних активности што последично узрокује разне интересне сукобе који се морају решавати адекватним средствима. Њихова основна карактеристика је да се они кроз време стално мењају, што захтева прикладну трансформацију и каналисање њиховог деловања. С тим у вези, треба рећи да се дејство посматраних процеса мора узимати у обзир приликом планирања развоја градова, нарочито у садашњим турбулентним променама како у граду, тако и његовом ужем и ширем друштвеном окружењу.

в) Сложеност система градских актера проистиче из тога што одређени градски актери управљају градом док се остали актери томе одупиру, што у пракси изазива разне конфликти. У том смислу под градским актерима се обухватају појединци и групе које карактеришу следећи фактори:

- положај и утицај у градским процесима, по коме они у неједнакој мери располажу градским материјалним ресурсима;
- одбрана сопствених интереса, по којој сваки градски актер тежи да заштити своје интересе;
- одржавање односа са другим градским актерима, првенствено у циљу очувања сопствених интереса;
- очување свог идентитета, што обухвата тежњу актера да свој идентитет заштите и ојачају;
- нуђење развојних пројеката у граду, чиме се тежи да се град развија на начин који главним актерима одговара.

Ове карактеристике градских актера важе за све досадашње градске поретке – аграрни, индустријски и информациони. У свему томе градски актери су трансформисали своју улогу тако што је главни актер у аграрном друштву припадао делу ниско деференцираног друштва, у индустријском друштву је био припадник одређене класе, док у садашњем информатичком друштву он припада општем поретку. Сваки од наведених

типова градова карактерише успостављена хијерархија моћи појединих актера, која се временом мењала. У том контексту, данашње актере живота и развоја градова у основи чине:

- политички актери (градски функционери, политичке странке и др.), који инсистирају да развој града одговара њиховим политичким циљевима;
- стручни актери (архитекте, урбанисти, инжењери различитих струка и др.), који брину о уређењу и развоју градова користећи при томе своју компетентност и успут штитећи своје интересе;
- економски актери (власници компанија, установа, рентијери и др.) који теже да у развоју градова остваре или заштите своје интересе;
- грађански актери (грађанске организације, социјални покрети, удружења и сл.), који теже да развој града примере побољшању свог положаја.

Ови актери се групишу према различитим критеријумима у специфичне друштвене фракције, с тим што они истовремено чине важне елементе урбане кохезије. Разуме се, разлике у њиховим погледима на живот и развој града одређују квалитет њихове кохезије. Отуда је сасвим јасно да при конкретном развоју града, на разне начине, сви наведени градски актери покушавају да на то остваре што већи утицај. Наравно, каналисање тих утицаја првенствено зависи од развијености самог града и демократизације односа међу актерима његовог развоја.

г) Спратност градске конституције обухвата артикулисање те конституције на материјални, практични и идејни спрат. У том смислу, материјалним спратом се обухвата просторна конфигурација града, затим његова архитектура, као и техничке мреже. Овај спрат је конкретан, јер га може свако уочити и мерити. Друштвена пракса представља деловање градског становништва које је дефинисано правилима и улогама, с тим што она има карактер спонтаности и импровизације. Најчешће је ова пракса транспарентна, али има и праксе која је прикривена. Мерење ове праксе је доста сложено и захтева реализовање адекватног истраживања. Идејни спрат градске конституције је теже уочљив. Он се понекад опредмеђује у форми литературе, уметности, науке, религије итд. Међутим, значај овог спрата је одувек био велики за живот и развој градова.

При томе треба истаћи повезаност ових спратова, јер се њихов утицај на развој градова међусобно преплиће, па се зато априорно не може утврдити да неки од њих има већи или мањи утицај на градски развој. Због тога и овде треба констатовати да се при пројектовању развоја градова мора узети у обзир реално дејство наведених

конструктивних спратова, како би се при томе осујетили могући отпори у детерминисању развоја конкретног града.

д) Урбана скаларност града заправо показује степене организације конкретног града. Распон те скале садржи мањи или већи број степени, зависно од развијености конкретног града. У том смислу, најразвијенија скала има следеће степене: стан, суседство, четврт, зону, општину, метрополу и светску метрополу. Ово показује да у највећим градовима сваког њиховог становника тангирају сви наведени организациони степени, док се у мањим градовима број тих степени смањује. Сходно томе, сложеност односа између градских актера расте са повећавањем степени организације градова.

ђ) Нераздвојивост простора и времена у граду представља тезу којом се указује на све снажнију повезаност тих фактора, нарочито у текућем процесу све комплексније информатизације градова. У томе се у принципу смењују времена потребна за уређивање и развијање градова, а са друге стране повећавају неопходна времена за индивидуално бављење радом, рекреацијом, културним активностима, забавом и сл. Наравно, све ово се мора имати у виду приликом просторног развоја града, с обзиром на развојне потребе његовог становништва.

Сагласно томе, савремено пројектовање развоја града неспорно мора уважавати остваривање што складнијег односа између његовог просторног ширења и нових потреба његовог становништва у смислу професионалног деловања, бављења културом, забавом, упражњавањем разних хобија итд. Стога је сасвим извесно да ће планови градског развоја у одређеној мери бити промашени уколико они не уважавају индивидуалне и организационе потребе за бављење одређеним активностима.

е) Профилисаност становања у граду се односи на друштвени положај његових становника који је одређен њиховим најужим окружењем (станом и припадајућој четврти), где они обављају главнину свог друштвеног деловања (у породици, комшилуку, установама културе и др.). Из тих разлога савремени град мора да својим становницима обезбеди пословне и друге услове за њихово друштвено деловање, јер то омогућује индивидуама да се идентификују с својим градом и да преузму и развијају његову културу. Тиме се не само подиже квалитет живота становништва, већ се истовремено позитивно утиче на сузбијање свих врста градског нерета.

Стога је логично да овај фактор заузме прикладно место у пројектовању развоја данашњих градова, јер се тиме у имплементацији тих пројеката постиже веома важна равнотежа између градског материјалног и људског фактора. Разуме се, то од пројектаната захтева посебно познавање и разумевање потреба градског становништва како би се оне, у

складу са објективним могућностима, узеле у обзир приликом израде планова градског развоја.

ж) Напетост између приватне и јавне сфере у граду проистиче из тежње приватног сектора да што више партиципира у градском простору у смислу изградње станова и тржних центара, отварање фабрика и приватних установа и сл. Дobar део тих привредних организација има јавни карактер будући да оне у производима и услугама опслужују одређене категорије градског становништва. Насупрот томе, реални јавни сектор (јавна предузећа, тргови, паркови, установе, службе итд.) се одушире продору приватног сектора. Међутим, ти отпори најчешће нису довољни, па то узрокује разне друге проблеме. Из тих разлога у савременим градовима, у мањој или већој мери, између ових сфера влада стална напетост. Она се може најефикасније редуковати планском и одмереном градском политиком у области лоцирања приватног и јавног сектора.

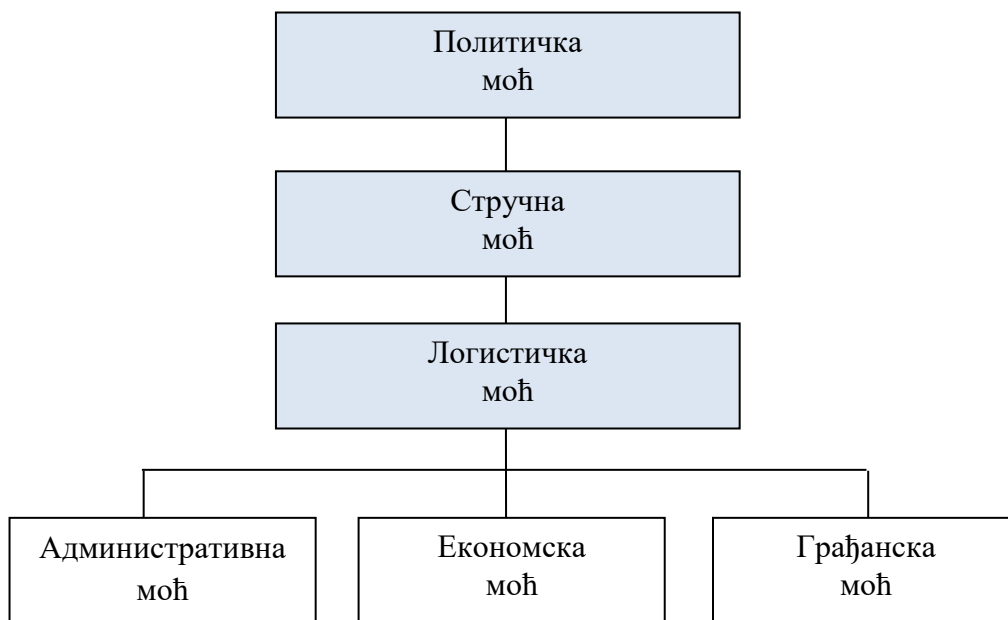
з) Динамичност развоја града првенствено омогућује градска култура којом се обухватају системи вредности, знакови, симболи и др. који своје корене налази у религији, филозофији, националној традицији итд. У том контексту урбана динамика најпре проистиче из сучељавања тих културних конструкција и образаца.

Разуме се, динамику развоја града као последицу деловања градске културе треба уважавати у пројектовању градског развоја. Ово се првенствено постиже равноправним третманом свих видова културе од стране градских актера и обезбеђивањем могућности да се културне разлике несметано сучељавају што имплицитно доводи до њиховог кохерентног прожимања.

и) Развојна моћ града проистиче из чињенице да она постоји и да се не сме препустити стихији и импровизацији, већ њено одређење мора бити добро осмишљено и систематично, с тим да треба да буде комплементарно уклопљено у развој државе којој припада, а све чешће и у развој међународног окружења. Конкретан развој градова данас зависи од моћи кључних градских актера у које спадају: политичка, стручна, економска, административна и грађанска моћ.<sup>4</sup> Ова теза, у односу на претходне, има убедљиво највећи утицај на укупну градску конфигурацију и на њен даљи развој. Зато ће се она нешто детаљније приказати (Слика 1.).

---

<sup>4</sup>Gidens, E., *Evropa u globalnom dobu*, Agora, Beograd, 2009, str. 47-52.



*Слика 1. Структура кључних фактора развоја градова*

Политичка моћ проистиче из утицаја градске власти на развој градова коју данас у свету најпре чине градски органи управе (градске скупштине, градске владе, разни извршни органи власти и сл.), који имају водећу улогу у развоју градова.<sup>5</sup> Ова њихова водећа улога је израз државног владајућег политичког система који се данас у свету претежно развија на демократским основама и који градским власитима препушта организовање живота и развој унутар конкретних градова. Када је у томе реч о развоју градова, треба истаћи да политичка моћ одлучујуће утиче на каналисање и извршавање других врста градских моћи.

Стручну моћ чини деловање компетентних стручних организација у области планирања и реализовања развоја градова. Њено дејство у доброј мери усмерава политичка моћ, али почесто она у томе има аутономију јер се носиоци ове врсте моћи више од других разумеју у стратегију и технологију градског развоја. У том контексту, у оквиру стручне моћи се по правилу предлаже даљи развој градова, док се у оквиру других врста моћи у основи врше процеси валоризовања и контроле предложеног развоја.

Економска моћ проистиче из снаге најбогатијих градских организација и појединаца који својом економском снагом утичу на карактер и смерове даљег развоја градова. Ова врста моћи има различит интензитет утицаја који се креће од веома јаког до

<sup>5</sup>У ранијим временима градску власт су чинили представници државних властодржаца, војни намесници и др., зависно од тога какав карактер власти је имала конкретна земља.

занемарљивог. Наравно, као и претходно приказане градске моћи, ова моћ најчешће има изразити интересни карактер, јер тежи да развој града подреди сопственим користима.

Административна моћ се односи на тежњу разних градских служби да одређен развој града буде праћен мноштвом административних захтева и препрека, чиме те службе оправдавају и учвршћују свој положај. Међутим, њима се у томе супротстављају друге врсте моћи па тиме долази до њихове својеврсне динамичке равнотеже.

Грађанска моћ се изражава тежњом градског становништва (грађанских организација и појединаца) да остваре такав утицај на градски развој који ће омогућавати задовољавање њихових интереса (раст животног стандарда, запошљавања, већи квалитета комуналних услуга, задовољавање културних и спортских потреба и др.). При томе утицај ове моћи на развој градова директно зависи од укупног нивоа економске и демократске развијености градског становништва па он као такав може бити веома различит.

С обзиром на то, степен усклађености наведених актера градског развоја очигледно зависи од мноштва различитих фактора. У томе је, нарочито последњих деценија, у свету најчешће случај да између посматраних актера градског развоја влада дисхармонија у којој се појављује надмоћност неког од фактора у односу на остале<sup>6</sup>. У томе су могући различити облици надмоћности међу којима су најчешћи следећи:

- надмоћност политичког фактора, која се нарочито појављује у ситуацијама развоја градова у сиромашним државама са ниском демократском културом становништва. Ова моћ у таквом случају проистиче из лаког политичког наметања праваца развоја градова с обзиром на слабо развијене остале факторе градског развоја;
- надмоћност стручног фактора, која је карактеристична у случајевима када је овај фактор изразито развијен и када има капацитета да лако наметне своје виђење развоја градова;
- надмоћност економског фактора, која се првенствено јавља онда када је лоби најбогатијих појединаца и организација толико јак да њихово виђење развоја градова морају респектовати остали градски развојни актери.

Као што се види, изложене тезе о савременом развоју градова су битне и међусобно хетерогене. Њихов циљ је да протумаче урбани глобалитет. Истовремено, оне позивају на потребу новог начина планирања развоја градова који се сада налази у фази конституисања. Ово тим више што се због данашње, најчешће интересне дисхармоније посматраних актера градског развоја у пракси појављују многи промашаји у пројектовању и извођењу развоја градова скоро у читавом свету. Ти промашаји се односе на разне

---

<sup>6</sup>Gidens, E., Op.cit, str. 56.



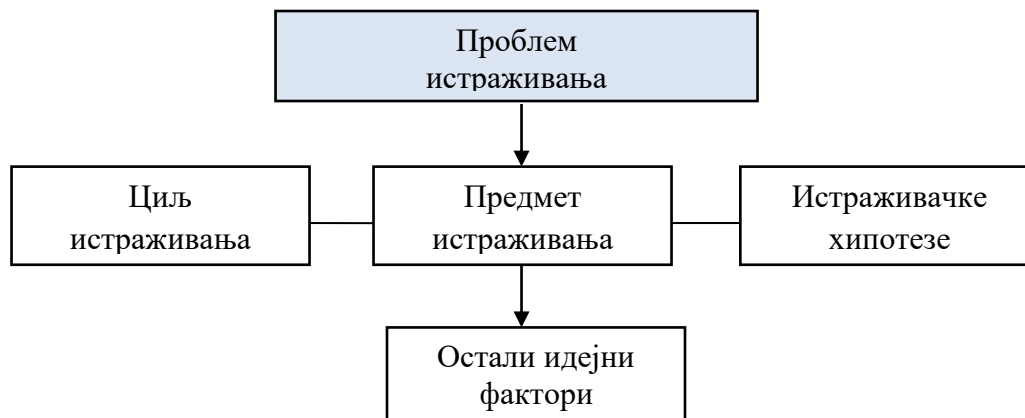
развојне аспекте, као што су: погрешке у просторном развоју градова, деформације у развоју градске инфраструктуре, недостаци у развоју градских привредних и друштвених делатности и др. Отуда превазилажење ових општих тешкоћа у данашњем развоју градова првенствено захтева да се њихов развој истраживачки пројектује и да се он пре имплементације подвргне валоризацији осталих актера градског развоја, с тим да се при томе међу њима оствари равноправни партнерски однос. Међутим, примена таквог интегралног приступа развоју градова је сада потпуно нова и њу треба адекватно теоријски разрадити и конституисати.

Овакав приступ развоју градова подразумева да се он заснује на принципима теорије научних истраживања која препоручује примену двофазног поступка – где се првом фазом обухвата пројектовање истраживања развоја градова, а другом извођење тог истраживања које се завршава израдом адекватног плана развоја конкретног града<sup>7</sup>. У томе прва фаза има улогу дефинисања идејних основа за развој града, а сврха друге фазе је да се сходно томе технички спроведе истраживање и тиме добије развојни план града. Отуда и следи констатација да је пројектовање истраживања, као прва фаза, значајно деликатније и сложеније од друге фазе где се технички изводи истраживање и на основу његових резултата структурира конкретан план развоја града. Међутим, као што је већ речено, та прва фаза у развоју градова чини значајну теоријску новину која захтева адекватну разраду и пратећа уопштавања.

С обзиром на изложено, треба истаћи да проблем овог истраживања има централну улогу у односу на предмет и остале идејне факторе истраживања (Слика 2.). Управо зато ће се надаље дефинисати а) проблем истраживања и б) утврдити предмет истраживања. Такав редослед даљих излагања произилази из чињенице да утврђивање проблема истраживања претходи идентификацији свих осталих идејних фактора у пројектовању истраживања (предмета истраживања, циља истраживања, истраживачких хипотеза, метода истраживања, техника истраживања и истраживачких инструмената). Из тих разлога проблем истраживања је полазни фактор који то место заузима у савременој методологији научног истраживања. Разлози таквог третмана проблема истраживања проистичу из чињенице да ако у некој области нема нерешених питања, у том случају нема ни потребе за новим истраживањима, односно нема разлога да се проблем истраживања идентификује и реши резултатима изведеног истраживања.

---

<sup>7</sup>Radovanović, T., *Metodologija naučnih istraživanja*, Alfa centar, Pančevo, 2008, str. 47-75.



Слика 2. Кључни идејни фактори истраживања развоја градова<sup>8</sup>

а) Управо зато свако па и ово истраживање треба започети детаљном обрадом проблема истраживања који се директно или индиректно најављује у формулиској истраживачкој теми. Процес идентификације проблема истраживања од истраживача захтева улагање значајног труда и наглашену научну креативност. Утврђивањем проблема сваког истраживања у принципу се истиче уочена неравнотежа између дотадашњег научног познавања одређене појаве из захтева праксе у којој се она третира. То практично значи да утврђен проблем истраживања симболише уочена неусклађеност неке научне теорије са захтевима конкретне праксе.

Формулисању проблема истраживања најчешће претходи упознавање истраживача са расположивим научним сазнањима о одређеној појави, што подразумева консултовање релевантних извора: научних монографија, зборника научних радова, научних часописа, електронских база података и др. Остваривање ове активности понекад је непотребно, нарочито у ситуацијама када се ради о ангажованим искусним истраживачима који су довољно упознати са научним достигнућима везаним за појаву која се истражује. Насупрот томе, за мање искусне истраживаче ова активност је наглашено деликатна, посебно када се има у виду да се у свету сваког дана публикује више од 20.000 разних нових научних информација које они треба да селекционишу и одаберу оне које су релевантне за конкретно истраживање. Зато је врло значајно да истраживач буде едукован из области праћења и селекционисања нових научних информација.

На основу детаљно проученог научног познавања одабране појаве за истраживање, истраживач је у обавези да са друге стране проучи захтеве праксе у тој области. Најчешћи

<sup>8</sup>Radovanović, T., Op. cit., str. 47-75.

случај у томе односи се на ситуацију по којој пракса истиче нове захтеве који нису научно обрађени. Управо то истраживача доводи до логичког питања како допунити научно познавање одређене појаве којим ће се задовољити нови захтеви конкретне праксе. Ту се заправо крије сваки проблем истраживања који треба да идентификују ангажовани истраживачи.

Упрошћено гледано, приликом идентификације проблема истраживања прво се утврђују донети научних сазнања о одабраној појави. Иза тога следи дескрипција адекватне праксе у смислу њених нарасталих захтева који нису научно објашњени. На крају се компарирају постојећа научна сазнања и неистражени захтеви праксе, чиме се долази до утврђивања несклада међу њима у смислу потребе да се наука допуни новим сазнањима која ће покрити захтеве праксе. Уочени несклади у томе могу се назвати научним индикацијама као својеврсној потреби за извођење адекватног истраживања. Тиме се стичу услови за формулисање конкретног истраживачког проблема који се у принципу своди на постављање прикладног питања (нпр.: какви се резултати могу постићи укључивањем фактора А у фактор Б, шта ће се добити садејством фактора А и Б, колики је утицај фактора М на фактор Н, у којој мери ће се применом фактора Ц унапредити фактор Д, како се може подићи ефикасност фактора Л у одређеним условима, итд.).

Сходно томе, суштина свих осталих идејних фактора пројекта истраживања, као и намера њихове имплементације, је у томе да се добије адекватан одговор на формулисан истраживачки проблем који уједно представља његово решење. Понекад се у истраживачкој пракси може десити да се истраживачки проблем не реши, што је последица методолошких грешака у процесу формулисања теме, а нарочито у процесу његове идентификације. Треба истаћи да дефинисан проблем истраживања у принципу има шири значај од значаја за одабран предмет истраживања. До овога долази зато што се проблем истраживања првенствено решава у предмету истраживања као репрезентативном делу појаве која се истражује. Зато решење истраживачког проблема важи за целу истраживану појаву, а не само за њен неки део (одабран предмет истраживања).

У овом случају, с обзиром на карактер одабране теме за истраживање којом се обухвата проучавање интегралног планирања у функцији развоја градова, проблем истраживања треба извести из анализирања научног познавања планирања развоја градова и захтева праксе у тој области. Сходно томе, у функцији идентификовања адекватног истраживачког проблема прво је потребно размотрити домете научне теорије планирања развоја градова, затим захтеве савремене праксе у области развоја градова, а на крају

треба установити нескладе између ових фактора – одакле ће се идентификовати адекватан истраживачки проблем.

Када је реч о теорији планирања развоја градова треба рећи да она представља сегмент опште теорије планирања. Та општа теорија истиче неопходност планирања сваке људске делатности, с обзиром на стално дејство промена у природи и друштву, с тим што су данашње промене све бројније и интензивније. Она у том смислу на разне начине дели планове, међу којима су најважније поделе по критеријуму физичког обухвата и временског домета. По критеријуму физичког обухвата планови могу имати функционални и територијални карактер. Функционални карактер имају планови привредних и непривредних грана и организације у њима. С друге стране, територијални планови се односе на развој појединих географских подручја – општина, градова, држава, међународних региона итд.

С обзиром на то, специфичност теорије планирања развоја градова је у томе што се њом обухвата пројектовање развоја тоталитета градова у неком одређеном наредном периоду. У односу на функционалне планове, важан изузетак теорије развоја градова је у томе што се у њој претежно обрађује дугорочно (стратегичко) и краткорочно (оперативно) планирање развоја градова, чиме се елиминише средњорочно планирање. До овог изузетка је дошло због тога што град као целина није привредна или услужна организација чији производи и услуге законито застаревају током средњорочног периода, већ он представља нетржишно јединство организација и грађана чији развој, као тоталитет, треба планирати.

С тим у вези треба истаћи да се досадашња теорија планирања развоја градова првенствено сводила на традиционално третирање тог питања које је успостављено на чињеници да се досадашњи развој градова обављао у претежно стабилном и релативно предвидивом окружењу (на националном и међународном плану). Такав начин планирања претежно је имао субјективни карактер, а његове носиоце првенствено је чинило садејство градских развојних стручњака и политичара. С обзиром на њихову снагу у томе је водећу улогу претежно имао политички фактор, али није био редак случај да у томе доминира и стручни фактор. Овакав начин планирања развоја градова, који је у основи коришћен у досадашњем развоју градова, како је раније истакнуто, може се назвати парцијалним начином развоја градова.

Међутим, услед садејства данашњег све убрзанијег развоја науке и технологије, с једне, и неусклађених економских интереса националних држава, са друге стране, свакодневно се умножавају промене у окружењима свих градова света које имплицитно захтевају адекватне промене у планирању развоја градова. Респектовање тих промена, као

веома сложених, своде се на то да теорију парцијалног планирања развоја градова треба радикално изменити третманом тог планирања на научно-истраживачки начин. То практично значи да нарочито дугорочни (стратегички) план развоја града, да би у имплементацији био ефикасан, треба сачинити на раније поменутом интегралном начину.

Као што се види, између досадашње теорије парцијалног планирања развоја градова и текуће праксе у тој области постоји велики несклад који се своди на то да таква теорија не одговара развојним потребама данашњих градова. У том контексту, као излаз се нуди примена теорије интегралног планирања развоја градова чији идејни и оперативни фактори нису довољно разрађени. Управо из тих разлога, проблем који треба решити овим истраживањем се своди на следећу формулацију: какву конституцију треба да има интегрално планирање развоја градова да оно у примени докаже своје одлучујуће предности у односу на парцијално планирање тог развоја?

б) Сходно томе, с обзиром на карактер овог рада, у решавању овако формулисаног истраживачког проблема треба нарочиту пажњу посветити избору адекватног предмета истраживања. За такав предмет узео се проучавање планирања развоја градова у Србији, будући да ће тако добијени истраживачки резултати бити у начелу репрезентативни и за градове сличне величине у свим данашњим земљама. Овај предмет истраживања представља оквир за решавање истраживачког проблема и њега карактерише садржинска, обухватна и временска димензија.

Садржинска димензија се односи на проучавање планирања развоја градова у Србији, чиме се обухватају дугорочни (стратегички) и краткорочни (оперативни) планови са њиховим међусобном повезаношћу и односима. Унутар тога ће се размотрити који се приступ примењује у том планирању – парцијални или интегрални и какав се у томе остварује имплементациони ефекат. Истовремено ће се проучити даљи тренд у приступу планирању, који ће се компарирати са до сада конституисаном теоријом интегралног начина планирања развоја градова. Нравно, у оквиру тога, пажња ће се посвећивати актерима укљученим у планирање и уочавању могућих дигресија унутар тога.

Обухватна димензија своди се на то да ће се истраживањем обухватити планирање развоја у свим градовима Србије којима је признат такав статус. Међутим, треба истаћи да већина општинских седишта у Републици има градске карактеристике па се зато може сматрати да ће добијени истраживачки резултати бити репрезентативни и за та седишта. Овакав обухват градова, као предмет истраживања, је репрезентативан у односу на планирање развоја и иностраних градова, јер се та активност теже остварује у мање

развијеним земљама (попут наше и другим сличним земљама у транзицији), него у развијеним државама (пре свега у већини земаља Европске уније и др.).

Временска димензија се односи на то какви ће се планови развоја градова проучавати гледано на њихове временске обухвате. У овом случају, с обзиром на раније истакнуте теоријске принципе, овим истраживањем ће се обухватити стратегијски (дугорочни) и оперативни (краткорочни) планови развоја градова у Србији. Тим проучавањем нарочита пажња ће се посветити временском домету стратегијских планова будући да су ти распони веома различити.

### **1.3. Остали идејни фактори истраживања**

У остале идејне факторе овог истраживања спадају: а) истраживачке хипотезе, б) циљеви истраживања, в) методе истраживања, г) технике истраживања, д) план обраде података, ђ) план интерпретације резултата, е) план структуре извештаја и ж) оправданост истраживања.

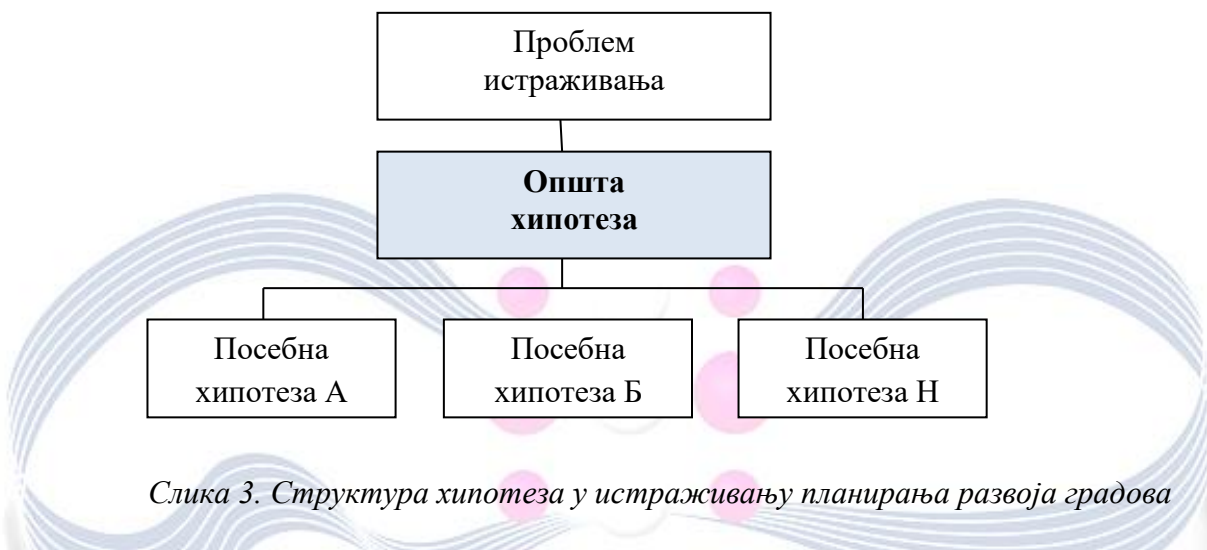
а) Истраживачким хипотезама се у принципу унапред претпостављају крајњи истраживачки резултати. Хипотеза се изражава ставом истраживача према решењу утврђеног истраживачког проблема. Њоме се указује на решивост проблема и превазилажење несклада између научног познавања одређене појаве и неистражених захтева одговарајуће праксе. Зато се истраживачка хипотеза, као индикатор решивости проблема, сматра идејном водилом истраживања, која мотивише истраживаче да је кроз истраживање потврде или оповргну. Теорија научних истраживања на разне начине класификује истраживачке хипотезе делећи их најчешће по критеријуму општости и аргументованости.

По критеријуму општости, који је доминантан, истраживачке хипотезе се артикулишу на општу и посебне хипотезе. Општом хипотезом, као ставом истраживача, предвиђа се очекивани општи резултат истраживања, као кључни одговор на утврђени проблем истраживања. Посебним хипотезама се истичу претпоставке изведене из дефинисане опште хипотезе.

Према критеријуму аргументованости, који се ређе користи, истраживачке хипотезе се најчешће деле на атрибутивне, радне и нулте. Атрибутивне хипотезе су оне којима се са великом поузданошћу претпоставља крајњи истраживачки резултат. Радне хипотезе се постављају у ситуацијама када истраживачи претпостављају решење, али немају довољно аргумената за предвиђање коначног истраживачког резултата. Нултим

хипотезама истраживачи изражавају своју неутралност према исходу истраживања, јер нису у могућности да поставе извеснију претпоставку решења постављеног проблема.

У конкретном случају, када је у питању процена исхода истраживања области планирања развоја градова у Србији, погодније је коришћење хипотеза по критеријуму општости него по критеријуму аргументованости. Ово због тога што за први критеријум има више истраживачких индиција него за других критеријум. С обзиром на такав избор, потребно је за ово истраживање поставити једну општу и неколико посебних (изведених) хипотеза (Слика 3.).



Слика 3. Структура хипотеза у истраживању планирања развоја градова

Формулисање опште хипотезе у овом истраживању захтева проучавање аргумената везаних за основно истраживачко питање како треба третирати истраживачки начин развоја градова да он у примени буде ефикасан – што заправо представља утврђени проблем овог истраживања. У вези с тим треба поћи од карактера истраживачког начина (метода) планирања који, да би био ефикасан, подразумева да се сви аспекти планирања третирају на научни начин, тј. на начин објективног оцењивања ефикасности текуће праксе у тој врсти планирања и такође објективног унапређивања тог планирања у непосредној будућности. Поводом тога треба истаћи да се досадашња теорија и пракса планирања развоја градова у Србији и уопште у основи заснива на субјективном третирању свих фактора те врсте планирања, нарочито од укључених стручних и политичких фактора – што је у примени доводило до појаве разних планских деформација.

Управо ради елиминације тих деформација неопходно је на научни, објективни начин третирати целину планирања развоја градова у коме се комплементарно респекује реални развојни потенцијал града, затим уважава будући утицај релевантног окружења на његов развој, као и изводе прикладна планска решења из јединственог деловања тих

фактора. Све ово упућује на извођење адекватне опште хипотезе овог истраживања, која се може формулисати следећим ставом: интегрални начин планирања развоја градова је ефикаснији од парцијалног начина зато што је он објективнији, јер се све планске активности по том начину реализују коришћењем адекватног научног приступа. Овим се заправо претпоставља решење утврђеног истраживачког проблема везаног за дилему који је од наведена два начина планирања развоја градова ефикаснији.

Што се тиче посебних (изведених) истраживачких хипотеза, њих треба утврдити рашчлањивањем дефинисане опште хипотезе. На основу тога се могу извести следеће три посебне хипотезе:

- субјективност парцијалног планирања развоја градова проистиче из ниске планске компетентности и посебних интереса актера у томе, што у садејству доводи до недовољне апликативне ефикасности таквих планова – посебно у текућим условима општих светских турбулентних кретања;
- објективност интегралног планирања развоја градова узрокована је повећаном планском компетентношћу и сузбијеним интересима актера у томе, што имплицитно доводи до ефикасније апликативне ефикасности таквих планова – првенствено у садашњим турбулентним светским временима;
- управо због тога, интегрално планирање развоја градова је значајно ефикасније од парцијалног па га зато треба примењивати у садашњим и будућим светским турбулентним временима.

б) Циљеви истраживања се идентификују из истраживачког проблема и њима се утврђују намере истраживача да унапреде теорију и праксу посматране појаве. У том смислу, тежња ка унапређивању теорије има карактер научног, а тежња ка унапређивању праксе има одлике друштвеног циља. Сходно томе, када се посматра ово истраживање, његов научни циљ је да се његовим резултатима допринесе комплетирању теорије интегралне методе (начина) планирања развоја градова.

С тим у вези, друштвени циљ овог истраживања је да се истраживачким резултатима допринесе пракси примене интегралне методе планирања развоја градова. Ово се нарочито односи на поступке идентификације будуће визије и мисије градова и развоја њихових фактора који ће у садејству практично омогућити да се таква визија



имисија у планском периоду практично и остваре. Идентификација ових нарочито битних планских фактора је веома сложена и деликатна.<sup>9</sup>

Визијом града на крају обухваћеног будућег времена треба истаћи коју меру ће достићи кључни показатељи у које спадају: ниво бруто друштвеног производа, обухват запослености становништва, обим укупног становништва, развијеност инфраструктуре, развијеност друштвених делатности, ниво опште културе, домет демократичности, степен личне и опште сигурности и сл. Све ово, као синтеза, чини визију града на крају посматраног временског периода. Мисија града највећим делом проистиче из утврђене његове визије. Њоме се, с обзиром на претходно, обухвата новостворена улога града у корелацији са градским окружењем (другим градовима и општинама, читавом државом, релевантном међународном заједницом итд.). Тако на пример, будућа мисија града може бити да он деловањем својих институција и појединаца, успоставља и развија демократски, хумани и толерантни систем живота својих грађана у њиховим међусобним односима и у односима са широм локалном и националном заједницом. Такође, будућа мисија града може бити да он представља важан туристички, образовни и културни центар итд.

У свим тим случајевима визија и мисија града у некој будућности проистичу из пројектованих и имплементираних развојних домета до којих ће град стићи у обухваћеном временском периоду. Зато ангажовани истраживачи треба да теже да у одређивању визије и мисије развоја градова добро одмере на који начин се то може постићи.

в) Методе истраживања представљају путеве којим се реализује целина истраживања<sup>10</sup>. Аутори методологије научних истраживања на разне начине класификују расположиве истраживачке методе. Ипак, у тим класификацијама научне методе се у основи деле на опште, посебне и појединачне. Када је реч о општим методама теоретичари у њих укључују дијалектичку методу, затим позитивистичку методу, прагматичку методу и др. Међутим, дубља проучавања тог питања довела су до тога да је дијалектичка метода најопштија, па је зато она једино научно прихватљива. Ова општа метода се заснива на чињеници сталних промена у природи и друштву које представљају израз сталне борбе супротности и противречности. Слично се односи и на посебне научне методе, које теоретичари такође на разне начине структурирају нудећи структуру од 3 до преко 20 ових метода. Ипак, дубља анализа тога довела је до констатације да у посебне научне методе

<sup>9</sup>Утврђивање визије и мисије града, као битних елемената дефинисања градског развоја, новијег је датума и оно је проистекло из опште теорије стратегијског планирања (Des, L., i dr. *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, 2007.).

<sup>10</sup>Radovanović, T., Op.cit., str. 29-39; Kolarević, M., i dr., *Metodologija izrade strategije održivog razvoja*, Međunarodni naučni skup „Menadžment 2010“, Kruševac, 17-18. 03. 2010.

треба сврстати: методу посматрања, методу студирања, методу испитивања и методу експериментисања. Ове методе служе за вођење сваког научног истраживања. Најзад, појединачне научне методе представљају модификоване облике посебних научних метода.

С обзиром на то, кад је у питању предмет овог рада, у истраживању планирања развоја градова треба користити дијалектичку методу, као општу и методе студирања и испитивања, као посебне. При томе разрађивање ових посебних метода на појединачне методе у овом истраживању није потребно зато што то не захтева одабран предмет истраживања.

Дијалектичку методу, као општу научну методу, треба користити у свим фазама извођења одабраног истраживања, будући да се град из много разлога стално мења и да то ангажовани истраживачи стално морају да имају у виду. То практично значи да се сва планска решења у развоју градова морају посматрати са аспекта опште развијености и променљивости. Из тих разлога примена ове научне методе не доводи ни до каквих квантитативних показатеља већ упућује на то да се градови кроз време мењају без обзира да ли је и како њихов развој планиран и имплементиран.

Методу студирања, као посебну научну методу, треба примењивати у планирању развоја градова првенствено у смислу изучавања њиховог развојног потенцијала и коришћења захтева теорије у тој области. Све овог доводи до тога да се применом ове методе прикупљају теоријски познати (тзв. секундарни) подаци везани за планирање развоја градова. Ово се постиже изучавањем адекватних монографских и документационих извора. Монографски извори односе се на публикована научна дела из области планирања развоја градова, а документационим изворима се обухватају разни документи везани за стање и развој градова (градске публикације, статистички извештаји, модели управљања градовима итд.).

Методу испитавања, такође као посебну научну методу, потребно је користити у прикупљању непознатих или нових (тзв. примарних) података чије носиоце треба да чине репрезентативни представници израде и усвајања планова градског развоја. Њих у првом реду чине представници пројектаната, затим представници градске управе, као и представници организација и градског становништва. Ови подаци се најпре прикупљају адекватним интервјуисањем и анкетирањем. Они се кроз прикладну статистичку обраду могу класификовати и илустративно приказивати (табелама, дијаграмима, хистограмима итд.).

Тако сакупљен збир теоријских и емпиријских података може се поделити у две основне групе: групу података који симболизују стање у планирању развоја градова и

групу података који се односе на унапређивање планирања развоја градова. Тако класификовани истраживачки подаци представљају основу за интерпретирање остварених резултата истраживања, што све заједно чини грађу за израду плана развоја града за одабран плански период. Наравно, добијени текст плана треба подвргнути широкој градској расправи у којој треба да учествују сви релевантни градски партнери (стручни, привредни, друштвени и др.). Иза тога следи политичка валоризација припремљеног плана развоја града, што се завршава његовим усвајањем и отпочињањем са његовом имплементацијом.

Сходно томе, у овом истраживању су пројектоване и затим примењене следеће научне методе: дијалектичка метода као општа и методе научног студирања и испитивања као посебне.

г) Технике истраживања, по логици ствари, проистичу из усвојених посебних истраживачких метода. Њима се обухватају начини којима се прикупљају релевантни истраживачки подаци. У овом случају, када је у питању пројектовање истраживања у функцији планирања развоја градова, при прикупљању теоријских података треба вршити њихово регистровање коришћењем прикладног регистратора артикулисаног на евидентирање података на оне који се односе на стање и оне који се односе на унапређивање планирања развоја градова. С друге стране, када је у питању прикупљање емпиријских података, како је већ речено, треба користити интервјуисање и анкетање репрезентативног узорка испитаника (првенствено планера и политичара), што подразумева примену прикладног упитника. У овом случају, као истраживачки инструмент пројектовани су и коришћени регистратор теоријских података и упитник за прикупљање емпиријских података.

д) Битан фактор пројекта истраживања развоја градова представља план за статистичке обраде теоријских и емпиријских података који ће се кроз извођење тог истраживања сакупити. У том смислу треба истаћи да ће теоријске податке чинити битни квантитативни подаци који ће се сакупити проучавањем одабране литературе (монографске и документационе грађе) коју треба евидентирати у прикладан регистар. С друге стране, када је реч о емпиријским подацима, њих ће чинити подаци прикупљени примењеним упитника.

Сакупљене теоријске податке треба директно преузимати када су они приказани у форми табела и графикана. Те податке, зависно од њиховог карактера, треба адекватно статистички обрадити првенствено израчунавањем и интерпретирањем следећих индикатора:

- аритметичке средине ( $m$ ), која упућује на просек посматраних података;

- стандардне девијације ( $\sigma$ ), која показује колико су посматрани подаци хомогени, што такође може представљати важан истраживачки показатељ;
- ланчаног индекса ( $t$ ), којим се истиче развојни тренд података првенствено у обухваћеном временском периоду.

Емпиријске податке који су сакупљени коришћењем упитника прво треба приказати прикладним табелама и графиконима. Међутим, њихове унутрашње везе и односе између одређених скупова података треба статистички обрадити, нарочито изучавањем и интерпретирањем следећих показатеља:

- аритметичке средине ( $m$ ), која је претходно изложена и која упућује на просек посматраних података;
- коефицијента линеарне корелације ( $r$ ), који показује чврстину везе између две серије податка (нарочито између одговора пројектоване две групе испитаника када је реч о стању и даљем развоју градова);
- хи квадрат теста ( $\chi^2$ ), на основу којег се утврђује однос између очекиваног и реалног резултата (што нарочито важи за тестирање реалности постављених истраживачких хипотеза).

Оваквом статистичком обрадом сакупљених теоријских и емпиријских података стичу се битни услови за правилну интерпретацију добијених резултата реализованог истраживања у области развоја градова. Тиме се истовремено обезбеђује квалитетна истраживачка грађа која омогућује писање истраживачког извештаја у форми плана развоја града за одређени временски период, што се нарочито односи на израду градских развојних стратегија. Наравно, уколико се предвиђена статистичка обрада сакупљених теоријских и емпиријских података занемари, у том случају постоје озбиљне претње да интерпретација резултата истраживања у одређеној мери буде погрешна, што последично узрокује појаву слабости у припремљеним плановима развоја градова као специфичним истраживачким извештајима.

ђ) План интерпретације резултата истраживања односи се на предвиђање начина на које ће истраживач проучавати поруке обрађених теоријских и емпиријских података. У том смислу, у овом случају је планирано да се поруке обрађених података идентификују коришћењем логичких поступака анализе, синтезе, индукције и дедукције. На основу тога ће се идентификовати добијени резултати у истраживању који ће затим послужити за утврђивање решења истраживачког проблема, верификацију истраживачких хипотеза и идентификацију нових научних информација. Иза тога све то заједно представљаће

истраживачку грађу на основу које ће се сачинити заврши истраживачки извештај, тј. припремити текст ове докторске дисертације.

е) План структуре истраживачког извештаја припремиће се сагласно карактеру сегмената сакупљене истраживачке грађе. При томе ће се та грађа адекватно артикулисати на поједине сегменте који ће заправо представљати делове текста дисертације. Унутар тога у сваком том делу критички ће се изложити припадајућа истраживачка грађа. У овом случају, планирано је да основну структуру предметне докторске дисертације чини: 1) методолошки увод, 2) теорија планирања развоја градова, 3) систематизација интегралног планирања развоја градова, 4) истраживање стања у планирању развоја градова, 5) истраживање унапређивања планирања развоја градова, 6) резултати истраживања и њихове импликације, 7) основни закључци и препоруке, 8) литература и 9) прилози основном тесту рада.

ж) Оправданост овог истраживања је веома наглашена, како са научног тако и са друштвеног аспекта. Научна оправданост проистиче из чињенице по којој је теорија планирања развоја градова изразито неразвијена у односу на захтеве праксе у тој области. Друштвена оправданост представља импликацију научне оправданости и своди се на то да су промашаји у планирању развоја градова у последњим годинама све чешћи и већи и да ће стога унапређена теорија у тој области допринети да се ти промашаји сузбију.

Све ово је у адекватној мери уважавано у припремљеном пројекту за ово истраживање и у самом реализованом истраживању. Наиме, првоје изучена планирана научна литература са регистровањем теоријских података, затим су на основу креираног упитника прикупљени и статистички обрађени емпиријски подаци, а на крају су на основу тога интерпретирани истраживачки резултати – што је све заједно представљало грађу за коначну израду овог рада као специфичног истраживачког извештаја.

#### **1.4. Структура рада и методолошка помоћ**

Сакупљена грађа у реализованом овом истраживању, по претходном плану и логици њених порука, класирана је у одређене скупове који су затим по логичном редоследу структурирани у следећих шест основних делова овог рада:<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> При структурирању сакупљене и интерпретиране грађе коришћене су препоруке савремене методологије научних истраживања.

- теорију планирања развоја градова, где су приказане све релевантне карактеристике те врсте планирања и критички обрађени њени домети у односу на захтеве праксе у тој области;
- систематизовање интегралног планирања развоја градова, у оквиру чега су креирани сви битни фактори тог начина планирања с обзиром на то да је он нов и недовољно разрађен;
- истраживање стања у планирању развоја градова, у склопу чега су приказани резултати планирања развоја градова у Србији као предмету истраживања, који су затим компарирани са захтевима моделованог интегралног планирања развоја градова;
- истраживање унапређења планирања развоја градова, унутар чега су креирана адекватна унапређивања праксе развоја градова у Србији која важе и за градове у свету, с тим што су она такође компарирани са захтевима моделованог интегралног планирања развоја градова;
- интерпретирање добијених истраживачких резултата, где је изложено решење утврђеног истраживачког проблема, затим приказана верификација постављених истраживачких хипотеза, као и извршено идентификовање нових научних информација;
- основни закључци и пратеће препоруке, у оквиру чега су изложени основни закључци и затим предложене пратеће препоруке у вези коришћења резултата овог истраживања.

Иза тога у раду је дат преглед коришћене научне литературе, а на крају су презентирани основни прилози који су уобичајени за овакву врсту научних радова.

Поводом свега треба истаћи да је аутор овог рада користио одређене идејне сугестије добијене од ментора проф. др Бранислава Јакића и коментара проф. др Славка Каравидића, које су првенствено биле везане за методологију израде и завршно структурирање овог рада. Наравно, аутор овог рада им се и на овај начин на томе веома захваљује.

## 2. ТЕОРИЈА ПЛАНИРАЊА РАЗВОЈА ГРАДОВА

### 2.1. Карактер планирања развоја градова

#### 2.1.1. Општа теорија планирања

Планирање, као пројектовање будућих фактора везаних за одређену намеру, представља свесну активност за коју су од свих живих бића способни само људи. Поводом тога треба рећи да се човек одувек бавио планирањем, где су се његови први планови односили на обезбеђивање животних услова и потреба у предстојећем времену (у смислу: прибављања резерви хране, обезбеђења смештаја и грева, набављања одеће и обуће итд.). Касније, планирање се проширило на предвиђање будућег развоја разних друштвених група, организација и државе, да би се њиме у последњим деценијама обухватало пројектовање развоја шире међународне заједнице (регионалних савеза, међународних институција и др.).<sup>12</sup>

Паралелно са тим, захваљујући конституисању и напретку науке, развијала се и теорија планирања као специфична научна област коју карактерише изразита мултидисциплинарност. Ово се нарочито односи на планирање успостављање нових и развој постојећих друштвених организација и заједница у оквиру чега се користе многе комплементарне научне дисциплине, као што су: просторне науке, техничке науке, друштвене науке, математичке науке, пројектне науке итд. Наравно, зависно од врсте и карактера планирања, одређује се употреба свих тих научних области.

По својој суштини, планирање људских организација може бити необавезно и обавезно. Необавезно планирање се односи на ситуацију када конкретна организација у циљу даљег опстанка и развоја доноси своје планове без било какве спољне принуде. Насупрот томе, обавезно планирање се појављује онда када конкретну организацију на то присиљавају друштвене организације вишег нивоа (нпр. важећи закони државе и сл.), што се најчешће односи на организације које обављају одређене делатности од посебног интереса за ширу друштвену заједницу (нпр.: снабдевачи енергије, поштанске услуге, железничке услуге, комунална предузећа, органи државне управе итд.).

---

<sup>12</sup>У својим делима практично сви научници који су се до сада бавили планирањем излагали су своја виђења општег карактера планирања (на пример: Adžes, I., *Kako rešiti krizu upravljanja*, Globus, Zagreb, 1989; Adžes, I., *Kako upravljati u vreme krize*, Asee, Novi Sad, 2009; Ackoff, R., *Corporate Planning*, Wiley – Inter Science, New York, 1996. и др.).

С друге стране, конкретни планови могу бити замишљени (лично меморисани) и записани (адекватно елаборирани). Прве од ових планова најпре карактеришу индивидуални планови које појединац намерава да сам оствари или да их реализује преко одређене групе других људи. Насупрот томе, записане планове (нарочито у последњим деценијама) одликује адекватни елаборати којима конкретна организација утврђује свој даљи развој. У компарацији ових врста планова, замишљени планови су свакако упрошћенији и несигурнији од пажљиво елаборираних (записаних) планова.

Сада гледано, сваки појединац и свака друштвена организација, због свог опстанка и напредовања, теже да имају што ефикасније сопствене планове. Ово због тога што са тим плановима сви они теже да на време избегну или минимизирају будућа негативна дешавања која осујећују остваривање њихових даљих интереса, односно да тиме омогуће реализацију својих компаративних предности. То неспорно важи не само за сваког појединца, већ и за сваку данашњу организацију (предузеће, установу, удружење, локалну заједницу, државну заједницу, међународну институцију итд.).

### **2.1.2. Специфичности градског планирања**

У односу на општу теорију планирања, текуће планирање развоја градова припада категорији сложеног планирања које има изражене своје специфичности. У њих нарочито спадају:<sup>13</sup>

- град представља урбанизовану целину коју карактерише мноштво развојних сегмената и одређен број градских актера са диференцираним својим интересима када је у питању планирање његовог развоја;
- садашње планирање развоја градова одвија се кроз борбу градских актера да заштите своје интересе, при чему превагу имају они актери који поседују већу реалну моћ (најчешће највећу моћ у томе имају политичари, али поред њих важну моћ могу имати планери или неки други актери);
- у текућем планирању развоја градова и уопште територијалне заједнице користе се посебне планске методе (најпре парцијална и у последње време интегрална метода) које нису карактеристичне за друге врсте планирања;
- методама планирања развоја градова треба истовремено обухватити могући развој његових сегмената и њихово прикладно уклапање у развој шире друштвене заједнице у одабраном планском периоду;

<sup>13</sup>Планови развоја припадају великој групи планова развоја делова друштвене заједнице (насеља, региона, држава, савеза држава итд.).



- управо због свега тога ангажовани планери развоја градова морају имати адекватну компетентност која је најчешће вишег нивоа у односу на друге планере.

Као што се види, текуће планирање развоја градова је изразито деликатно и зато не чуди чињеница по којој се у пракси планирања развоја градова у свету последњих година веома лута, што се нарочито односи на многе проблеме у развоју највећих светских градова. Управо те слабости су пре свега знак да теорија планирања развоја градова осетно касни у односу на захтеве конкретне праксе у тој области. У томе питање адекватног развоја те теорије очигледно је веома осетљиво будући да на развој градова, поред интерних фактора, све више и све снажније утичу промене изазване убрзаним научно-технолошким прогресом и пратећом светском глобализацијом, чије импликације је све теже антиципирати. Но, и поред тога, посматрана теорија се упорно мора развијати на начин који ће у што већој мери задовољавати потребе праксе у планирању развоја свих врста данашњих градова.

## 2.2. Врсте и методе градског планирања

### 2.2.1. Врсте планова градског развоја

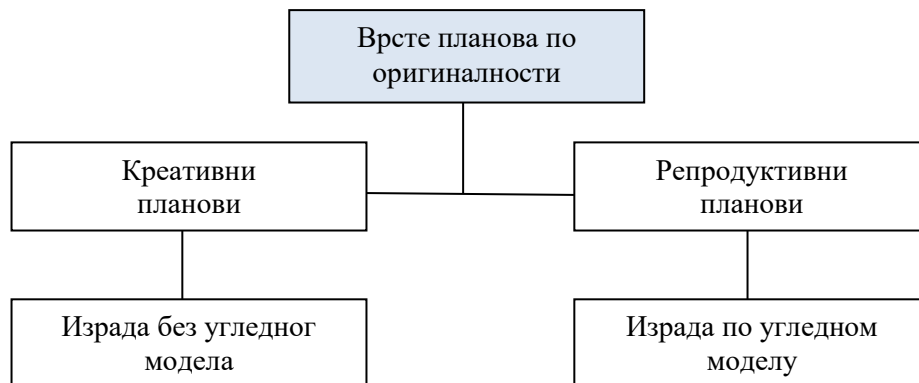
Текућа теорија планирања развоја свих врста организација (предузећа, друштва, локалне заједнице, државне заједнице итд.) артикулише врсте тих планова на разне начине. У томе је могуће посматране планове поделити на два скупа: фундаментални и изведени скуп. Први скуп планова се даље може рашчланити на планове по аргументованости, сврси и временском обухвату. Други скуп планова се односи на планове посматране са аспекта третиране делатности, обима улагања, просторног обухвата и др.<sup>14</sup>, с тим што су сви они уграђени у наведене фундаменталне планове па се стога њима неће посвећивати даља пажња у овом раду.

Гледано са аспекта оригиналности планова, они се надаље могу артикулисати на креативне и репродуктивне планове. Креативне планове карактерише изражена оригиналност у њиховој изради, насупрот чега репродуктивни планови се сачињавају на основу узорних модела. У планској пракси креативни планови су значајно ређи од репродуктивних планова. Ово проистиче из тога што је теже припремити креативни од

---

<sup>14</sup> Практично у свим научним делима посвећеним планирању разматрају се врсте планова (на пример: Baye, M., *Management Economics & Business Strategy*, Mc Graw – Hill, New York, 2009; Campbell, D. i dr., *Business Strategy*, Mc Millan, New York, 2011; Jovanović, Verica, *Planiranje biznisa u kriznim uslovima privredivanja* (doktorska disertacija), PU „Apeiron“, Banja Luka, 2012, str. 25-48. i dr.).

репродуктивног плана, јер креативне планове прате многе неизвесности које треба решити али и крајњи резултат њихове примене који може бити изразито ефикасан али и неефикасан (Слика 4.).



Слика 4. Врсте планова организације по оригиналности<sup>15</sup>

Према пословној сврси, планови могу служити за оснивање нове организације (предузећа, делова градова и сл.) или за развој постојећих организација. Први од ова два случаја је ређи, јер се нова организација једном оснива па затим се за њен развој доносе многи планови (на пример: неки град је основан пре више векова, а затим су се за његов развој припремали многи планови).

Коначно, према временском обухвату, планови свих врста организација (привредних, непривредних, територијалних и других) се стандардно деле на: а) дугорочне, б) средњорочне и в) краткорочне. Са аспекта планирања развоја градова као предмета овог рада, ова подела је најважнија па ће се зато њој надаље посветити дужна пажња.

а) Дугорочним плановима градског развоја првенствено се обухвата временски период дужи од 5 година (на пример: планови градова за наредних 5, 10, 15, 20 и више година). Унутар тога, с обзиром на текуће убрзавање свих врста промена у свету и последично скраћивање развојне предвидљивости, последњих деценија се скраћују временски обухвати дугорочних планова развоја (најчешће на 5 и 10 година). Овим плановима се у основи идејно пројектује даљи развој градова, у чему се у синтези

<sup>15</sup>Radovanović, T., *Osnivanje i vođenje malog biznisa*, NSZ, Beograd, 2003, str. 67.

идентификује будућа визија и мисија конкретног града. Управо зато се они у теорији планирања све више зову стратегијама развоја градова.<sup>16</sup>

У временски дужим периодима (преко 5 година) разлози данашњег све чешћег коришћења синтагме „стратегијски план“ у односу на синтагму „дугорочни план“ нарочито у развоју градова су вишеструки. Међутим, детаљнија анализа тога показује да до тога долази из потребе сагледивости и еластичности предмета чији се развој планира.

Када је у томе реч о сагледивости планских решења, треба истаћи да је свет последњих деценија дефинитивно зашао у фазу турбулентних промена које су последица дејства примене све интензивнијег развоја науке и технологије и тежње националних држава да у светском економском и политичком поретку заузму што боље место. У таквим општим кретањима сагледивост промена у окружењу и у самом предмету планирања је временски све краћа и садржајно све тежа, што узрокује да се планирање развоја било каквих организација нужно врши за краће временске периоде (на пример: уместо за наредних 20 на 10 година или са 10 на 5 година итд.). Управо зато раније круто поимање дугорочног плана који је подразумевао дугачке временске обухвате (најпре 15 и више година) почело се релативизирати и поступно трансформисати у краће временске периоде којима је више одговарао појам стратегијског уместо дугорочног планирања.

Ово се нарочито односи на планирање развоја територијалних делова друштвене заједнице (међународних регија, држава, градова, општина итд.) – где је сагледивост даљих екстерних и интерних кретања све тежа, па се зато прибегава обухватању краћих планских периода односно употреби појма стратегијског уместо дугорочног планирања. То показује савремена планска пракса у свету где се за планирање у дужим временским периодима скоро по правилу користи термин стратегијског а не дугорочног планирања.

Са друге стране, преовлађујућа данашња употреба термина стратегијског уместо дугорочног планирања проистиче и од начина дефинисања планских решења. Наиме, некадашњем поимању дугорочног планирања планска решења су имала крута и детерминишућа опредељења. Међутим, услед текућих убрзаних промена чије дејство се све теже детектује, нужно се прибегава утврђивању еластичних планских решења са разним алтернативама, што се нарочито односи на временски дуже планове развоја

---

<sup>16</sup>У свим савременим научним радовима који се баве стратегијама развоја подвлачи се принцип да њих доноси менаџмент конкретне организације (Draker, P., *Postkapitalističko društvo*, Grmeč, Beograd, 1995; Dees, L. i dr., *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, 2007. i dr.). Такође у њима се све више дугорочни планови називају стратегијама развоја што је подробно обрадила В. Јовановић (Jovanović, V., *Planiranje biznisa u kriznim uslovima privređivanja – doktorska disertacija*, PU „Apeiron“, Banja Luka, 2012).

друштвених делатности (науке, културе, здравства, образовања, социјалне заштите и др.) унутар конкретних делова територијалне заједнице (градова, општина, државе и др.).

Из тих разлога дугорочни планови по својој класичној дефиницији одударају од наведеног еластичног планирања, а све то се логички смешта у контекст стратегијског планирања где се већа пажња посвећује конкретизацији планирања и изналажењу решења за могућа скретања у прихватању дејства будућих промена. Поводом тога и овде ваља указати да се принцип еластичности планирања нарочито мора користити у веома сложенем дугорочном планирању развоја територијалних делова друштвене заједнице (градова), што са своје стране доприноси да се такви планови називају стратегијским, а не дугорочним.

Наравно, ово су два главна разлога данашњег претежног коришћења стратегијског у односу на дугорочно планирање, с тим што се у оба ова случаја ради о временски дужем распону планирања. Поред њих, могуће је идентификовати и неке друге разлоге за такву праксу, али су они свакако мање значајни од наведених.

Дугорочни планови заправо представљају идејну основу даљег развоја града која ће се конкретизовати изведеним плановима за краће временске периоде. У том контексту, суштина дугорочних (стратегијских) планова развоја градова практично проистиче из опште теорије планирања с тим што се она до сада није развијала у специфичну планску теорију унутар тога. Наиме, убрзане промене које су захватиле свет током XX века имплицитно су узроковале промене и у теорији планирања. Ово посебно важи за дугорочно планирање које се све више назива стратегијским планирањем. Етимолошки гледано термин „стратегија“ преузет је из старогрчке војне терминологије, где се тим термином означава војсковођин начин ратовања. Временом, значење овог термина се проширило и оно данас обухвата дугорочно планирање развоја свих врста организација где се утврђују циљеви развоја са пратећим технологијама остваривања тих циљева.<sup>17</sup>

У том контексту, стратегија се дефинише као теорија начина за остваривање циљева организације и она представља њено рационално реаговање на догађаје у одређеној средини. Она је оријентисана на избор подручја развоја и алокацију фактора са намером да се створи и одржава конкурентска предност у средини у којој се делује.<sup>18</sup> Основни циљ стратегије је стварање и одржавање такве организације која ће бити подесна и у стању да одговори захтевима средине.<sup>19</sup> Зато се стратегијски приступ у вођењу

---

<sup>17</sup> Пример за то представља и текућа планска пракса у Србији, у којој се за временски дужи развој градова планови називају стратегијама развоја.

<sup>18</sup> Milisavljević, M., Todorović, J., *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991, str. 5.

<sup>19</sup> Certo, S., Peter, P., *Strategic management: Concepts and Applications*, MC Graw-Hill, 1991.

пословања примењују углавном организације које су свесне потребе и неопходности прилагођавања променама, односно изналажења најбољег одговора на ризике и изненађења која се свакодневно дешавају у њиховом окружењу.

Неки облици успостављања стратегијског приступа у планирању могу се уочити још половином прошлогХХвека када је светска привреда услед наглог раста индустрије почела да улази у доба дисконтинуитета. У таквим околностима организације су биле приморане да налазе нове врсте одговора на дотад непознате ситуације које су почеле да се испољавају на тржишту. Осетно убрзање је уследило крајем прошлог века када је наступило тзв. постиндустријско доба <sup>20</sup> у коме је дошло до многих технолошких, економских и политичких промена и када је свет ушао у еру изузетно турбулентних и непредвидивих услова пословања. Промене које су се након тога догодиле биле су запањујуће готово за читаво човечанство и то не само по брзини којом су се дешавале већ и по ширини области које су захватале. Отуда се у теорији говори о наглom убрзању учесталости (фреквенција) промена и наглom ширењу (дифузији) тих промена. Све ово важи не само за привредну организацију, већ за градова као специфичне сложене организације.

Сходно интензитету и карактеру промена у историјском развоју управљања организацијама настајали су и развијали се различити менаџмент системи који су непрестано попримали све софистицираније и шире одређење. Настанку стратегијског планирања претходиле су две фазе:

- фаза базичног планирања усмерена ка интерним факторима;
- фаза екстерно оријентисаног планирања, усмереног ка екстерним факторима. <sup>21</sup>

Планирање на базичан начин представља прву фазу у еволуцији стратегијског приступа и примењено је у условима релативно стабилних и предвидивих кретања у окружењу. Основна брига менаџмента организације у таквим условима је изналажење начина да се смање трошкови, односно произведе што више добара по ценама нижим од конкуренције како би се остварио што већи профит. Отуда је основна карактеристика овог приступа анализа претходног пословања и сагледавања грешака или идентификовање могућности за редуковање расхода на свим нивоима. За разлику од класичног буџетирања, у овом процесу се појачава активност праћења остваривања сачињених пре свега оперативних планова и анализа остварених показатеља успешности пословања и њихово

---

<sup>20</sup>Draker, P., *Postkapitalističko društvo*, Greč-Privredni pregled, Beograd, 1995, str. 18.

<sup>21</sup>Certo, S, Sael, T., Op. cit.

упоређивање са планираним. Све ово се подједнако односи и на базично планирање развоја градова.

Насупрот томе екстерно оријентисано планирање за полазну активност узима анализу средине, а уместо краткорочних планова предност даје средњорочним плановима, али на претпоставкама статичке алокације ресурса на одабрана подручја пословања. Примена овог система је била доста широка у времену када је анализом пословних дешавања у прошлости и уочавања законитих тенденција у њиховом кретању било могуће релативно сигурно предвидети наступајуће тржишне промене.

Паралелно са развојем ових фаза, развијали су се пратећи облици менаџмент система који се у теорији најчешће разврставају на четири нивоа:<sup>22</sup>

- менаџмент систем помоћу контроле;
- менаџмент систем помоћу екстраполације;
- менаџмент систем помоћу антиципације промена;
- менаџмент систем флексибилног (брзог) одговора.

Ови нивои имају своје карактеристике везане за претходно наведене фазе у којима су се и развијали. За фазу базичног планирања карактеристичан је систем контроле, док је за фазу екстерне оријентације највећу примену имао систем екстраполације и антиципације промена. Појава изненадних турбуленција на тржишту узроковала је стварање система флексибилног брзог одговора, којим су организације покушавале да решавају непредвиђено настале промене.

Унутар тога, када су кризна дешавања почела да буду учестала и када је постало очигледно да се ушло у доба „свакодневне и трајне турбуленције и појачаног каоса“<sup>23</sup> готови сви учесници на светском тржишту су се нашли у условима које, ни поред великог претходног искуства, нису могле да предвиде нити да контролишу, јер је у новонасталим околностима остало сасвим мало традиције на коју би се могли наслонити.<sup>24</sup> Интензитет промена је био изразито јак, а последице које су тиме изазване вишеструке и испољавале су се пре свега у следећем:

- нагло повећаним тешкоћама изазваних потребом предвиђања проблема и благовременог реаговања ради њиховог правилног решавања;

<sup>22</sup>Ansoff, I., Donell, E., *Implanting Strategic management*, Prentice Hall, London, 1990, str. 13-20.

<sup>23</sup>Kotler, P., Caslione, J., *Kaotika – upravljanje i marketing u turbulentnim vremenima*, Mate, Zagreb, 2009, str. 3.

<sup>24</sup>Gerber, *Mit o preduzetništvu*, Čarobna knjiga, Beograd, 2010, str. 121.

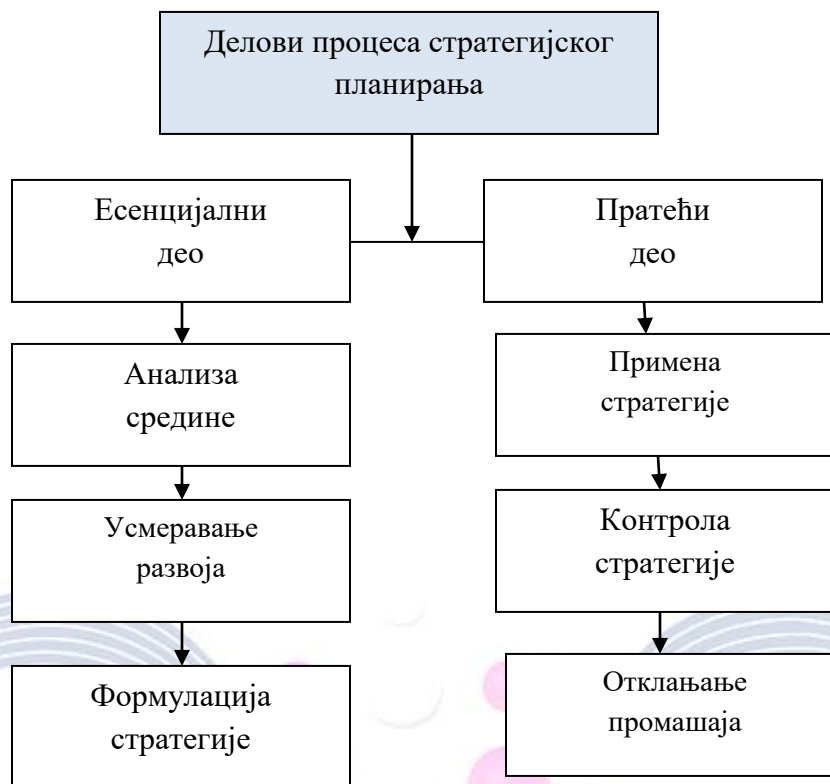
- потребама бржег реаговања у налажењу одговора на наступајуће промене;
- потребама изналажења флексибилног и благовременог начина реаговања на изненађења која не могу да се предвиде.<sup>25</sup>

Одговор на ове тешкоће нађен је у унапређењу стратегијског приступа управљању у оквиру којег су се искристалисале основне карактеристике садашњег стратегијског менаџмента, а који почиње да препознаје и примењује све већи број организација – посебно великих. Карактеристика овог система је да уважава комплексност окружење и неопходност флексибилног односа у пословном деловању ради што бржег и ефикаснијег прилагођавања свим променама. У теорији постоје различита мишљења о томе које су главне карактеристике, односно кораци у стратегијском планирању. Неки аутори сматрају да полазиште процеса треба да представља анализа окружења (Сетро и др.) а други за основу узимају дефинисање мисије и визије организације (Higgins i Vins). Ипак, ако се узме у обзир и начин примене ове врсте планирања у пракси, преовлађује став по коме су основни кораци стратегијског планирања следећи:

- анализа средине, тј. релевантног окружења;
- усмеравање организације (града, предузећа ка окружењу и др.);
- формулисање стратегије (сходно потенцијалу и захтевима окружења);
- имплементација стратегије ( примена стратегије кроз оперативне планове);
- контрола стратегије (праћење и усмеравање примене стратегије).

У томе се прве три активности (анализа средине, затим дефинисање мисије и циљева организације, као и само формулисање стратегије) сматрају есенцијалним делом стратегијског планирања, а стратегијска имплементација и стратегијска контрола супратећи део овог процеса који у суштини има континуирани карактер. Ово отуда што се он непрекидно обнавља, сагласно променама у окружењу и потребама организације да изнађе адекватне, односно делотворне одговоре на те промене (Слика 5.).

<sup>25</sup>Ansoff, I., Donell, E., Op. cit, str. 8-12.



Слика 5. Главни делови процеса стратегијског планирања

Логично је да је за реализацију есенцијалног дела процеса стратегијског планирања задужен стратегијски менаџмент организације, а за пратећи део, оперативни менаџмент. Међутим, у пракси није могуће направити ову јасну диференцијацију посебно када је реч о улози стратегијског менаџмента. Разлог за то је у континуираном и интегративном карактеру ове врсте планирања и неопходности да се непрекидно посматра, анализира и вреднује како се дефинисана стратегија остварује у пракси. Међутим, пошто ново време тражи нове људе, поставља се питање да ли су садашњи менаџери у организацијама довољно спремни и способни да нови приступ примене у пракси. Велики број теоретичара сматра да највећи број данашњих менаџера није у стању да одговори захтевима новог доба,<sup>26</sup> тј. да уједно буде произвођач, управљач, предузетник и интегратор и да тај процес треба да буде поверен комплементарном експертском тиму.<sup>27</sup>

У стратегију треба укључити све изворе организације и мобилисати их да се обезбеди његов раст, указујући при томе на правац развоја који омогућује ефикасно

<sup>26</sup>Oldcorn, R., *Menadžment*, Svjetlost, Sarajevo, 1990, str. 22-25.

<sup>27</sup>Oldcorn, R., *Op.cit.*, str. 27-31.



остваривање циљева.<sup>28</sup> Наравно, то се може постићи ако се стратегијом одаберу подручја која ће привредном субјекту обезбедити јасне конкурентске предности и тиме повољну позицију на циљном тржишту продаје производа или услуга.<sup>29</sup> Суштински гледано, стратегија развоја привредног субјекта представља плански документ који је нарочито потребан за вођење пословања у турбулентном пословном окружењу.<sup>30</sup> Наравно, све ово важи и за стратегију развоја града која је једино сложенија од стратегије развоја предузећа.

Зато се може рећи да се стратегијско планирање развоја привредног субјекта заснива на интерној политици планирања коју његов менаџмент формулише на основу усвојених својих развојних начела и критеријума. Суштински гледано, свака политика развоја привредног субјекта се конкретизује континуираним доношењем развојних одлука од стране његовог менаџмента. На тај начин, донете развојне одлуке чине основу за остваривање адекватних акција у предузећу. Међутим, у свему томе развојном политиком се увек изражавају начини на које привредни субјект треба у будућности да остварује своје кључне циљеве. Зато она заправо представља специфично средство усмерено ка остваривању циљева предузећа у којима главни циљ свакако јесте стварање услова за стицање профита. Разуме се, између стратегијског развоја привредног субјекта и града постоји пуна начелна аналогија, али и одређене разлике.

Приликом израде стратегије развоја сваке организације и сегмената друштвене заједнице (града, општине, насеља и др.) нарочити значај имају процене:<sup>31</sup>

- развојних токова окружења (достигнутог развојног степена, државних планских опредељења, развојних трендова релевантног дела међународне заједнице и др.);
- сопственог развојног потенцијала (материјалне основе, географских карактеристика, радне компетентности расположивих кадрова и сл.);
- развојних шанси (којима ће се подстицати и подизати сопствене компаративне предности и одакле ће се идентификовати стратегијски правци развоја).

<sup>28</sup>Milosavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2005, str. 56.

<sup>29</sup>Grandov, Z., *Strategija planiranja i budžetiranja*, ВТО, Beograd, 2010, str. 74.

<sup>30</sup>Grandov, Z., Op.cit., str. 76.

<sup>31</sup> Grandov, Z., Op.cit., str 99-100.

Такве промене морају се респектовати не само приликом одређивања будућих праваца развоја, већ и приликом избора начина на које ће се они реализовати.<sup>32</sup> Разуме се, обављање оваквих процеса захтева адекватну компетентност ангажованих планера. Све ово заједно упућује на неопходност по којој локалне друштвене заједнице и привредни субјекти морају доносити своје развојне стратегије уколико имају намеру да се надаље успешно развијају, што нарочито важи за текуће турбулентно време које ће неодређено надаље трајати у читавом свету.

Теорија савременог планирања је доста унапредовала у одређивању новог стратегијског приступа у управљању организацијама. Ипак, ови теоријски домети још увек нису довољно заживели у пракси. Посебно је остало нејасно и недоречено како стратегијски принцип, који је начелног карактера, треба конкретизовати кроз оперативне планове. Збирно посматрано, достигнућа савремене теорије стратегијског планирања су следећа:<sup>33</sup>

- у потпуности је констатована неопходност новог приступа у управљању и вођењу развоја локалних заједница и других организација у турбулентним условима привређивања;
- дефинисани су основни критеријуми стратегијског приступа у планирању у условима сталних промена, који мора да буде комплексан, интегративан и флексибилан;
- утврђени су општи оквири и елементи стратегијског планирања, односно дефинисано је што треба да садржи и како се доноси стратегија развоја, како се имплементира и контролише;
- унапређен је процес и усавршени су бројни модели доношење одлука, односно дефинисања начина за остваривање и контролу остваривања постављених стратегијских циљева;
- констатовано је да ново време захтева нове људе и да ће од њиховог знања, вештина и иновативности зависити опстанак организација;
- нису једнообразно пројектовани модели израде стратегијских (дугорочних) планова као и њихови односи према средњорочним и краткорочним плановима;

<sup>32</sup>На овај или онај начин, водећи светски научници из области стратегије развоја истичу битност ових процена (Fogg, D., *Tea-Based Strategic Planning*, Aacow, New York, 2010; Hael, G., *Budućnost enadženta*, Asee, Novi Sad, 2009; Jakić, B., *Strategija privrednog razvoja Srbije do 2010. godine*, Projekat (knjiga II), Beograd, 2002, i dr.).

<sup>33</sup>Светски научници нису потпуно сагласни са оценом достигнућа у теорији стратегије развоја (Jovanović, B., Radojević, M., *Prilagođavanje planiranja biznisa kriznom privređivanju*, EMC Rewiew, No4/2012, Banja Luka; Kolter, *Strategijski menadžment na delu*, Data Status, Beograd, 2011; Lojaničić, R., *Poslovno planiranje*, Cecko books, Novi Sad, 2007.).

- нису унапређени модели и облици образовања планера за овладавање новим стратегијским приступом развоја локалне заједнице и разних других организација.

Као што се види, гледано са аспекта планирања развоја градова, изложена теорија стратегије тог развоја се сада налази у фази завршног конституисања и једино она пружа праву шансу да се помоћу ње ефикасно пројектује текући развој градова у садашњим и будућим турбулентним временима.<sup>34</sup>

б) Средњорочни планови развоја градова и других организација којима се обухвата период од око 3 до 5 година, треба да се заснивају на уважавању претходно утврђених развојних стратегија.<sup>35</sup> Међутим, у томе постоји принципијелна разлика између средњорочних планова развоја градова (такође општина и државе) и разних других организација (привредних и непривредних). Наиме, заједничка карактеристика свих ових друштвених групација је да оне кроз време застаревају и адекватним плановима и њиховим имплементацијама систематски треба вршити њихово ревитализовање и оплемењивање.

Но, када је у питању град (и свака друга друштвена заједница) он кроз време стари, што се нарочито уочава руинарањем грађевинских објеката, постављене инфраструктуре, заступљених привредних и друштвених делатности и др. Међутим, то старење није скоковито, већ се оно континуирано одвија. Због тога утврђеним стратегијама развоја градова се тежи да процеси тог старења замене процесима новог развоја како би они кроз време све више одговарали њиховом становништву. Због тога се у пракси развоја градова веома ретко приступа средњорочном планирању развоја градова. То нарочито није потребно када су у питању стратегије развоја градова које се доносе за краће временске периоде (негде, за 5 до 10 година), што је данас владајућа пракса нарочито у развијеном делу света.<sup>36</sup> Из тих разлога, у овом раду се неће детаљније разматрати област средњорочног планирања развоја градова.

<sup>34</sup> Овакву констатацију у већем броју својих дела истиче главнина светских научника (Staton – Reinstein, R., *Success Planning*, Tobsus Press, North Miami Beach, 2003; Tuller, L., W., *Entrepreneurial Growth Strategies*, Holbrook, Massachusetts, 1994. и др.)

<sup>35</sup> У научној литератури средњорочним плановима (или тзв. бизнис плановима) привредних субјеката посвећена је велика пажња. Међутим, занемарљива пажња у вези тога се односи на такве планове развоја друштвене заједнице (градова итд.) првенствено зато што то није нарочито потребно будући да се тај развој у основи врши израдом и применом стратегијских и оперативних планова.

<sup>36</sup> У таквој реалности, за дуже временске периоде (нпр. од 10 до 50 година), припремају се тзв. концепције развоја, којима се најглобалније пројектује развој градова с тим што оне представљају начелну основу за израду развојних градских стратегија оперативног типа за краће временске периоде (за поменуте периоде од 5 до 10 година).

С друге стране, када је реч о средњорочном планирању развоја других организација, тада се мора имати у виду да оне и њихова репродукција такође кроз време застаревају. Међутим, све ове организације у начелу обављају одређене делатности производног или услужног типа. Управо због тога њихови производи или услуге кроз време законито застаревају услед новина које доноси научно-технолошки прогрес. Из тих разлога последњих деценија је констатовано да конкретни производи и услуге у просеку застаревају негде између 3 и 5 година, што подразумева потребу да се они морају унапређивати или потпуно мењати у том периоду. Паралелно са тим, треба да тече и процес прилагођавања организације (средстава и људи) тим променама. Отуда је логично да те организације, поред стратегија развоја, морају имати и своје средњорочне развојне планове. На тај начин се аргументује слаба потреба градова за доношење својих средњорочних планова, с једне, и неопходност других организација да имају своје средњорочне планове, са друге стране.

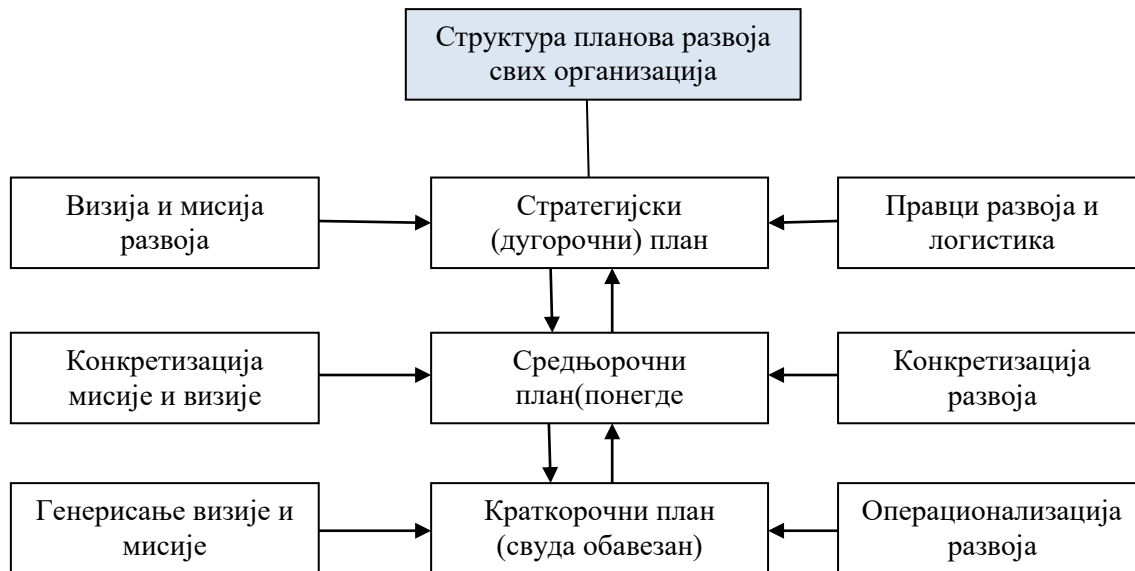
в) Краткорочни (или оперативни) планови су неопходни и код развоја градова и код развоја других организација. Они заправо представљају операционализацију, тј. детаљну разраду стратегије развоја градова односно средњорочних планова развоја других организација. Њима се у основи програмира текући рад и развој организације у краћем периоду (најчешће за конкретну годину, а и краће) и пројектују очекивани економски и други ефекти у примени тог плана.<sup>37</sup>

Савремена теорија планирања указује да и при изради оперативних (краткорочних) планова свих врста такође треба имати у виду конкретно дејство окружења на организацију (град и др.), при чему може доћи до извесног скретања у односу на донету стратегију или средњорочни план. Управо та и таква скретања, нарочито када су значајнија и фреквентнија, представљају основу за мењање утврђене стратегије.

Али, без обзира на то, водилу при изради оперативних планова свих врста организација морају чинити њихови планови већег временског обухвата, тј. стратегијски и средњорочни планови. Отуда и проистиче законита корелација између свих ових планова, по којој се сви они налазе у специфичном каузалном односу (Слика 6.), где виши планови представљају претежно независну, а нижи планови већином зависну варијаблу.

---

<sup>37</sup>Теоретичари планирања су међусобно најусаглашенији управо када су у питању оперативни планови разних врста организација и друштвених заједница.



Слика 6. Планови развоја свих организација и њихова корелација

### 2.2.2. Методе израде градских планова

Методе израде градских планова су произашле из бројне структуре општих планских метода.<sup>38</sup> У њих, како је раније у овом раду речено, спадају а) парцијална и б) интегрална метода.

а) Парцијална метода је прво конституисана и њени корени сежу у давну прошлост. Наравно, у то време ова метода није теоријски образлагана, већ је она имала чисто емпиријски карактер. Њена суштина у том времену сводила се на то да су се тадашњи градови развијали по потреби властодржаца (у функцији њихове одбране од агресора, изградње битне инфраструктуре, јачања занатства и трговине, убирања дажбина за државу итд.). Такве планске намере власти повераване су тадашњим признатим градитељима који су их затим практично реализовали. Унутар тога, и сами тадашњи градски становници су са своје стране утицали на развој градова тиме што су за своје потребе градили разне објекте првенствено без икакве урбанистичке регулативе.

Касније, практично до краја XX века, на развој градова, поред власти почели су да утичу и други градски актери, као што су: градски планери, градска администрација,

<sup>38</sup> Karavidić, S., Jovanović, V., Radanov, P., *Komparacija metoda za planiranje razvoja gradova*, Међународна конференција „Применјени menadžment, ekonomija i finansije u funkciji održivog razvoja“, MEF, Beograd, jun 2014.

привредне и непривредне организације, удружења грађана и сами грађани као појединци. У том дугом времену полако се отпочело са конституисањем теорије планирања развоја градова која је своје извориште на почетку налазила у уопштавању емпирије из те области. Са методског становишта, цела та теорија се сводила на то да се планирањем развоја градова обухвате прво они сегменти градске конституције за које је заинтересована градска власт, а затим да се парцијално узме у обзир и развој осталих градских сегмената.<sup>39</sup> Паралелно са тим, кроз време је почела да јача урбанистичко регулисање функционисања и развоја градова у смислу доношења пратећих прописа, организовања контроле примене тих прописа и др.

У целини тог времена, планере развоја градова чинили су појединци који су развојне налоге градске власти реализовали првенствено на основу сопственог планског и градитељског искуства, а не записане планске теорије. Тек у последњим деценијама XX века у високом образовању се отпочело са изучавањем планирања, па се уједно тај период и може узети као почетак конституисања теорије планирања развоја градова.

Заједничка црта целине тог планирања сводила се на то да градови имају своје конституције којима се у основи обухватају: простор, архитектура, инфраструктура, привредне делатности, непривредне делатности и грађанство. Сваки од ових конститутивних сегмената у планирању у основи је третиран као аутономна целина па је зато планерима био задатак да по инструкцијама власти њихове структуре и локације мање или више мењају. Њих у томе није интересовало примеравање тих сегмената укупној градској сврси и односи њихових веза. Истовремено, наручиоци планова и сами планери само понекад су узимали у обзир везивање развоја града са његовим ширим окружењем, па је тако његов развој претежно био аутономан. Таква интерна расцепканост развоја градова уз додатак стварања њихове аутономије често је доводила до разних деформација, као што су: занемаривање развоја делова градова са сиромашним становништво, несклади у просторном ширењу градова, неуједначена покривеност града са инфраструктуром, помешаност производње и становања, смањивање зелених површина, угрожавање животне и радне средине итд.

Зато се збирно може рећи да парцијална метода планирања развоја градова и поред веома дуге примене до сада није теоријски детерминисана. Она се заправо заснива на коришћењу опште методе планирања засноване на комбинацији мноштва методских поступака: управног, интересног, експертског, аналогног, узорног итд. У томе је до сада

---

<sup>39</sup> У литератури се парцијална метода планирања развоја градова претежно назива традиционалном. Међутим, синтагма „традиционална метода“ асоцира на њено дуго постојање, а не и на њену суштину.

највећи утицај имао управни поступак изражен утицајем владајућег режима на развоја градова. Иза њега, кроз време, јачао је утицај експертског поступка, па затим и осталих.

Методски гледано, овакав начин планирања развоја градова може се назвати парцијалним. Парцијалност о којој је реч проистиче из следећих разлога:

- парцијалног налагања развоја градова првенствено од стране владајућег режима, у чему је утицај осталих градских актера углавном био периферан;
- парцијалног развоја појединих градских сегмената, при чему се претпостављало да ће они сами међусобно успостављати односе без обзира колико су развијени;
- парцијалног односа развоја градова према функционисању и развијању његовог ширег окружења (других градова, државе и међународне заједнице), где се такође претпостављало да ће град по својој инерцији заузети своје место у односу на окружење.

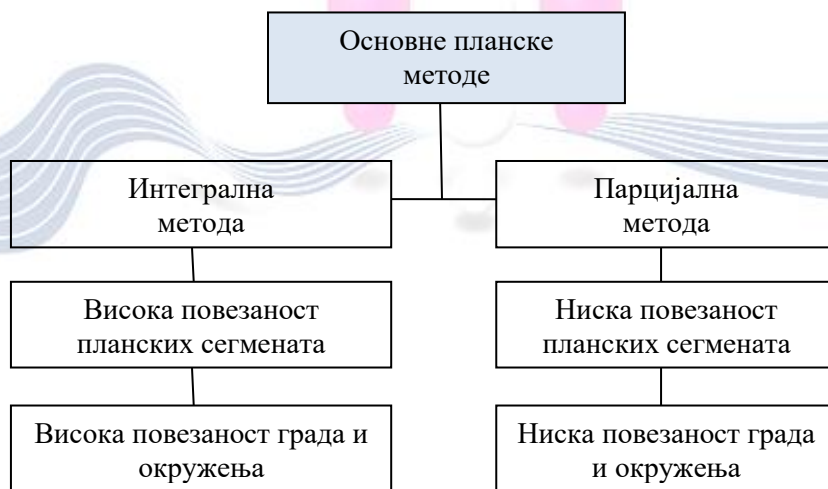
Примена овакве доминирајуће методе планирања развоја градова нарочито је последњих деценија довела до мноштва деформација у градским конституцијама које су сада све израженије. Ово нарочито због тога што се овом планском методом не уважавају реалне потребе градског становништва и што се град са својим развојем посматра као засебно „острво“ у односу на његово укупно окружење. Међутим, традиционална и дубока уврженост ове планске методе узроковала је да се она и сада доминантно примењује у планирању развоја градова.

б) Почетком XXI века, са интензивним развојем науке и технологије и последичним убрзавањем светске глобализације, водећи светски теоретичари отворили су процес замене парцијалне методе планирања развоја градова са идентификовањем прикладније и ефикасније методе. У њиховим делима посвећеним том питању најчешће се истиче неопходност да нова метода мора отклонити слабости парцијалне методе у које суштински спадају: нелогично неповезано пројектовање развоја конститутивних сегмената града и аутономно пројектовање развоја града у односу на токове и дејство његовог ширег окружења. Из тих разлога у тим делима се као одговор на ове слабости истиче потреба да нова метода треба да има интегративна својства, будући да се кроз планирање истовремено морају респектовати како испреплетани и међузависни интереси свих градских фактора, тако и потреба повезивања града са његовим окружењем. Ово имплицитно указује да се, насупротив догматичној парцијалне методе планирања развоја

градова, нова метода може назвати интегралном методом.<sup>40</sup>

Поводом тога треба нагласити да се нова интегрална метода почела теоријски конституисати почетком овог XX века. Она се заснива на научно фундираном истраживачком принципу планирања развоја градова који подразумева примену двофазног поступка. Прва фаза се односи на конципирање (пројектовање) истраживања развоја градова, а друга се своди на реализовање истраживања на основу којег се сачињава конкретан план развоја града. Са применом ове методе отпочело се последњих година, првенствено у развијеним земљама, с тим што тај нови начин планирања до сада није био нарочито фреквентан. До овог је дошло зато што је посматрана планска метода потпуно нова и веома захтевна, као и што она још није теоријски до краја конституисана, па зато планери као недовољно спремни избегавају да је примењују.

Међутим, већ први резултати у примени интегралне методе планирања развоја градова упућују на то да је она изразито ефикаснија од примене парцијалне методе. Ово проистиче из наглашених компаративних предности интегралне и односу на парцијалну планску методу (Слика 7.), које проистичу из разлика у повезаности интерних и екстерних планских фактора.



Слика 7. Односи основних метода за планирање развоја градова

<sup>40</sup>Понегде у научној литератури интегрални приступ планирању развоја градова се замењује са интегралним принципом. Ипак, у томе је прикладније тај приступ назвати интегралном методом јер се тиме указује на пут и начин таквог планирања развоја градова (Ђурићин, D., Јаношевић, S., Калићанин, Ђ., *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011; Јакић, B., Op.cit; Steiner, G., i dr., *Management Policy and Strategy*, Mac Millan, New York, 1986.).



## 2.3. Структуре планова и компетентност планера

### 2.3.1. Структура планова развоја градова

С обзиром на образложене озбиљне разлике између парцијалне и интегралне методе планирања развоја градова, потребно је приказати последичне разлике у структурама планова добијених њиховом применом. У том смислу неопходно је приказати: а) структуре стратегија градског развоја применом обе ове методе, б) структуре оперативних планова градског развоја такође применом обе ове методе и в) корелациони однос између ових планова.

а) Научна литература из области стратегије развоја на разне начине детерминише њихове структуре код обе посматране методе планирања.<sup>41</sup> Ипак, из обиља тих погледа и понуда, могуће је идентификовати те две врсте стратегија развоја градова (Табела 1.).

Табела 1. Структуре стратегија градског развоја према примењеним планским методама

Парцијална планска метода	Интегрална планска метода
1) Полазне основе у планирању	1) Интеграција града са окружењем
2) Досадашњи развој града	2) Развојни потенцијал града
3) Парцијални развој делатности	3) Интегрални развој делатности
4) Визија и мисија развоја града	4) Идентификација визије и мисије града
5) Примена стратегије развоја	5) План примене стратегије развоја
6) Контрола примене стратегије	6) Валоризација примене стратегије
7) Литература и прилози	7) Литература и статистички прилози

(Извор: Синтеза разних квалификација у научној литератури).

Табелиране структуре стратегија развоја градова према примењеним планским методама јасно указују на разлике међу њима практично код скоро свих структурних елемената, односно:

- код првог елемента видљива је битна разлика између ових структура будући да се код примене парцијалне методе ту обрађују полазне основе у планирању, док се

<sup>41</sup>Разлике у томе се нарочито појављују у почетним елементима стратегије (Colter, M., *Strategijski menadžent na delu*, Data Status, Beograd, 2011; May, G., *Strategic Planning*, Expert Press, Vilinston, 2010., i dr.).

код примене интегралне методе на том месту излаже проблематика интеграције града са окружењем у планском периоду;

- код другог елемента такође се појављују одређене разлике будући да се код прве методе ту приказује досадашњи развој града, а код друге се разматра замашност развојног потенцијала града;
- код трећег елемента појављује се фундаментална разлика, с обзиром на то да се код прве методе ту приказује пројектован парцијални развој градских делатности, насупрот чему код друге методе ту се приказује интегрални развој градских делатности;
- код четвртог елемента исто тако се уочавају одређене разлике, будући да се код прве методе визија и мисија развоја града се импровизовано пројектују, док се код друге методе ти фактори изводе из претходних развојних опредељења;
- код петог елемента видљиве су извесне разлике, јер се код прве методе дескриптивно приказује примена стратегије развоја, а код друге методе се сачињава јасан план примене те стратегије;
- код шестог елемента запажају се извесне разлике због тога што се код прве методе предвиђа најпре лабава контрола примене стратегије, док се код друге методе пројектује комплексна валоризација примене стратегије;
- најзад, код задњег седмог елемента, с обзиром на то да је он техничког карактера јер се ту приказују литература и прилози, између ових елемената код обе планске методе нема осетних разлика.

Све ово имплицитно показује да су структуре стратегија градског развоја сачињене применом парцијалне и интегралне методе значајно различите и да у томе све предности има интегрална метода.

б) Када су у питању оперативни планови развоја градова, њихове структуре код примене посматране две планске методе у научној литератури такође нису усаглашене. Но, пажљивим проучавањем тих структура, могу се утврдити те две врсте оперативних планова развоја градова (Табела 2.). Поводом тога треба истаћи да се структуре оперативних планова градског развоја применом парцијалне и интегралне методе значајно разликују, што произилази из чињенице по којој између наведених метода постоје такође веома битне разлике. Ово је последица разлика у суштини и карактеру предметних метода, где је прва заснована на субјективности и мозаичности, а другу карактерише објективност и истраживачки приступ.

Табела 2. Структуре оперативних планова градског развоја према примењеним планским методама

Парцијална планска метода	Интегрална планска метода
1) Достигнут ниво развоја града	1) Интеграција града са окружењем
2) Парцијални програм развоја делатности	2) Интегрални програм развоја делатности
3) Статични значај материјалне основе	3) Динамички развој материјалне основе
4) Економски показатељи плана	4) Економика плана развоја
5) Економска оправданост плана	5) Изводљивост и оправданост плана
6) Контрола примене плана	6) Валоризација резултата плана
7) Документовани прилози плану	7) Документациони прилози плану

(Извор: Синтеза разних класификација у научној литератури).

Табеларне разлике у елементима оперативног плана развоја градова између примене парцијалне и интегралне методе планирања такође је потребно укратко прокоментарисати:

- значајне разлике се појављују код првог елемента, јер се ту по парцијалној методи обрађује достигнути развој града, а по интегралној методи се елаборира конкретна интеграција града са окружењем;
- такође, крупне разлике се примете код другог елемента будући да се код прве методе сачињава парцијални програм развоја делатности, а код друге се сачињава интегрални програм развоја делатности;
- осетних разлика има и код трећег елемента, с обзиром на то да се код прве методе статички пројектује развој материјалне основе плана (опреме и људства за планске активности), а по другој методи све то се пројектује на динамички начин (еластичан и међусобно усаглашен);
- одређених разлика има и код четвртог елемента, где се код прве методе ту приказују економски показатељи плана (градски приходи и расходи), док се код друге методе на том месту пројектује комплетна економика плана (приходи, расходи, биланси, економски токови, финансијски токови и др.);
- озбиљне разлике се уочавају и код петог елемента, будући да се код прве методе ту пројектује економска оправданост плана (доказују се позитивни резултати плана), насупрот чега се код друге методе на том месту обавља комплетна анализа изводљивости и оправданости плана (практична изводљивост, економска

оправданост, еколошка прихватљивост, друштвена оправданост, планска ризичност и сл.);

- извесне разлике постоје и постоје и код шестог елемента јер се ту код прве методе обрађује физичка контрола примене плана, а код друге методе на том месту се елаборира валоризација резултата плана (физичка контрола, постигнути практични резултати итд.);
- на крају, када је у питању седми елемент плана, будући да он има технички карактер јер се ту ради о документационим прилозима плану, ту између примене посматраних планских метода нема осетније разлике.

Као што се види, структуре оперативних планова градског развоја које се примењују коришћењем парцијалне и интегралне планске методе међусобно се битно разликују, при чему изразиту предност у томе има примена интегралне методе у изради градских оперативних планова развоја.

в) Корелационе односе у изради планова градског развоја (стратегија развоја и оперативних планова) применом парцијалне и интегралне методе треба посматрати сходно изложеним разликама међу њима. У том смислу могуће је извршити следеће констатације:

- код изложених структура стратегија градског развоја истиче се усмереност структуре стратегије по парцијалној методи ка аутономном развоју градских сегмената и занемаривању везивања плана града са планом његовог окружења, док се све то код примене интегралне методе доводи у каузалну везу;
- код приказаних структура оперативних планова градског развоја применом посматраних метода такође се све то потврђује, с тим што је ово на различите начине конкретизовано;
- збирно гледано, код обе ове врсте планова развоја градова приликом примене парцијалне методе фаворизује се планска парцијалност и аутономност, а код примене интегралне методе се акцентира јединство планских сегмената и њихова тесна повезаност са кретањима у уском и широком окружењу.

Упоредно гледано, из изложених разлога сасвим је јасно да је интегрална метода планирања развоја градова свакако сложенија и значајно ефикаснија од парцијалне методе. Међутим, да би се ефикасност интегралне методе и у пракси широко верификовала нарочито је потребно да се заврши њено започето теоријско конституисање и да се за њену примену обезбеде компетентни планери. На томе се сада интензивно ради првенствено у развијенијим земљама.

### 2.3.2. Компетентност планера развоја градова

Полазиште у области утврђивања компетентности носилаца планирања, односно планера, представља потреба појмовног детерминисања термина „компетентност“ и „планери“, а затим дефинисање синтагме „компетентност планера“. Када је реч о термину „компетентност“ (латински : *competens*) треба указати да се тим појмом, поред осталог, обухвата нечија оспособљеност за обављање одређених послова. С друге стране, када је у питању термин „планер“, под тим појмом се подразумева лице које сачињава одређене планове. Из тих разлога синтагма „компетентност планера“ означава оспособљеност лица за сачињавање одређених врста планова (градских, пословних и других).<sup>42</sup>

У вези тога овде треба истаћи да наглашена сложеност израде планова развоја разних организација сада захтева ангажовање планера као специјализованог стручњака који за те послове треба да буде адекватно компетентан. У вези тога у планској пракси се појављују интерни и екстерни планери, где се први баве планирањем само унутар једне организације, док други услужно израђују планове за разне заинтересоване организације. Између њих не постоје осетније разлике када се компарира њихова компетентност за планирање. Овоме треба додати разне менаџере који су, у склопу свог основног руководећег посла, задужени за руковођење планирањем у својој организацији, који се стога сврставају у категорију водећих планера, па зато они треба да имају приближни исти ниво планске компетентности као и професионални планери.

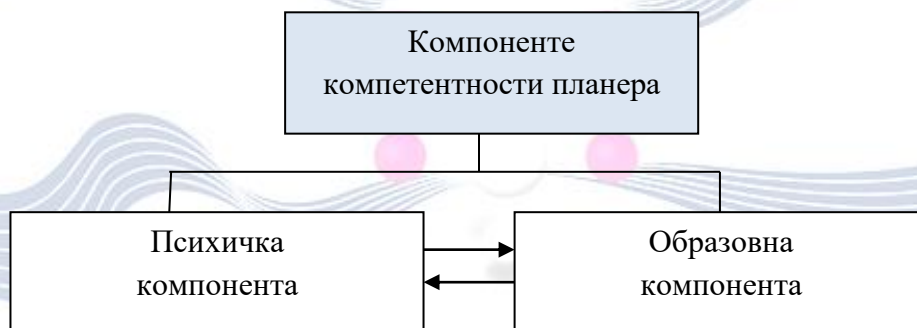
Приликом профилисања компетентности (квалификованости) лица за бављење планирањем мора се поћи од структуре и карактера послова који она у томе обављају. Ти послови се донекле међусобно разликују, зависно од тога да ли се неко лице бави професионалним планирањем или је у некој већој организацији задужено за вођење планске функције. Међутим, начелно гледано, у оба ова случаја планери се неминовно сусрећу са потребом обављања следећих главних послова: прикупљања потребних екстерних и интерних планских података, програмирања развоја организације, пројектовања материјалне основе за програмиран развој, обраде економике планираног развоја, оцењивања изводљивости и прихватљивости плана, израде и

---

<sup>42</sup>Компетентношћу планера детаљније се бавила В. Јовановић (Jovanović, V., *Planiranje biznisa u kriznim uslovima privređivanja* (doktorska disertacija), Panevropski univerzitet „Apeiron“, Banja Luka, 2012, str. 71-79.).

прибављањалогистичке документације за аргументацију плана, презентирања плана, контроле извршења и праћења ефеката реализације плана и др.<sup>43</sup>

Стога је очигледно да су послови планера су доста бројни и сложени. Зато њихова успешна реализација од планера захтева одговарајућу компетентност, односно квалификованост. При томе преовлађује схватање да се компетентност планера може поредити са компетентношћу менаџера (руководиоца).<sup>44</sup> То приближно важи и за лица која се баве валоризацијом сачињених планова и инструкторе из те области, будући да они своје послове могу успешно остваривати само уколико су се претходно бавили израдом планова. По савременим теоријским приступима сматра се да компетентност лица за бављење планирањем зависи од две компоненте: психичке и образовне. При томе је битно нагласити да психичка компонента одлучујуће утиче на образовну компоненту, док образовна нема осетлији утицај на развој психичке компоненте. Из тих разлога се може закључити да успех у обављању активности планирања зависи од оба наведена фактора, при чему психички фактор има карактер независне, а образовни фактор карактер изразито зависне варијабле (Слика 8).<sup>45</sup>



Слика 8. Фактори компетентности планера

(Извор: Радовановић, Т., Јовановић, В., *Планирање бизниса*, Научно друштво за право и економију, Београд, стр. 11).

Аутономни карактер психичке, у односу на образовну компоненту, произилази из чињенице да је психички склоп личности (генетичка конституција) основа за стицање знања, а не обрнуто. Та основа може бити различитог карактера и она, стога, има одлучујући утицај на обим и динамику стицања стручних знања. Овоме ваља додати да се

<sup>43</sup>Radovanović, T., Jovanović, V., *Planiranje biznisa*, Naučnodruštvo za pravo i ekonomiju, Beograd, 2011, str. 10-11.

<sup>44</sup>Maslov, A., *Psihologija u menadžmentu*, Asee books, Novi Sad, 2004, str. 26.

<sup>45</sup>Modrinić, Z., *Menadžerska kompetentnost*, BMD-MEGA, Beograd, 2006, str. 55.

практичном применом сједињених психичких и образовних особина развијају личне вештине у планирању. На основу тога се обогаћује стучно искуство планера које у планској пракси има велики значај. Међутим, уколико се то искуство не иновира модерним приступима у планирању, оно временом прераста у рутину и постаје све снажнија кочница у раду сваког планера.

Када је реч о психичкој компоненти планера бизниса, њу карактеришу адекватне способности, као особине личности. Ту треба истаћи осетно неслагање водећих научника из ове области када је у питању структура особина које треба да поседује успешан планер. Ипак, на основу логичког комапарирања понуђених модела, за главне особине планера развоја градова могу се узети способности: решавања проблема, учечавање пословних шанси, комуницирања, пословног наступања, контролисање личних емоција, склоност ка тимском раду, преноса знања, прилагођавања променама, реалности у оцењивању појава, усмерености ка будућности, упорности у раду и отпорности на стресове.<sup>46</sup>

Када је у питању образовна компетентност планера развоја организација, потребно је истаћи да ту одређена стручна знања која му омогућавају израду конкретних планова. И овде се у савременој теорији могу срести различите квалификације потребних стручних знања планера. Пажљивим проучавањем свих тих квалификација, могуће је идентификовати потребна кључна знања планера развоја градова у која спадају знања из: кретења градског окружења, регулатива развоја градова, планираног развоја државе, теорије планирања градова, технологије израде стратегије, организације израде стратегије, технологије оперативног планирања, организације оперативног планирања, економике планираног развоја, компетентности градских планера, комуницирања током планирања и превазилажења проблема у планирању.

На основу тога могуће је компарирати потребну компетентност планера развоја градова по парцијалној и интегралној методи (Табела 3.). При томе су за елементе компетентности код потребних способности и знања узето по 12 најбитнијих фактора који се у теорији најчешће помињу. Поред тога за потребне нивое тих фактора узете су средњошколске оцене (од 1-5) које су опште познате.

---

<sup>46</sup>При класификацији потребних психичких особина коришћени су радови следећих научника: (1) Harper, S., *The Mc Graw- Hill Guide to Starting Your Own Business*, MC Graw-Hill Inc, New York, 1991, str. 8-17; (2) Dyer, W.G., *Confronting Career Dilemmas of the Start-up Executive*, Jossey-Buss Publisher, San Francisco, 1992, str. 18-31; (3) Byrgave, W.D., *The Portable MBA in Entrepreneurship*, John Wiley&Sons, New York, 1994, str. 5 i dr.

Табела 3. Потребна компетентност планера развоја градова при коришћењу основних планских метода

Општа подела	Елементи компетентности	Минимални ниво (средњош. оцене 1-5)	
		Парцијална метода	Интегрална метода
А. Потребне способности	1.Способност решавања проблема	4,5	5,0
	2.Уочавање пословних шанси	4,5	5,0
	3.Способност комуницирања	3,5	4,0
	4.Сигурност у пословном наступу	3,5	4,0
	5.Контролисање личних емоција	4,0	4,5
	6.Склоност ка тимском раду	3,5	4,0
	7.Способност преноса знања	4,0	4,5
	8.Способност прилагођавања промена	4,5	5,0
	9.Реалност у оцењивању појава	4,0	4,5
	10.Усмереност ка будућности	4,0	4,5
	11.Упорност у раду	3,5	4,0
	12.Отпорност на стресове	4,5	5,0
		Просек (А)	4,0
Б. Потребна знања	1.Кретања градског окружења	3,0	5,0
	2.Регулатива градског развоја	4,0	4,5
	3.Планирани развој државе	4,0	4,5
	4.Теорија планирања градова	4,0	5,0
	5.Технологија израде стратегије	4,0	4,5
	6.Организација израде стратегије	4,0	4,5
	7.Технологија оперативног планирања	4,0	5,0
	8.Организација оперативног планирања	4,0	4,5
	9.Економика планираног развоја	4,0	4,0
	10.Компетентност градских планера	4,0	4,0
	11.Комуницирање током планирања	4,5	4,0
	12.Превазилажење проблема у планирању	4,5	4,5
		Просек (Б)	4,0
В. Просек	Просек (А и Б)	4,0	4,5

(Извор: Ауторска пројекција с обзиром на теоријски потребну компетентност планера у литератури).



Према овој процени, примена парцијалне методе у планирању развоја градова захтева просечну компетентност планера од 4,0, што преведено на средњошколске оцене значи врло добру оцену. С друге стране, примена интегралне методе у планирању развоја градова захтева просечну компетентност планера од 4,5, што према средњошколским оценама подразумева ниво између врло добре и одличне оцене. Тиме се жели подвући да примена интегралне методе као сложеније захтева виши ниво компетентности планера у односу на примену парцијалне методе.

Сагласно томе, савремена теорија компетентности указује на могуће побољшање практично свих личних особина (психичких и нарочито образовних). При томе, психичке особине (тј. способности), које су већином наслеђене, значајно се теже побољшавају од образовних (нарочито способност решавања проблема). Наиме, уз одговарајуће стручно увежбавање, наведене психичке особине се збирно могу побољшати највише за 6 бодова (просечно око 0,5 бодова по особини), док се образовне особине практично могу неограничено побољшавати до датом максимума – односно до 5 бодова по свакој особини (Табела 4.). Све ово конкретно значи да појединац треба да одустане од бављења планирањем уколико, и поред уложеног труда у повећање своје компетентности, не успе да сакупи претходно истакнуте минималне бодове у оквиру обе компоненте. Разуме се, до потребних информација те врсте појединац не треба да дође субјективним посматрањем и оцењивањем, већ треба да узме у обзир објективне налазе, тј. резултате тестирања којима се подвргава у организацији адекватне стручне службе.

*Табела 4. Могућности повећања компетентности планера*

Компоненте компетентности	Методe повећања компетентности	Максимум повећања
1. Психичка компонента	Адекватна психичка увежбавања	Највише до 6 бодова
2. Образовна компонента	Адекватне обуке и самообуке	До максимума

(Извор: Радовановић, Т., Марковић, Н., Оп.цит., стр. 60.).

## 2.4. Домети теорије градског планирања

### 2.4.1. Домети теорије развоја градова

Претходна разматрања у овом раду су показала да досадашња теорија планирања развоја градова у основи није довољно развијена, па је зато у функцији њених домета прво потребно размотрити а) разлог тога, а затим приказати реалне домашаје б) парцијалне и в) интегралне методе планирања развоја градова.

а) Веома су скривени разлози који су довели до данашње недовољне развијености теорије и праксе планирања развоја градова. Дубљом анализом овог истинског и крупног феномена могу се идентификовати главни разлози таквог стања.

Први разлог лежи у томе што је планирање развоја градова сегмент целине теорије планирања и што се у прошлом дугом времену веровало да је планирање развоја градова као организације истоветно са планирањем било које друштвене појаве која такође представља одређену друштвену организацију. Међутим, то није тачно. Наиме, град је веома сложена друштвена организација са мноштвом развојних циљева, док су друге врсте организације значајно једноставније и најчешће имају један развојни циљ. Ову чињеницу многи теоретичари планирања развоја градова су занемарили, па је кроз време имплицитно гушен развој теорије планирања развоја градова.

Други разлог је комплементаран првом разлогу и односи се на то да су у досадашњем развоју градова њихови водећи актери (политичари и планери) деловали у сталном уверењу да им је за планирање развоја градова довољна општа теорија планирања која уопштено третира развој било каквих друштвених организација. Они су зато стално били у уверењу да су довољно компетентни за планирање развоја сопствених градова.

Трећи, последњи разлог представља појава светске глобализације, засноване на тековинама све убрзанијег научно-технолошког прогреса и интересима најјачих земаља, што последично вишеструко повезује све светске градове, претварајући земаљску куглу у тзв. једно модерно село. У таквој реалности развојни интереси и циљеви градова се умножавају и тиме доводе у питање репрезентативност и компетентност главних градских актера када је реч о развоју било којег данашњег града.

Управо из тих разлога сасвим одређено се може констатовати да је досадашња теорија планирања развоја градова све мање употребљива и да њу ургентно треба мењати и подизати њену ефикасност.

б) С обзиром на раније речено, може се рећи да је већ у почетку свог теоријског конституисања парцијална метода имала јако ограничење које је прати практично до ових времена. Реч је, наиме, о томе да је већ на свом старту парцијална метода била испољена тако да се у тим давним временима планирање развоја тадашњих градова по потреби и вољи владајуће структуре сводило на одлуке да се у граду нешто мења (проширује, гради, руши итд.), не водећи много рачуна шта то заправо значи за градско становништво. Са таквом планском праксом се касније наставило, с тим што је планирање развоја градова почело да се теоријски конституише, али је у томе задржан сепаратни приступ у развоју сегмената градске конституције који и сада траје. У томе доминантни утицај градских актера се мењао, али он никад није довео до тога да се у планирању развоја градова подједнако брине о свим градским сегментима, односно о интересима градског становништва као целине. Најбољи пример тога чине стварност данашњих и најмодернијих градова у којима постоје неразвијене и изразито сиромашне градске четврти, превелика загађења, неприкладна просторна и архитектонска решења итд.

Одређено оправдање за тако дуго досадашње и садашње трајање парцијалне методе планирања развоја градова је у томе што је она упрошћена и зато лако применљива, јер је за планере једноставније да мозаично пројектују развој града него да то чине бринући о његовом развојном јединству и прикладном уклапању у ширу друштвену заједницу. Наиме, за овај други приступ тадашње градске власти и градски планери нису имали потребна планска знања будући да о томе нису бринуле образовне установе.

Управо зато се може констатовати да, гледано са садашњег аспекта парцијална метода у планирању развоја градова има крупно теоријско ограничење јер она не брине о обједињеном развоју градова и његовој припадности широј друштвеној заједници. Ово ограничење нарочито је дошло до изражаја почетком XXI века, тј. у доба све јачег дејства тековина науке и технологије и последичног утицаја растуће светске глобализације. Зато се може рећи да ће у краћем будућем времену ова метода, као све неефикаснија, бити напуштена и стављена у историју развоја градова. Но, у свему томе треба истаћи да је парцијална метода теоријски потпуно конституисана, а друго је питање колико је она ефикасна (посебно у данашње турбулентно време).

в) Интегрална метода планирања развоја градова, како је раније већ речено, представља теоријски одговор на наведена ограничења парцијалне методе. Она се почела конституисати почетком XXI века с обзиром на све јасније знаке неефикасности

парцијалне методе. Њена суштина се заправо своди на потребу јединственог и прикладног третирања свих градских сегмената у планирању развоја градова и истовремену потребу довођења градова у високу корелацију са развојем шире друштвене заједнице. Управо зато је ова метода и названа интегралном методом.

С обзиром на проток досадашњег кратког времена од када се појавила интегрална метода, она због тога још није довољно теоријски конституисана па зато њеној, за сада, скромнијој примени се наилази на одређене проблеме. У њих нарочито спадају: недостаци у пројектовању истраживања у функцији израде градских планова, забуне у извођењу пројектованог истраживања, пропусти у пројектовању самих планова, нејасноће у пројектовању имплементације утврђених планова итд. Разуме се, сви ови проблеми своје извориште имају у недовољно комплетираној теорији ове планске методе и у непотпуној компетентности самих планера подржаној још увек ниском планском културом свих градских актера и целине градског становништва.

У вези тога могуће је закључити да фреквентнија и ефикаснија примена интегралне методе планирања развоја градова и тиме дефинитивно напуштање парцијалне методе подразумева потребу да се ова метода теоријски комплетира. Дакле, њено садашње органичење је управо у њеној непотпуној теоријској комплетираности. Логички гледано, за њено теоријско комплетирање потребно је дубље и егзактније разрадити интегралну методу нарочито у смислу: приказа њене суштине, идентификације принципа на којима се она заснива, пројектовања компетентности планера за њену примену, моделовања стратегијског плана развоја града њеном применом, као и моделовања оперативног плана развоја града такође њеном применом. Управо на основу тога се може очекивати будућа све бржа замена парцијалне са ефикаснијом интегралном методом планирања развоја градова, што ће последично доприносити да развој градова буде у све већој мери усклађен са интересима и потребама целине градског становништва.

#### **2.4.2. Домети теорије компетентности планера**

Имајући у виду претходна разматрања у овом раду, домети теорије компетентности градских планера такође ће се посматрати у односу на захтеве а) парцијалне и б) интегралне методе планирања развоја градова.

а) Теорија компетентности, као део организације рада и менаџмента, почела је да се развија крајем прошлог XX века. Много пре тог времена, као што је раније речено, конституисана је парцијална метода планирања развоја градова с тим што она такође дуго није теоријски обрађивана. Зато се у тим прошлим временима није постављало питање

компетентности планера који примењују парцијалну методу у планирању развоја градова. Једноставно, у тим временима за планере градског развоја бирани су стручњаци који у томе имају искуства и који су та искуства преносили својим млађим сарадницима. За ту улогу најпре су бирани искусни градитељи будући да се у тим временима развој градова првенствено сводио на њихову изградњу и уређивање улица и тргова.

Много касније, тј. крајем XX века, са развојем опште теорије компетентности почела се обраћати пажња и на компетентност планера развоја градова наравно по парцијалној методи пошто је у тим временима она била једина. Ова компетентност је теоријски прво третирана уопштено, да би до њене разраде дошло тек почетком XXI века. Међутим, до сада њена разрада се у основи сводила на разне врсте набрајања потребних способности и знања менаџера, чиме се сматрало да она одговарају и планерима развоја градова. Тек у последњим годинама отпочело се са диференцирањем компетентности у чему су своје место нашли и планери који примењују парцијалну методу планирања развоја градова. Ипак, ова диференцијација као нова до сада није једнозначно одговорила на питање какву компетентност треба да имају планери развоја градова који примењују парцијалну методу. Отуда се може констатовати да посматрана компетентност није довољно теоријски обрађена, а исти тако и да њена разрада више и није потребна будући да се та метода због своје све веће неефикасности нужно мора напустити.

С друге стране, из истих разлога, теорија компетентности планера развоја градова интегралном методом такође није развијена. У делима савремених теоретичара последњих година се тек почиње писати о тој компетентности, па су у том погледу мишљења аутора у основи хетерогена. До овога је првенствено дошло зато што је пројектовање развоја градова овом методом веома сложено, па је зато потребно извесно време да се област компетентности те врсте планера адекватно теоријски уједначено обради. Домети садашњих научних дела из посматране области већином се свде на појединачне ауторске класификације потребних способности и знања планера који примењују интегралну методу, с тим што су све те класификације међусобно различите, па зато се из њих не може извести адекватна теорија компетентности посматране врсте планера.

Из тих разлога може се оценити да недовољна теоријска разрађеност компетентности посматраних планера са своје стране представља важно ограничење у примени нове интегралне методе планирања развоја градова. Превазилажење тог важног ограничења неспорно захтева да се планирање развоја градова дубље и детаљније изучава у одређеним високошколским установама (првенствено за урбанизам, архитектуру, менаџмент и др.). На тај начин ће се стећи битна претпоставка за дефинисање потребне компетентности планера интегралног развоја градова, односно за продуковање довољне

структуре таквих планера који ће успешно моћи да на интегралан начин припремају ефикасне планове градског развоја.

### **2.4.3. Потребна систематизације интегралног планирања**

Као што се види, главно ограничење у текућој теорији планирања развоја градова сада представља недовољна систематизованост интегралног планирања у тој области. Управо из тих разлога у овом раду је потребно допринети детерминисању система интегралног планирања развоја градова будући да је он, начелно гледано, неспорно значајно ефикаснији од давно успостављеног система парцијалног планирања развоја градова.

При томе треба имати у виду да се та два система међусобно изразито разликују, што се нарочито односи на следеће:

- систем парцијалног планирања одговара прошлим, а систем интегралног планирања развоја градова будућим временима;
- систем парцијалног планирања је једноставан, док је систем интегралног планирања развоја градова сложен будући да се њиме обухвата тоталитет развојних веза градских фондова и развојних веза односа градова према развоју њиховог окружења;
- систем парцијалног планирања је изразито мање ефикасан од система интегралног планирања развоја градова с обзиром да он омогућује да се градски развојни потенцијал материјализује у комплементарном односу према развоју градског окружења.

Наравно, све ове компаративне индикаторе треба адекватно узети у обзир приликом систематизовања интегралног планирања развоја градова чиме ће се, поред осталог, допринети конкретнијем аргументовању теоријског става по коме је систем интегралног планирања развоја градова значајно ефикаснији од система парцијалног планирања развоја градова. Управо из тих разлога, с обзиром на предмет овог рада, надаље ће се пројектовати систем интегралног планирања развоја градова, а затим ће се приказати резултати емпиријског истраживања којима се доказују предности интегралног система у односу на парцијални систем планирања развоја градова у текућим турбулентним временима.

Из претходних разматрања може се констатовати да у садашњој теорији планирања развоја градова постоје два међусобно супротстављена система планирања, и то: систем парцијалног планирања и систем интегралног планирања. Оба ова система имају исте конститутивне елементе: принципе планирања, методе планирања и компетентност планера. Међутим, садржаји тих елемената су различити, с обзиором на следеће:

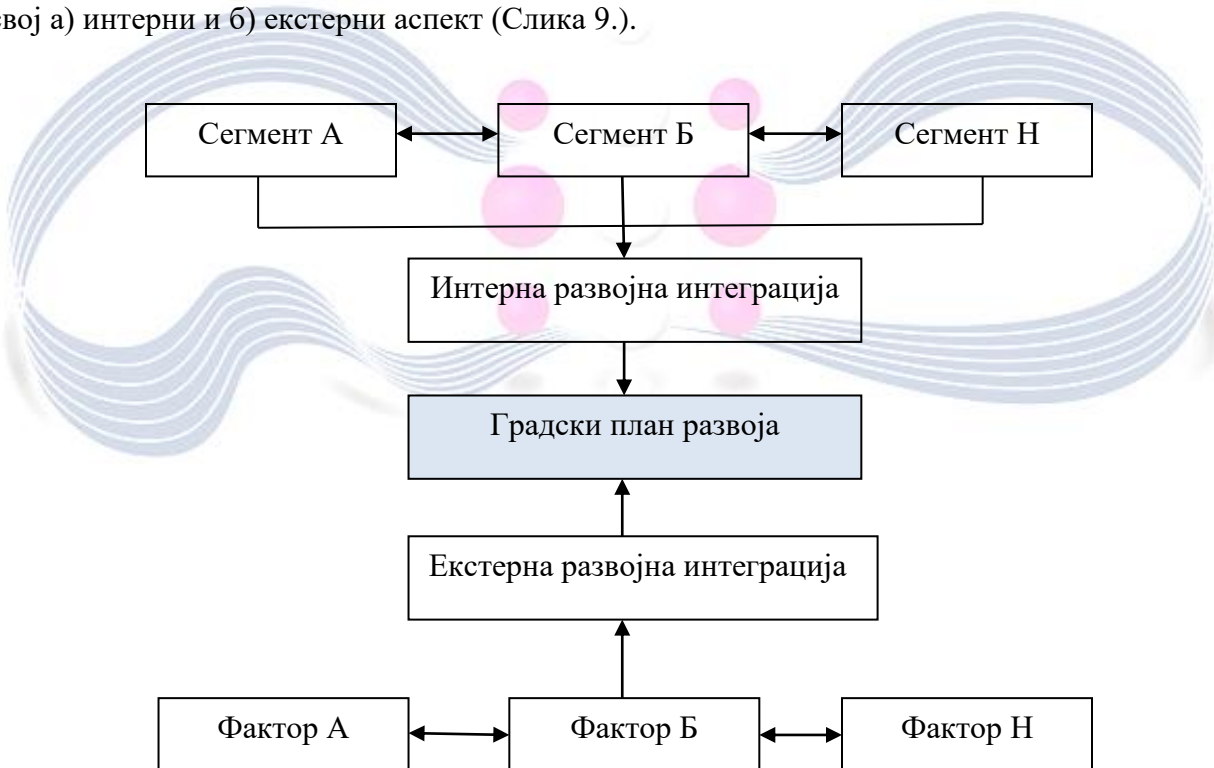
- код система парцијалног планирања плански принципи су познати (парцијални, субјективни, дескриптивни, детерминистички и др.), док су принципи код интегралног система непознати и треба их идентификовати;
- код система парцијалног планирања користи се позната парцијална планска метода, насупротив чега се код интегралног планирања користи још неразрађена интегрална метода коју треба детаљно теоријски објаснити;
- код система парцијалног планирања користе се планери који одговарају захтевима парцијалне методе као познате, док се код интегралног система користе планери који одговарају захтевима интегралне методе као недовољно познате;
- код примене система парцијалног планирања постиже се сада све слабија ефикасност, а код примене система интегралног планирања сада се постиже све већа ефикасност која није емпиријски истражена и образложена.

### 3. СИСТЕМАТИЗОВАЊЕ ИНТЕГРАЛНОГ ПЛАНИРАЊА РАЗВОЈА ГРАДОВА

#### 3.1. Структурирање система интегралног планирања

##### 3.1.1. Планска интеграција као основа система

Полазиште у структурирању система интегралног планирања развоја градова представља суштина посматране планске интеграције. Управо из те суштине треба идентификовати елементе тог система и њихове везе и односе. Сходно томе, према раније изложеној теорији интегралног планирања развоја градова сам поступак интеграције има свој а) интерни и б) екстерни аспект (Слика 9.).



Слика 9. Систем интегралног планирања развоја градова

а) Интерна развојна интеграција обухвата корелационо везивање свих сегмената плана развоја града (А,Б...Н) у које првенствено спадају: развој привредних делатности, развој друштвених делатности, развој становништва, развој простора, развој урбанизма, развој екологије, развој инфраструктуре итд. При томе се прво полази од развоја



привредних делатности, као основе стварања нових вредности, на основу чега се затим пројектује пратећи развој осталих сегмената: друштвених делатности, становништва, простора, урбанизма и инфраструктуре.

Унутар тога пројектовање градског привредног развоја, у односу на друге сегменте, има карактер претежно независне варијабле будући да се ту одмерава и детерминште развој производње и пружања услуга. Наравно, при томе се мора узети у обзир географска конфигурација града и погодни простори за даљи развој градске привреде. Међутим, привредни развој града нема пуну аутономију, будући да он зависи од других градских фактора: обима и квалификационе структуре градског становништва, обезбеђене инфраструктуре, неопходних инвестиционих средстава за пројектован развој и др. Све ово подразумева да се при развоју градске привреде морају узети у обзир сви ови фактори. Управо одатле и проистиче потреба да се у пројектованом развоју привреде респектују интегративне везе овог развоја са развојем наведених других градских развојних сегмената.<sup>47</sup>

Друштвене делатности града (образовање, здравства, наука, култура, уметност, социјална заштита, спорт, рекреација, забава и др.) међусобно имају своје специфичности. У суштини, све оне имају карактер потрошње онога што је створено у привреди. Отуда између ових делатности при самом планирању њиховог развоја морају се уважавати њихове разне врсте међузависности (интегрисаности). Разуме се, главна њихова корелација је она која их везује за остварене привредне ефекте, будући да се ту генеришу нове вредности потребне за рад и развој свих врста наведених друштвених делатности.

Развој становништва у смислу његовог обима и битних карактеристика (полова, квалификација, старости, вероисповести, националности итд.) треба планирати не само с обзиром на пројектован развој привреде, већ и на предвиђен развој друштвених делатности. Сходно томе, пројектовање развоја градског становништва, уз уважавање његове што веће слободе, при планирању се мора доводити у интегративну везу практично са свих осталим планским сегментима развоја градова.

Развој градског простора логично се мора планирати тако да се обезбеде просторни и смештајни услови за планиране потребе свих осталих градских сегмената. У том контексту полази се од расположивог простора и његове конфигурације у односу на пројектоване развојне потребе тих сегмената. Разуме се, у томе се често врше потребне

---

<sup>47</sup> Принцип приоритетног планирања привреде у друштвеним заједницама истиче већи број познатих аутора (Sachs, J., Larrain, P., *Macroeconomics In the Global Economy*, Prentice Hall, London, 1993; Štiglic, Dž., *Protivrečnosti globalizacije*, SBM, Beograd, 2004; Zemke, R., *Skandinavianmanagement – A Look Future*, Management Review, 7/1988, Stocholm).

корекције како би просторни развој града добио на функционалности. И овде, као што се види потребна су разна усаглашавања која у крајњој линији имају интегративни карактер.

Утврђен просторни развој затим треба урбанистички решити у смислу предвиђања грађевина, саобраћаја, тргова, зелених површина итд. У том смислу градским планом се предвиђа израда генералног урбанистичког плана и посебних регулативних планова. Но, у свему томе, урбанисти морају поћи од већ утврђених намена појединих градских делова како би се на тај начин уредио град с обзиром на пројектован развој његових сегмената. Све ово у синтези показује да су урбанистичка решења везана за захтеве планираних сегмената градаи на потребу постизања склада и координације у вези тога. Зато и овде долази до изражаја неопходност интеграције свих тих фактора како би они у целини могли да се развијају према заједнички утврђеном плану.

Развој екологије представља сада све важнији плански фактор. Управо због тога се у интегралном планирању развоја градова томе мора посветити дужна пажња. Речје о томе да се у таквом планирању морају предвидети начини заштите радне и животне средине од могућих загађивача. Разуме се, сви они се у плану морају интегално посматрати и третирати.

Најзад, развој градске инфраструктуре (улица, тргова, водова и др.) по интегралној методи планирања развоја градова подразумева да она буде функционална, тј. да задовољи потребе њених веома различитих корисника. У вези тога је очигледно да градска структура у интегралном планирању развоја градова има карактер изразите интегративности.

Као што се види, у интегралном планирању развоја градова не сме бити аутономности и парцијалности, већ се у томе мора остваривати пуна корелација и координација, односно предвидети такав развој града у коме ће сви његови сегменти и фактори бити адекватно заступљени и моћи да остварују своје функције. Наравно, то свакако није лако планирати, али одступање од тога у пракси доводи до разних промашаја са често тешко поправљивим последицама.

б) Екстерном развојном интеграцијом обухвата се прикладно инкорпорирање планираног развоја града у очекивани даљи развој његовог ширег окружења.<sup>48</sup> Ту се пре

---

<sup>48</sup>Усклађивање развоја уже друштвене заједнице (града и сл.) са њеним ширим друштвеним окружењем последњих деценија се све чешће истиче у научним делима као услов успешног развоја (Healey, P., *Urban Complexity and Spatial Strategies*, Routledge, London 2007; Hirt, S., Stanilov, V., *Revisiting urban planning in the transitional countries*, UN, New York, 2009; Jonson, D., Turner, C., *International Business*, Routledge, London, 1999.).

свега мисли на адекватно укључивање развоја града у предвиђен развој других градова, државе и одређене међународне заједнице.

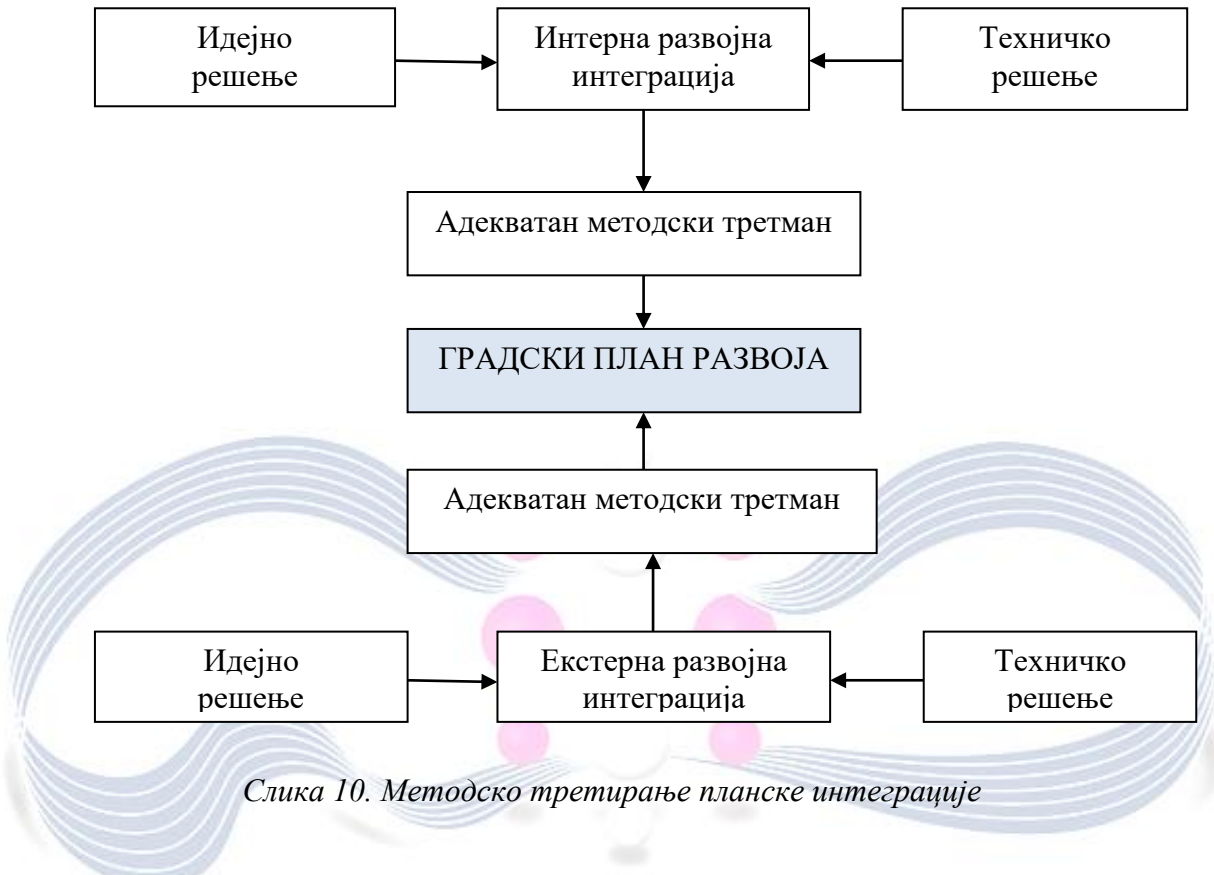
При планирању развоја конкретног града треба имати у виду трендове развоја других градова у држави. Увид у то се може остварити преко претраживања интернета, кроз међуградске састанке и на друге начине. Ту је битно да се конкретни развој града плански усмери ка визији и мисији која има компаративне предности у односу на друге градове у смислу производње, услуга, туризма, културе, уметности, спорта, науке итд. На тај начин планирани развој града повећава своје развојне шансе према другим градовима.

У односу на државу, у планирању развоја градова потребно је остварити увид у државна развојна одређења, што се нарочито односи на стратегију и политику развоја: макроекономије, политичке стабилности, просторног развоја, глобалне инфраструктуре, инвестиционе привлачности, царицења увоза и извоза, стимулисања одређених привредних грана, подржавања социјале и др. Сва та планирана државна кретања у основи тангирају сваки припадајући град, па је зато битно да се све то узме у обзир приликом планирања развоја града. На тај начин конкретан град се прикладно интегрише у своју државу и тиме на ефикасан начин може да користи одређену државну помоћ у свом развоју.

Одређена међународна заједница (суседне и друге битне државе) такође треба да се узме у обзир приликом планирања развоја конкретног града. Реч је о томе што је град све више зависан од међународне заједнице. Наиме, град се последњих година интензивно везује за одређену међународну заједницу у смислу међународне трговине, доласка страних инвеститора, трансфера нових технологија, научне сарадње, туризма итд. Управо зато је битно да се у изради планова градског развоја има у виду одређена међународна заједница са којом ће он сарађивати. Отуда и ова све битнија сарадња има карактер интеграције града са међународним окружењем.

Поводом тога треба истаћи да ово пројектовање система интегралног планирања развоја градова има за циљ да се њиме унапреди теорија и пракса те области, с тим што пројектна решења претходно треба верификовати кроз адекватно емпиријско истраживање, о коме ће бити речи у наредним деловима овог рада.

Остваривање интерне и екстерне интеграције у планирању развоја градова подразумева коришћење адекватне планске методе која је раније с разлогом названа интегралном методом. Њена примена у планирању развоја градова на посебне начине треба да обухвати а) интерну и б) екстерну развојну интеграцију (Слика 10.).



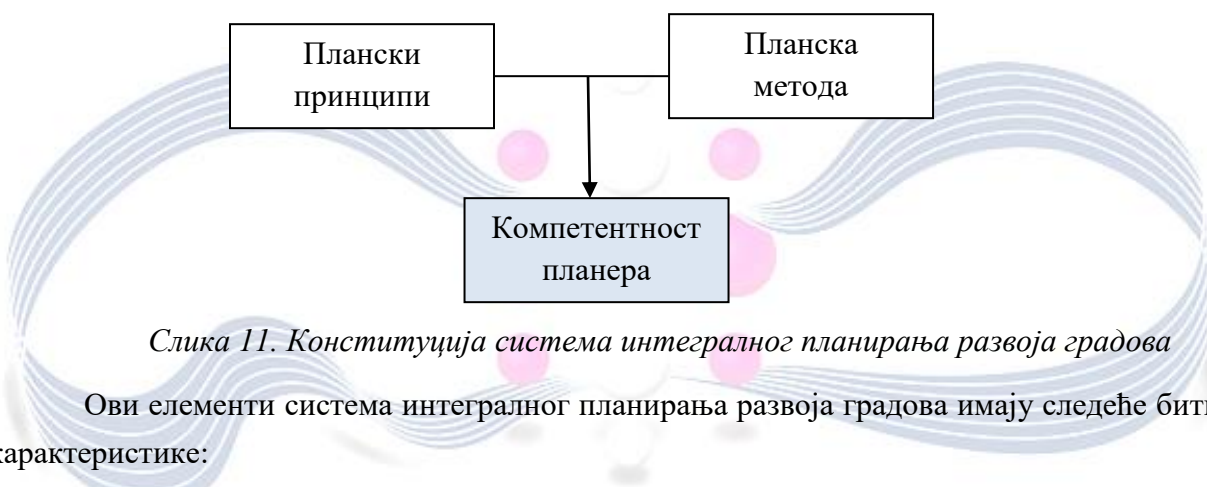
Слика 10. Методско третирање планске интеграције

Ова илустрација показује да поменутом интегралном методом у планирању развоја градова треба третирати интерну и екстерну интеграцију. У обе ове варијанте треба утврдити адекватно идејно и техничко решење за примену наведене планске методе. Код прве варијанте интегралном методом је неопходно успоставити развојне везе и односе између свих градских планских сегмената. Друга варијанта је нешто сложенија, јер њоме треба успоставити развојне везе и односе са другим градовима, припадајућом државом и релевантом међународном заједницом – при чему је битно да у свему томе град истиче своје компаративне предности и задовољава своје потребе и интересе.<sup>49</sup>

<sup>49</sup>Савремени развој града се све више поистовећује са предузетништвом, при чему град наступа као колективни а појединац као индивидуални предузетник. Ово зато што се у оба ова случаја у основи користе предузетнички принципи – компаративна предност, добра развојна идеја, интеграција са окружењем и др. (Farell, L., Farell, C., *Getting Entrepreneurial*, Wiley, New York, 2003; European Commission, *making our cities attractive and sustainable*, Luxembourg, 2010; Karavidić, S., *Preduzetništvo i preduzetnički menadžment*, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, 2009; Tisen, R., i dr. *Dividenda znanja*, Asee books, Novi Sad, 2006.).

### 3.1.2. Конституција система интегралног планирања

Систем интегралног планирања развоја градова, као и сваки други систем, има одређене елементе који се налазе у адекватној функционалној вези. У конкретном случају, у главне елементе овог система спадају: плански принципи, планска метода и компетентност планера (Слика 11.). Наравно, поред ових главних елемената могу се идентификовати поделементи и неки споредни елементи. Међутим, суштински гледано, наведени главни елементи у основи одражавају тај систем и његово функционисање.



Слика 11. Конституција система интегралног планирања развоја градова

Ови елементи система интегралног планирања развоја градова имају следеће битне карактеристике:

- плански принципи указују на смерове којих се треба држати при планирању развоја градова како би се постигло да такви планови имају интегративно својство;
- планска метода представља пут којим треба прикупити релевантне истраживачке податке на основу који ће се формирати развојни план града;
- компетентност планера показује које способности и каква стручна знања треба да имају ангажовани планери у изради интегралних планова развоја градова.

### 3.1.3. Корелација елемената система

У конкретном функционисању система интегралног планирања развоја градова идентификовани његови елементи се налазе у адекватним корелационим односима, тј.:

- плански принципи директно утичу на примену планске методе тако што узрокују структуру података коју треба прикупити. Истовремено они истичу захтев да их планери морају добро познавати, па отуда њихово познавање представља битан сегмент њихове планске компетентности;
- планска метода, коју у овом случају чини интегрална планска метода, утиче на интерпретацију и коришћење планских принципа. Поред тога, њу морају добро да познају ангажовани планери, па је зато њено познавање битан део компетентности наведених планера;
- најзад, компетентност планера представља меру у којој су ангажовани планери оспособљени за интегрално планирање развоја градова. У овом случају, то се своди на њихову упознатост са теоријом планских принципа и планске методе и на њихову моћ да ту теорију примене у пракси интегралног планирања развоја градова.

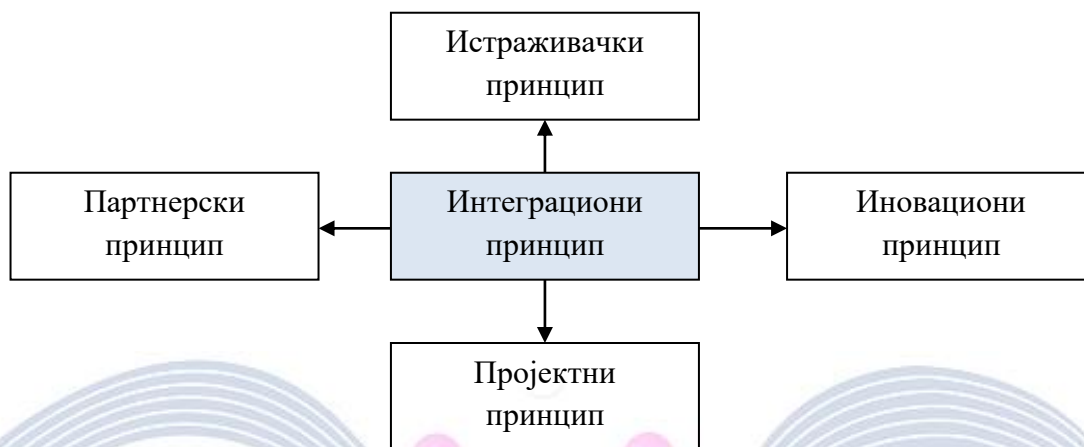
Као што се види, између посматраних елемената система интегралног планирања развоја градова постоје јаке корелационе везе које омогућују да посматрани систем функционише. Наравно, ефикасност функционисања тог система у конкретној ситуацији највећим делом зависи од компетентности ангажованих планера.

## 3.2. Дескрипција елемената система

### 3.2.1. Структура и опис планских принципа

Научна литература из области интегралног планирања наводи разне принципе које планери треба да користе.<sup>50</sup> Ипак, њиховом пажљивом анализом долази се до тога да у ове планске принципе првенствено спадају: интеграциони принцип – као централни, односно истраживачки, иновациони, пројектни и партнерски принцип – као комплементарни (Слика 12.). Посматрано са аспекта појмовне сродности ових принципа, очигледно је да су они међусобно хетерогени. Међу њима постоји снажна веза која проистиче из интегралног принципа јер се он у пуној мери може остваривати само ако се у томе користе наведени комплементарни принципи (истраживачки, иновациони, пројектни и партнерски принцип).

<sup>50</sup>У својим радовима, принципима планирања нарочито су се бавили: Karavidić, S., *Tranzicija i razvoj privrede – put za privredni oporavak*, Institut za ekonomiju i finansije, Beograd, 2005; Baye, M., *Managerial Economic & Business Strategy*, McGraw – Hill, New York, 2009; Blakely, G., Gren, N., *Planning Local Economic Development*, Sage, Los Angeles, 2011; Grandov, Z., *Međunarodni biznis i trgovina*, ВТО, Beograd, 2009.



*Слика 12. Принципи интегралног планирања развоја градова*

Интеграциони принцип, као централни, такво место заузима зато што се њиме повезују сви наведени комплементарни принципи. Он, као такав, подразумева да се истраживачки принцип тако примењује да сви аспекти истраживања морају бити у одређеним корелационим односима. Такође, овај принцип захтева да се иновациони принцип користи у пројектовању развојних иновација чије дејство води остваривању јединственог планског циља. Слично томе, посматрани принцип значи да се пројектни принцип тако примењује да предвиђени развојни пројекти имају одређене улоге у имплементацији плана градског развоја. На крају, тај централни принцип истовремено подразумева да у валоризацији припремљеног плана градског развоја учествују адекватни градски партнери чије се конструктивне сугестије морају респектовати.

Истраживачки принцип се своди на то да се интегрално планирање развоја градова мора реализовати коришћењем адекватног истраживачког поступка. То значи да у томе треба користити познати теоријски двофазни процес. У њену прву фазу чини конципирање израде плана, а друга фаза се своди на извођење истраживања које се финалише израдом конкретног плана. Разуме се између ових фаза мора владати адекватни корелациони однос у коме решења прве фазе представљају независну, а резултате друге фазе зависну варијаблу.

Иновациони принцип проистиче из захтева да се у планирању развоја градова тежи увођењу најновијих иновација као креираних новина створених на основу резултата текућих фундаменталних и примењених научних истраживања. То се нарочито односи на планирање најновијих иновација из области примењених техничких наука, а мањим делом из сфере друштвених наука. Из техничких наука најновије иновације су првенствено технолошког карактера и односе се на: грађевинарство, производне и услужне технологије, транспорт, заштитне технологије, информатичке технологије итд. С друге стране, из друштвених наука у те иновације спадају: архитектура, примењена уметност, просторни дизајн и др. На тај начин град у позитивном смислу мења своју форму и своје функције и тиме прераста у хуманију и сврсисходнију радну и животну средину како за његове становнике, тако и за госте (пословне људе, туристе, уметнике и сл.).

Пројектни принцип у интегралном планирању развоја градова се своди на то да се у планском процесу сви градски фактори и сегменти прво укратко приказују, па да се затим прије утврђивању њиховог развоја специфицирањем конкретних развојних пројеката (изградње, доградње, адаптирања, нужног рушења, опремања, монтирања итд.) које је добро артикулисати на приоритетне и логистичке. Разуме се, при томе пројектанти, поред осталог, морају да дефинишу динамику њиховог завршетка, затим да предвиде њихове носиоце (јавне и приватне), као и да предвиде њихове инвеститоре. У вези тога, овде се нарочито мора водити брига о прикладном балансирању учешћа јавног и приватног сектора са циљем да се не ремети планирана структура града.<sup>51</sup>

На крају, партнерски принцип у интегралном планирању развоја градова подразумева потребу да се у процесе пројектовања развоја градских фактора и сегмената и валоризације припремљеног плана укључе адекватни градски партнери. У првом случају, када је реч о пројектној фази, у њу треба укључити адекватне представнике градских фактора и сегмената у смислу њиховог предлагања конкретних развојних пројеката којеће планери критички размотрити и прихватити оне пројекте који су компатибилни са целином градских развојних пројеката. То се може реалитовати тематским разговорима, интервјуисањем, анкетањем и сл. С друге стране, партнерски принцип у смислу укључивања битних градских партнера у фазу валоризације припремљеног плана значи да се њима пружи прилика да пре усвајања оцене припремљен градски план. Ово је најбоље учинити организовањем прикладне јавне расправе (трибине, интернет итд.) у којој ће планери презентирати план, а градски партнери (организације, удружења, грађани)

---

<sup>51</sup> Frases – Sampson, G., *Alternative Assets: Investment for a Post – crisis World*, Wiley, New York, 2011.; Gijs, W., *Creating Innovative Product and Services*, Union Road, Farnhaw, 2011, 124-13; Gorčić, J., i dr., *Upravljanje krizom u preduzećima i bankama*, Proinkom, Beograd, 2009, str. 53-63.



оцењивати планска решења. Наравно, планери у томе треба да прихвате конструктивне сугестије и да их уграде у план пре његовог усвајања од стране надлежне градске власти.

### **3.2.2. Метода интегралног планирања**

С обзиром на ранија излагања у овом раду, систему интегралног планирања развоја градова, по логици ствари, одговара метода интегралног планирања. Она је већ објашњена с тим што остаје да се продуби интегрална дуалност ове методе, тј. њено интерно и екстерно интегративно својство.

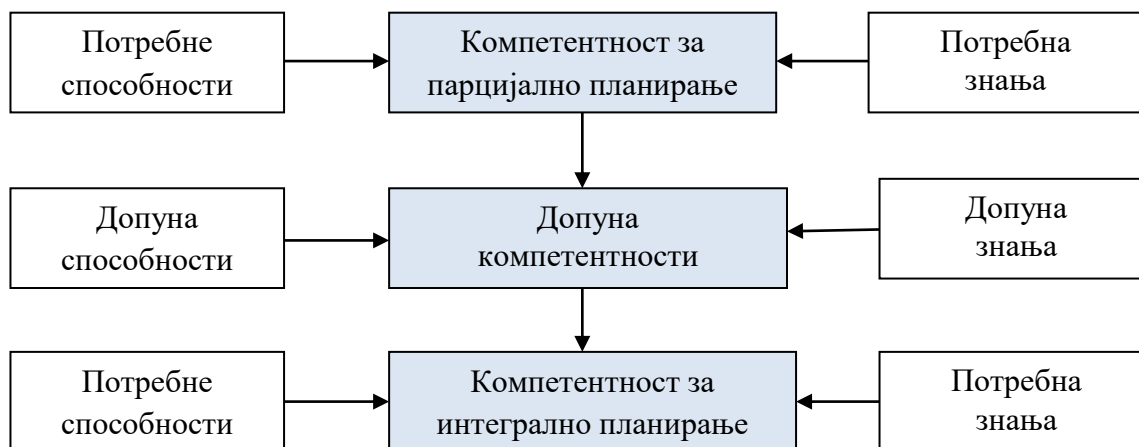
Интерно интегративно својство посматране планске методе подразумева да се свако планско опредељење у развоју града мора довести у везу са потребама и интересима свих других градских чинилаца (на пример: да ће неки еколошки пројекат користити свим градским становницима, да ће нека привредна зона доприносити запошљавању и стандарду свих житеља града, да ће нека саобраћајница олакшати превоз свих грађана, да ће се изградњом музеја обогатити укупна градска култура итд.). Управо само на тај начин планска решења ће позитивно прихватити свих градски актери и она ће њима као целини одговорати. У супротном, ако се то не респектује, планска решења у примени нужно ће довести до разних негативних последица.

Екстерно интегрално својство посматране планске методе своди се на то да се свако планско опредељење у развоју града мора довести у однос са текућим и планираним развојем конкретне државе и релевантног иностранства (на пример: да се у граду форсира нека производња која је високо конкурентна у земљи и иностранству, да се с обзиром на екстерна достигнућа решава комунални систем града, да град форсира развој туризма с обзиром на неке своје предности у односу на окружење и др.). Тиме се град конструктивно повезује са својим окружењем и постаје угледни саставни део шире друштвене заједнице у којем је живот хуманизиран и зато погодан за све његове становнике. Разуме се, занемаривањем ове врсте интеграције град поступно губи битку са другим градовима и постаје место у коме квалитет живота опада у односу на исти тај показатељ у његовом окружењу.

### **3.2.3. Потребна компетентност планера**

С обзиром на ранија истородна излагања у овом раду, поново треба истаћи да, у односу на парцијалну методу, примена интегралне методе планирања развоја градова од планера захтева значајно виши ново планске компетентности, како у вези са потребним

способностима, тако и у погледу потребних знања (Слика 13.).<sup>52</sup>



Слика 13. Однос компетентност планера у парцијалном и интегралном планирању развоја градова

Тако подигнут ниво потребне компетентности планера који користе интегралну методу у планирању развоја градова треба нешто више истаћи у смислу а) потребних способности и знања и б) услова за обезбеђивање потребе компетентности.

а) Раније је већ истакнуто да у научној литератури нису једнообразно дефинисане потребне способности и потребна знања за било какве планере, па према томе и за планере интегралног развоја градова.

Ипак, с обзиром на претходна излагања у овом раду, може се рећи да у потребне способности планера интегралног развоја градова спадају следеће надпросечно развојене способности: решавања проблема, уочавања просторних шанси, комуницирања, пословног наступа, контролисања променама, реалност у оцени пајава, усмереност ка будућности, упорности у раду и отпорности на стресове – које ће се појединачно приказати:

- решавање проблема, које симболизује личну интелигенцију, представља кључно битну способност сваког човека. Она је одраз људског интелекта и њен ниво зависи од наслеђа и животне средине у којој је појединац одрастао. У вези тога треба рећи да планер интегралног развоја градова мора имати натпросечно развојену ову способност;

<sup>52</sup>Jakić, B., Brzaković, M., Radanov, P., *Kompetentnost planera razvoja gradova*, Међународна научна конференција „Иновације у функцији привреде“, MEF, Београд, децембар 2014.; Blakely, G., Gren, N., Op. cit.; Erić, D., *Uvod u menadžment*, Čigoja štampa, Београд, 2000.; Gerber, M., *Mit o preduzetništvu*, Čarobna knjiga, Београд, 2010. i dr.

- уочавање пословних шанси односи се на специфичну особину личности која му брже или спорије омогућује да запази развојну шансу за себе или за неку организацију (предузеће, град итд.). Преведено на планере интегралног развоја градова то значи да они треба да имају наглашеније развијену ту способност јер тиме успевају да проникну у развојне шансе града које у примени воде његовом напретку;
- комуницирање, као лична способност, обухвата степен успешности појединца у размени информација и ставова са другим људима. Управо зато је битно да ову способност, развијенију од просека, имају посматрани планери, будући да у свом раду нужно ступају у контакте са разним људима;
- пословни наступ карактерише успешност појединца у разговорима са разним пословним људима, с тим што он може бити сигуран и несигуран. Везано за планере интегралног развоја градова, издигнута сигурност у пословном наступу свакако представља битну личну способност;
- контролисање емоција чини посебну способност појединца која може бити на разним нивоима с тим што она има снажан утицај на доживљавање конкретног лица од стране других људи. С тим у вези, посматрани планери који свакодневно имају контактне са разним људима морају имати повишен ниво контроле својих емоција како би на основу тога у свом раду били успешни;
- склоност ка тимском раду је врста индивидуалне способности, која је у последњим годинама нарочито значајна будући да се у свету све више прелази на тимски рад. Ово, са аспекта третираних планера, значи да они треба да имају наглашенију склоност ка тимском раду будући да се планирање развоја градова искључиво тимски обавља;
- пренос знања је посебна лична способност која показује колико је појединац успешан да своја знања преноси на своје сараднике (нарочито на чланове тимова). Поводом тога ваља напоменути да планери развоја градова треба да имају развијену ту способност, с обзиром на то да они у свом раду морају преносити одређена планска знања на своје сараднике;
- прилагођавање променама је врста индивидуалне способности појединца која показује у којој мери се он може прилагодити данашњим све чешћим променама у раду и животу. Разуме се, ово се односи и на планере градског развоја који морају изразито бити способни да се прилагођавају променама и да промене уграђују у планове које припремају;

- реалност у оцени појава је посебна врста способности која показује у којој мери појединац реално оцењује ту појаву. Наравно, у томе су могуће нереалне оцене у позитивном и негативном смислу. Управо зато је битно да планер има способност објективног оцењивања планских решења за које се залаже;
- усмереност ка будућности је врста личне способности која се изражава тиме у којој мери је појединац усмерен, не само на прошлост, већ на будућност као бољу алтернативу. Наравно, посматрани планери управо раде на пројектовању будућности и зато они морају да имају изразито развијену ову способност;
- упорност у раду веома је позната лична способност која се одликује тиме у којој мери је појединац истрајан у неком раду, односно колико је он спреман да одустане од рада који је сувише захтеван или превише монотон. Ово, гледано са аспекта планера интегралног развоја градова као веома сложеног, уједно значи да они треба да имају натпросечан ниво ове способности да би у конкретном планирању били успешни;
- на крају, отпорност на стресове у последње време представља све значајнију личну способност будући да је текући живот све више везан са разним стресним ситуацијама. Наравно и рад посматраних планера је доста стресан, па је зато битно да они имају надпросечну способност одупирања стресовима.

Што се тиче потребних знања, сагласно ранијим излагањима у овом раду, планери интегралног развоја градова треба да имају натпросечна знања из следећих области: кретања градског окружења, регулативе развоја градова, планираног развоја државе, теорије планирања развоја градова, технологије израде стратегије, организације израде стратегије, технологије оперативног планирања, организације оперативног планирања, економике планираног развоја, компетентности градских планера, комуницирања током планирања и превазилажења међуљудских проблема – што треба прецизније појаснити:

- кретања градског окружења представљају сложену област будући да се томе обухвата познавање трендова развоја окружења (других градова, државе и међународне заједнице) и њиховог утицаја на планирање развоја конкретног града. Разуме се, планер интегралног развоја градова из те области мора имати широка знања како би их искористио приликом прикладног повезивања развоја града са развојем његовог окружења;
- регулисање развоја градова се односи на законе и друге прописе који се тиме баве и који се морају поштовати. Посматрани планери у свом пројектном раду свакако морају располагати знањима из те области;

- планирани развој државе по свом карактеру обухвата све припадајуће градове, што се најпре односи на просторни развој, макроекономску политику, царинску политику, подржавање одређених грана привреде и др. С тим у вези, планери интегралног развоја градова из ове области морају имати адекватна знања јер их они примењују у свом пројектном раду;
- теорија планирања развоја представља водич у изради свих врста планова градског развоја. Отуда се логички може констатовати да ту теорију морају добро познавати сви планери у том пројектовању;
- технологија израде стратегије развоја градова представља оперативну разраду адекватне планске теорије у којој се обрађују фазе и поступци те врсте градских планова. Наравно, ангажовани планери треба да су у детаљима упознати са изградом таквих планова;
- организација израде стратегије развоја градова обухвата екипирање планера и разних логистичара чије активности у принципу припадају тимском раду. Из тих разлога ови планери су водећи субјекти планских тимова, па зато морају добро познавати организацију израде стратегије развоја градова;
- технологија оперативног планирања, слично претходном, своди се на фазе и поступке ове врсте планирања сагласно решењима из припадајуће стратегије. Зато је неспорно да ангажовани планери морају веома добро познавати теорију израде ове врсте градских планова;
- организација оперативног планирања бави се структурирањем пројектног тима и њихових сарадника који треба да припремају те врсте планова. Стога је логично да планери буду веома упознати са тимским радом у оваквом планирању;
- економика планираног развоја представља широку област примењене економије везане за инвестирање у предвиђене развојне пројекте и обезбеђивање недостајућих средстава. Наравно, и овде је лако закључити да ту област ангажовани планери бар у основи морају познавати;
- компетентност градских планера управо се тиче самих планера, јер они тиме могу најбоље да оцене који је ниво њихове планске компетентности. Зато је очигледно да планери морају добро познавати ову теоријску област;
- комуницирање током планирања је активност у којој ангажовани планери контактирају са разним организацијама и појединцима. Успех у томе је директно везан за теорију ефикасног пословног комуницирања. Зато се и

овде може закључити да ангажовани планери морају добро познавати законитости и правила доброг комуницирања;

- најзад, превазилажење међуљудских проблема је аспект који проучава психологија рада где се акценат ставља на конфликте и фрустрације. Зато је сасвим јасно да планери треба да познају ту теорију и да је успешно примењују у планској пракси.

Из свега овога се може закључити да успешно бављење интегралним планирањем развоја градова захтева доста широку компетентност планера, како у смислу способности тако и са аспекта знања.

б) Услови за обезбеђивање потребне компетентности планера интегралног развоја градова су веома захтевни, јер њима треба истовремено задовољити наведене критеријуме са аспекта потребних способности и знања.

Када се у томе посматрају потребне способности, које се тешко поправљају ако нису довољне, битно је истаћи да заинтересовано лице за бављење овим планирањем већ током студија треба да провери нивое својих тражених способности. То је најбоље учинити адекватним тестирањем у организацији службе за професионалну оријентацију.<sup>53</sup>

У томе, ако је кандидат по нивоу способности близак траженом нивоу, њему се пружа прилика да неке мање развијене способности побољша адекватним тренинзима. Наравно, уколико кандидат испуњава услове ове провере он се са тога аспекта успешно може бавити планирањем развоја градова, као и обрнуто.

Други услов, који се односи на потребна знања, лако се тестирањем проверава, а много теже постиже. Реч је о томе да то захтева адекватно изучавање планирања првенствено у одређеним установама високог образовања. У том контексту може се рећи да је планско образовање у свету сада различито заступљено. По логици ствари, оно је најзаступљеније у развијеним земљама, а у мање развијеним са њим се отпочело последњих година.<sup>54</sup> Но, без обзира на то, гледано са аспекта захтева интегралног планирања развоја градова, потребно је нешто рећи о образовном програму који може задовољити те захтеве.

---

<sup>53</sup> Поводом тога треба истаћи да се у Србији до сада ниједна установа није бавила провером способности кандидата за планере развоја градова. Међутим, у развијеном свету то није тако, будући да се тамо специјализоване психолошке службе баве проверама разних врста способности, па тиме и способности за планере развоја градова.

<sup>54</sup> Полазећи од стања у тој области у Србији, може се рећи да се у њеном високом образовању скоро узгредно и упрошћено изучава проблематика планирања.

У том контексту, у адекватним високошколским установама, тај програм треба да има следећу структуру:

- увод у планирање развоја градова, где треба обрађивати основе планирања, затим потребу и значај планирања, као и неопходност планирања развоја градова;
- врсте планова и методе планирања, унутар чега је неопходно обрадити стратегијско и оперативно планирање, као и интегралну методу као основну и најефикаснију;
- принципе интегралног планирања, што се односи на обраду интегралног, истраживачког, пројектног и партнерског принципа;
- технологија и организација израде интегралне стратегије развоја градова, што подразумева обраду фаза конципирања и израде, екипирање пројектног тима, обезбеђивања разних техничких услова итд.;
- технологија и организација израде интегралних оперативних планова градова, што треба посветити обради фаза израде, формирање планског тима и др.;
- пројекција валоризације и доношења планова, у склопу чега треба обрадити начине валоризације, процесе разматрања и усвајање припремљених планова и сл.;
- пројекција имплементације планова, што треба да обухвати обраду органа за имплементацију, процеса имплементације, контролу и усмеравање имплементације и др.;
- валоризација имплементације планова, где треба дефинисати органе за валоризацију, начине валоризације и услове за мењање и напуштање утврђених планова градског развоја;
- увежбавање израде градских планова, у оквиру чега студенте треба организовати у истраживачке тиме који ће на примеру мањих насеља реално и фиктивно пројектовати планове њиховог развоја.

У вези тога треба истаћи да је ово изучавање најбоље предвидети у завршној години мастер студија и на докторским студијама одређених факултета. Ову наставу је потребно поверити адекватним наставницима који имају потребно теоријско и практично искуство из посматране области планирања.

Паралелно са изложеним планским образовањем потребно је неговати адекватно стручно усавршавање планера градског развоја. Логично је да носиоце тога треба да чине

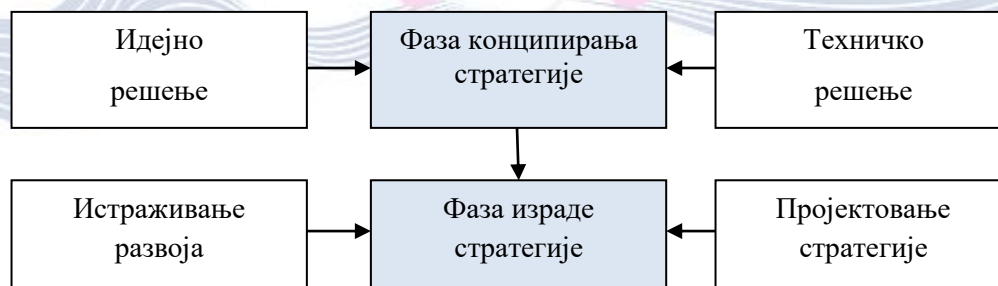
одговарајући факултети и научни институти. На таквим облицима стручног усавршавања акценат треба ставити на изучавање теоријских и практичних новина и модела у области израде градских развојних планова.

Изложени начин утврђивања способности и стицања знања из области планирања развоја градова у примени ће свакако омогућити да се генеришу планери развоја градова са потребним нивоима компетентности, што ће имплицитно подизати квалитет и ефикасност ове врсте планирања у свакој земљи.

### 3.3. Модел интегралног стратегијског плана

#### 3.3.1. Фазе добијања интегралне стратегије

Теорија интегралног развоја градова, као нова, у основи истиче да израду стратегије градског развоја на овај начин треба засновати на истраживачком принципу, што по теорији научних истраживања значи да у томе треба користити двофазни приступ. Тај приступ се своди на две комплементарне фазе и то на: прву фазу – где се врши конципирање интегралне стратегије, односно на другу фазу – којом се обухвата израда интегралне стратегије на основу тог истраживачког концепта (Слика 14.).<sup>55</sup>



Слика 14. Фазе добијања интегралне стратегије градског развоја

Ова илустрација, сходно теорији научних истраживања, јасно показује да фаза конципирања стратегије претходи фази њене израде и зато она у том односу има карактер независне варијабле. У томе фаза израде стратегије представља зависну варијаблу јер се

<sup>55</sup> Већина савремених теоретичара планирања развоја градова у својим делима посвећеним добијању стратегије развоја градова не помиње двофазни поступак, већ једноставно истиче да те планове треба добити на истраживачки начин (на пример: Boltor, P., *Vodič za strateško planiranje za gradove i opštine*, www.mir.2. undf.org.yu, 2013, str. 23-31; Campbell, D., i dr., *Business Strategy*, Mac Milan, New York, 2011; Jovanović, P., i dr., *Metode i tehnike projektnog menadžmenta*, Želnid, Beograd, 2007; Kerzner, H., *Project management*, Wiley, New York, 2008, i dr.).



она мора реализовати на основу претходне фазе као идејне поставке. На овај начин се јасно артикулишу ове фазе, чиме се у планској пракси веома добија на логичности и рационалности читавог процеса ове врсте планирања.<sup>56</sup>

### 3.3.2. Конципирање интегралне градске стратегије

Ову прву фазу у добијању интегралне стратегије градског развоја најбоље је строго засновати на препорукама савремене методологије истраживања коју она третира као фазу израде истраживачког пројекта. У вези тога, по тој теорији конципирањем интегралне стратегије градског развоја треба обухватити пројектовање а) идејног решења, затим б) техничког решења, као и ц) плана структуре стратегије.<sup>57</sup>

а) Идејно решење стратегије градског развоја, сходно теорији научних истраживања, подразумева пројектовање главних идејних фактора у које спадају: дефинисање истраживачког проблема, утврђивање предмета истраживања, пројектовање циљева истраживања, идентификавање истраживачких хипотеза, избор истраживачких метода, одабир истраживачких техника, пројектовање обраде података и предвиђање начина интерпретирања истраживачких резултата.<sup>58</sup>

Дефинисање проблема истраживања, као првог и најважнијег идејног фактора, се у основи своди на постављање истраживачког питања које затим треба решити кроз даља истраживања и завршну обраду градске развојне стратегије (на пример: на којим основама треба пројектовати развој града Х да његова примена у обухваћеном периоду омогући сустизање или престижање других сличних градова по нивоу животног стандарда његових становника и сл.). При дефинисању проблема истраживања мора се поћи од достигнутог развојног потенцијала града, затим од текућих и других кретања његовог ширег окружења, као и од максималног коришћења његових компаративних предности (географских, привредних, културних и других).

---

<sup>56</sup> Међутим, у самој пракси често долази до неразумевања ових фаза, па се оне обједињено и помешано третирају, чиме се најчешће добијају крајња конфузна и несистематична планска решења.

<sup>57</sup> Најчешће се у пракси конципирања интегралне стратегије градског развоја препушта да се план структуре будуће стратегије реши у другој фази. Међутим, то није добро из разлога што пројектовање структуре стратегије има идејни карактер, па му је зато место да се тај битан фактор управо реши у самој концепцији.

<sup>58</sup> Концепција стратегије развоја конкретног града за одређени временски период (на пример: Концепција стратегије развоја града Х од 2013. до 2020. године) треба да представља елаборирани документ сачињен од стране ангажованих пројектаната који разматра и усваја надлежни управни орган града (најбоље градско веће).

Утврђивање предмета истраживања подразумева детерминисање конкретних градских фактора који се обухватају истраживањем и у које првенствено спадају градски развојни сегменти (привреда, друштвене делатности, становништво, простор, урбанизам, инфраструктура и др.). Унутар тога конкретан предмет истраживања представља њихов интегрални развој повезан са развојем битног градског окружења у обухваћеном будућем временском периоду.

Пројекција циљева истраживања је битан идејни фактор који се своди на утврђивање могућег развојног домета који ће бити делотворан у смислу будуће целине града и интереса његовог становништва. У склопу тога у најважније циљева развоја градова могу се сврстати: достизање бруто друштвеног производа по становнику, смањивање обима незапослености, подизање нивоа еколошке заштите, раста броја становника, побољшавање образовног нивоа становника, повећање нивоа културе живота итд. У вези тога из ових циљева се идентификују визија и мисија планираног развоја града, где се визијом обухвата виђење града на крају планираног периода, а мисија се односи на то какву улогу ће имати град у односу на своје окружење сходно реализацији планираног развоја града.

Идентификација истраживачких хипотеза има за задатак да се тиме предвиди решење истраживачког проблема, односно да се претпостави која ће крајња решења имати планирани развој града. У вези са тим ту је могуће дефинисати одређене хипотеза које указују на домете развоја града у обухваћеном временском периоду са навођењем начина на које се то може остварити (на пример: систематичним развојем прехранбене индустрије и производног предузетништва јединични бруто друштвени производ се у граду током планског периода може подићи са садашњих 2.500 евра на 4.000 евра и др.).

Избор истраживачких метода при изради стратегије градског развоја треба засновати на расположивим истраживачким методама. Када је у питању општа метода, за њу је најбоље изабрати дијалектичку методу која се заснива на полазишту да се у природу и друштву све мења и да било какав градски развојни план се кроз време мора заменити новим планом. С друге стране, када се ради о посебним методама, у изради стратегије развоја градова најпре треба користити методу научног студирања и методу научног испитивања које припадају скупу посебних научних метода. При томе метода научног студирања треба да омогући прикупљање публикованих (секундарних) података, а метода научног испитивања служи за прикупљање нових емпиријских (примарних) података.

Одабир истраживачких техника директно је зависан од дефинисаних истраживачких метода. У том смислу, код примене методе научног студирања треба предвидети употребу технике адекватног регистровања (евидентирања) сакупљених

публикованих података (из адекватне литературе, политичких докумената, статистичких извештаја и др.). Код примене методе научног испитаивања најбоље је користити прикладно интервјуисање и анкетирање одабраних појединаца који воде градске институције и који представљају добре знанце стања и развоја појединих градских фактора и сегмената – што омогућују прикупљање битних емпиријских података.

Пројектовање обраде података чини идејни фактор којим се дефинишу начини класирања и синтетизовања сакупљених теоријских и емпиријских података. Лепеза тих начина је широка, а у њима када је у питању израда стратегије градског развоја нарочито спадају: табелирање података, графички приказ података (дијаграми, хистограми и др.), аритметичке средине података, коефицијенти корелације података, хи квадрат тестирање података итд.

Предвиђање начина интерпретирања истраживачких података представља завршни идејни фактор стратегије развоја градова. На овом месту је потребно пројетовати начине на које ће планери интерпретирати добијене истраживачке резултате. У њих првенствено спадају примена логичних поступака анализе, синтезе, индукције и дедукције. Управо овим идејним фактором треба упутити планере како и где да користе наведене поступке да би на основу тога идентификовали битне истраживачке резултате изатим сачинили стратегију развоја града.

б) Техничко решење обухвата део концепције стратегије развоја где се излажу логистички фактори пројектовања идејног решења. У њих нарочито спадају: утврђивање фаза истраживања, екипирање пројектног тима и планирање финансирања израде стратегије.

Фазе истраживања највећим делом зависе од врсте истраживања. С тим у вези, када је у питању израда стратегије градског развоја, она би могла да има следеће фазе:

- консултовање планираних извора теоријских података и њихово адекватно евидентирање;
- припрема плана интервјуисања и израда упитника за прикупљање потребних емпиријских података;
- садржинска провера припремљених инструмената за интервјуисање и анкетирање репрезентативних испитаника;
- реализовање интервјуисања и анкетирања и сређивање добијених емпиријских података;
- обрада теоријских и емпиријских података на начин како је то идејно предвиђено;

- интерпретација свих обрађених података и идентификовање битних истраживачких резултата;
- израда нацрта стратегије развоја на основу сакупљене и интерпретиране истраживачке грађе;
- реализовање јавне расправе у вези са нацртом стратегије развоја уз учешће свих битних градских партнера;
- кориговање нацрта стратегије с обзиром на резултате спроведене јавне расправе;
- разматрање коригованог нацрта стратегије развоја од стране надлежног управног органа (градског већа) и утврђивање предлога стратегије развоја;
- разматрање предлога стратегије развоја од стране надлежног органа управе (градске скупштине) и њено коначно усвајање;
- издавање усвојене стратегије у одређеном тексту на одабраним језицима и њено дистрибуирање предвиђеним организацијама и појединцима.

Екипирање пројектованог тима представља комплексан задатак који се може двојачко решити. По првој варијанти, то екипирање може да изврши градски управни орган (нпр. градско веће) избором пројектног тима заједно са њиховим сарадницима (помагачима који воде одређене градске институције и градске управне органе). Наравно, при томе је веома битно да пројектни тим има потребну планску компетентност.<sup>59</sup> По другој варијанти коју треба избегавати, целокупан рад на изради стратегије градског развоја може се поверити екстерној специјализованој институцији (факултету, институту и др.) која ће на свој начин бринути о екипирању пројектног тима и њихових сарадника. Овоме још треба додати да у обе ове варијанте припремљена концепција израде стратегије мора представљати специфичан пројектни задатак који изабрани пројектни тим мора користити у свим фазама свог рада.

Планирање финансирања израде стратегије градског развоја чини завршни део техничког решења којим се сачињава буџет израде стратегије. Њиме је потребно специфицирати врсте и износе трошкова у вези тога, с тим што то може имати следећу структуру:

- трошкови припреме концепције за стратегију развоја;
- трошкови израде стратегије градског развоја;
- трошкови јавне расправе о нацрту стратегије;

---

<sup>59</sup>Ово још више важи за избор истраживачког тима који припрема концепцију стратегије градског развоја, с тим што је у томе најбоље да тај тим уједно води и фазу израде те стратегије.

- трошкови издавања утврђене стратегије градског развоја.

в) План структуре стратегије чини завршни део концепције стратегије градског развоја. Литература из те области је доста оскудна, с тим што у њој нема усаглашених решења какву структуру треба да има коначно уобличена стратегија градског развоја у неком временском периоду. У вези са тим преовладава мишљење да њоме треба обухватити обраду њених делова: стартних основа (порука окружења и развојног потенцијала града), праваца развоја и утврђивања визије и мисије града, пројектовања развоја градских сегмената, као и пројектовање имплементације и валоризације утврђене стратегије (Табела 5.).

*Табела 5. План структуре стратегије развоја градова*

Глобални елементи стратегије	Начини обраде
1. Поруке развоја градског окружења	Истраживачки
2. Потенцијалне могућности развоја градова	Истраживачки
3. Правци и циљеви развоја градова	Истраживачки
4. Пројекција визије и мисије града	Истраживачки
5. Пројектни развој градских области	Пројектни
6. План имплементације градске стратегије	Пројектни
7. План праћења резултата развоја	Пројектни

Табелирани елементи структуре стратегије градског развоја и начини њихове обраде захтевају да буду прикладно прокоментарисани.

Поруке развоја градског окружења чине стартни део стратегије градског развоја. У овом делу треба укратко приказати токове и развојне планове ширег градског окружења (других градова, државе и међународне заједнице) првенствено у смислу развојних фактора који тангирају даљи развој конкретног града и његове компаративне предности. Овај посебно важан истраживачки сегмент треба пажљиво истражити и евидентирати оне податке који су битни за даљи развој града.

Потенцијали и могућности развоја града чине наредни истраживачки део стратегије у коме критички треба оценити реалан развојни потенцијал града (природна и друштвена богатства) па затим идентификовати његове развојне могућности. У томе је неопходно

користити релевантне изворе података (монографије, документа, статистику итд.), одакле је битно евидентирати релевантне податке који се уносе у стратегију.

Правци и циљеви развоја града, што такође има истраживачки карактер, чине део стратегије у коме се компарирају поруке градског окружења и утврђене могућности развоја града. У томе се начелно констатује у којим правцима треба усмерити развој града и какви се домети могу остварити у томе. На тај начин се из домета идентификују циљеви развоја града у обухваћеном периоду, којима се симболизује коришћење компаративних предности града.

Пројекција визије и мисије града, које се исто тако добија истраживачким начином, заправо треба да проистекне из претходно обрађених праваца и циљева развоја града. Основицу за утврђивање визије града на крају планског периода чине очекивани ефекти који ће се постићи имплементацијом праваца развоја града. С друге стране, базу за идентификовање мисије развоја града престављају ефекти примене најважнијих праваца развоја којима се акцентирају градске компаративне предности.

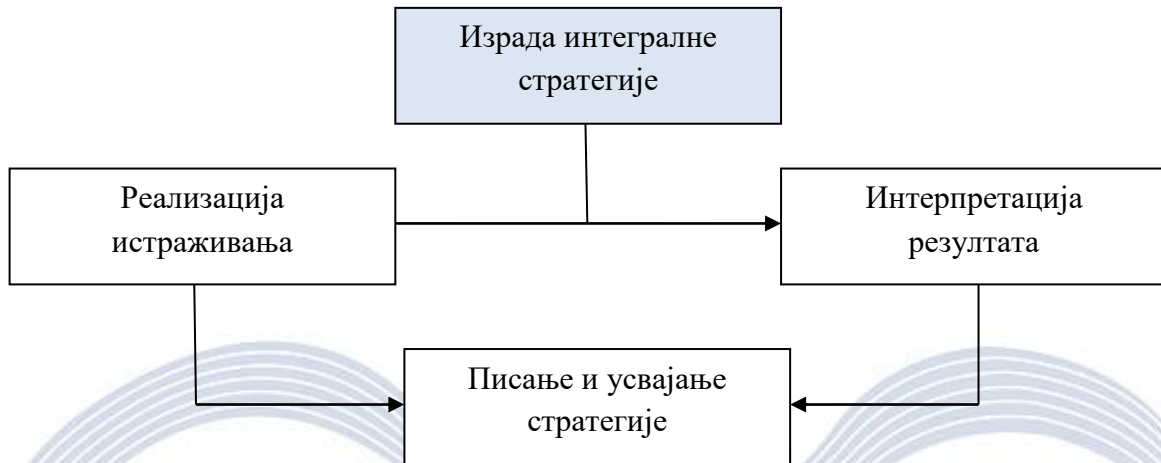
Пројекти развоја градских области (привреде, друштвених делатности, становништва, простора, екологије, инфраструктуре и др.) треба да произађу из претходно утврђених праваца развоја. У томе све развојне активности најбоље је артикулисати на приоритетне и логистичке пројекте. Прву групу код сваког сегмента треба да чине нарочито битни пројекти, док у логистичке пројекте спадају комплементарни пројекти. Унутар тога веома је важно да се код сваког од предвиђених развојних пројеката одреде: њихови носиоци, затим извори финансирања примене тих пројеката као и периодика почетка примене пројеката и дужина његовог трајања.

План имплементације градске стратегије у себи треба да садржи периодичку примену појединих пројеката развоја и права и обавезе њихових носилаца (инвеститора). У ту сврху је нарочито потребно формирати малу али ефикасну градску институцију за развој чији би основни задатак био да иницира, координира и прати реализацију појединачних пројеката.

План праћења резултата развоја, као последњи део стратегије развоја, подразумева дефинисање обавеза градских управних органа ( нарочито градског већа и градске скупштине) у области континуираног надзора над применом стратегије. Тиме се пре свега обухвата оцењивање постигнутих развојних резултата и приступање кориговању стратегије ако за тим има потребе.

### 3.3.3. Израда интегралне градске стратегије

Израда интегралне градске стратегије, с обзиром на већ речено, чини другу фазу у добијању те стратегије и њен процес треба да се одвија на основу претходно сачињене концепције. Целину те активности сачињавају: а) реализација пројектованог истраживања, б) интерпретација резултата и в) писање и усвајање стратегије (Слика 15.).<sup>60</sup>



Слика 15. Активности у изради интегралне стратегије развоја градова

а) Реализација пројектованог истраживања практично се своди на извођење одређених фаза истраживања које имају логични редослед (Табела 6.).<sup>61</sup>

Табела 6. Фазе реализације пројектованог истраживања

Структура фаза	Начини обраде
1. Конституисање планираних извора података	Истраживачки
2. Припрема интервјуа и анкете	Пројектни
3. Провера интервјуа и и анкете	Истраживачки
4. Реализација интервјуисања и анкетирања	Истраживачки
5. Обрада теоријских и емпиријских података	Пројектни

<sup>60</sup>И овде треба указати на разлике у структурирању израде развојних стратегија (Lancaster, G., Massingham, I., *Marketing management*, Mc Graw-Hill, London, 2008; Maddison, A., *A Millennium Perspective*, OECD, Paris, 2001; Marić, B., *Upravljanje projektima*, Fakultet za preduzetni menadžment, Novi Sad, 2000.)

<sup>61</sup> У односу на табелиране фазе, неки аутори у мањој мери предлажу њихове другачије редоследе.

Сваки од илустрованих пет елемената, с обзиром на карактер овог рада, треба укратко појаснити како би се њихова суштина ближе објаснила.

Консултовање планираних извора података се односи на потребу изучавања предвиђене литературе (монографија, докумената, статистичких извештаја и др.) одакле ће се сакупити битни теоријски (публиковани) подаци везани за стратегијско планирање развоја градова. Наравно, при томе треба евидентирати само податке који су релевантни за стратегију развоја конкретног града.

Припрема интервјуа и упитника за одабран узорак испитаника из града мора се пажљиво извести. За интервјуисање треба припремити адекватан план питања који ће истраживач користити приликом разговора са одабраним испитаницима. Међутим, када се ради о упитнику, истраживачки тим треба да пажљиво структурира питања за испитанике како би од њих добио битне одговоре везане за стање одређених сегмената града и њихов даљи развој.

Провера интервјуа и анкете се врши зато да би истраживачи на малом узорку испитаника проверили целисходност тих инструмената. Наравно, уколико се провером покажу одређени недостаци у тим инструментима, истраживачи треба да их отклоне;

Реализација интервјуисања и анкетања, као следећу фазу, остварују чланови пројектног тима уз помоћ сарадника. Они се у томе морају држати одређених теоријских принципа. При интервјуисању, по утврђеном плану, пројектант обавља разговор са испитаницима и евидентира њихове одговоре. При анкетању задужени сарадници укратко излажу циљ и технику анкетања, иза чега испитаници потпуно самостално писањем одговарају на постављена питања.

Обрада теоријских и емпиријских података започиње формалним прегледом бележака о интервјуисању и попуњавању упитника. Иза тога код обе ове технике истраживања се врши пребројавање датих одговора и њихово евидентирање. Након тога, према предвиђеним статистичким методама (табеле, графови, тестови и др.), ти подаци се уносе у предвиђене илустрације (табеле, графове и др.), односно подвргавају се израчунавању предвиђених индикатора (аритметичке средине, коефицијента корелације, хи квадрат теста и др.). На основу тога добијају се статистички налази за интерпретацију резултата истраживања.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup>Sotirović, V., Adamović, Ž., *Metodologija naučno-istraživačkog rada sa statistikom u MS EXCEL – u, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2005, str. 80-95.*



б) Интерпретација резултата истраживања је веома деликатна и њу зато треба да реализује вођство пројектног тима.<sup>63</sup> Кроз њу се заправо добијени статистички налази (конкретне вредности, трендови и сл.) пажљиво проучавају и најпре применом логичких поступака анализе, синтезе, индукције, дедукције и аналогичке. На тај начин, критичким односом према статистичким налазима, истраживачи идентификују и евидентирају резултате истраживања развоја града. Ти резултати имају различите форме у које нарочито спадају: оцене стања и развоја у окружењу града, одмеравање развојног потенцијала града, утврђивање праваца развоја града, идентификовање визије и мисије града, дефинисање развојних пројеката за градске сегменте итд.

в) На основу обрађених теоријских и емпиријских података, као и интерпретираних резултата истраживања, приступа се изради стратегије развоја града за одабрани временски период. Ова завршна активност има своје фазе које се морају уважавати (Табела 7.).

Табела 7. Фазе писања и усвајања стратегије развоја градова

Структура фаза	Начини реализације
1. Израда нацрта стратегије развоја	пројектни
2. Реализовање јавне расправе о нацрту	валоризациони
3. Кориговање нацрта стратегије развоја	пројектни
4. Управно разматрање коригованог нацрта	валоризациони
5. Управно разматрање предлога и усвајања стратегије	валоризациони
6. Издавање и дистрибуирање стратегије развоја	технички

Израду нацрта стратегије развоја врши вођство пројектног тима сагласно обрађеним подацима и извршеној интерпретацији резултата истраживања. При томе оно, по логици припадности, прво класира сву ту истраживачку грађу по структури стратегије која је предвиђена у претходно сачињеној концепцији. При томе креатори овог нацрта се морају држати принципа и технике израде научних радова у смислу форме, стила и културе писања.

Јавну расправу о нацрту стратегије треба да организује надлежна служба управе града. У њој треба омогућити учешће свих градских партнера (организација, институција, удружења и самих грађана). Одбрану нацрта на тим скуповима у смислу појашњавања

<sup>63</sup> Pavlović, K., Šovljanski, R., *Priručnik za strateško planiranje i upravljanje lokalnim razvojem u Republici Srbiji*, Centar za regionalizam, Novi Sad, 2010, str. 61-64.

суштине стратегије и њене примене треба да врши вођство пројектног тима. Приликом тих скупова битна мишљења у вези квалитета нацрта стратегије и сугестија у вези тога чланови пројектног тима треба пажљиво да евидентирају. На тај начин се остварује партнерски принцип у изради стратегије, тако да ће тај развојни документ, као свој, прихватити сви градски актери.

Након јавне расправе, сагласно датим прихватљивим предлозима и сугестијама, вођство пројектног тима приступа адекватном кориговању текста стратегије. При томе је добро да на образложен начин вођство пројектног тима обавести конкретне предлагаче како је третирао њихове оцене и сугестије дате у јавној расправи.

По фазном реду, затим следи управно разматрање коригованог нацрта стратегије које треба да обави надлежни градски орган (најпре градско веће). При томе вођство пројектног тима је у обавези да информише градски орган о току израде стратегије, затим о резултатима јавне расправе, као и о суштини сачињеног нацрта стратегије. Надлежни градски орган своју расправу може закључити прихватањем нацрта који се трансформише у предлог или може да наложи пројектном тиму да изврши одређене корекције. У оба ова случаја надлежни орган финансира свој рад предлагањем текста стратегије за усвајање.

Предлог стратегије развоја града разматра и усваја надлежни градски орган (скупштина града). При томе тај орган такође може да прихвати предложени текст стратегије или да га на дораду врати пројектном тиму. У сваком од тих случајева, када буде задовољан, надлежни орган дефинитивно усваја стратегију развоја града.

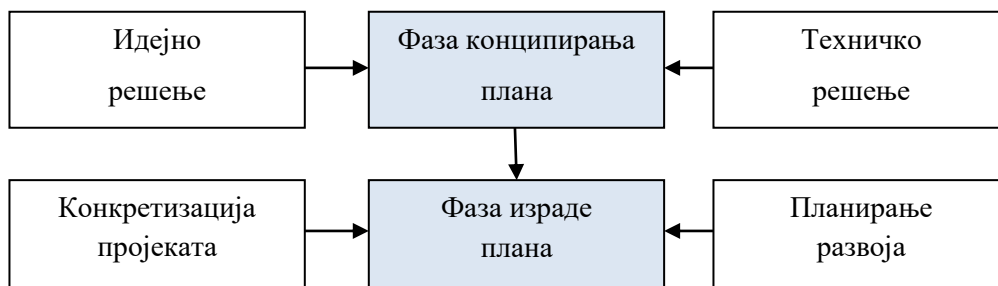
Усвојену стратегију развоја града затим треба припремити за њено издавање у одређеном тиражу на језике које одреди надлежни орган града. Након тога издата стратегија града се дистрибуира одређеним градским органима и организацијама, с тим што се одређени део тиража задржава ради њиховог презентирања значајнијим градским гостима током обухваћеног временског периода (политичарима, потенцијалним инвеститорима, иностраним представницима итд.). Тиме се практично завршава процес добијања стратегије развоја града и наступа период њене имплементације.

### **3.4. Модел интегралног оперативног плана**

#### **3.4.1. Фазе добијања оперативног плана**

Сагласно теорији интегралног развоја градова, израду оперативних (најпре годишњих) планова развоја градова треба вршити на истраживачки начин. При томе основицу њихове израде треба да чини усвојена стратегија градског развоја. То практично

значи да и ову врсту планова треба засновати на коришћењу двофазног поступка, тј. прво на конципирању а затим на изради оперативног плана (Слика 16.).<sup>64</sup>



Слика 16. Фазе добијања интегралног оперативног плана града

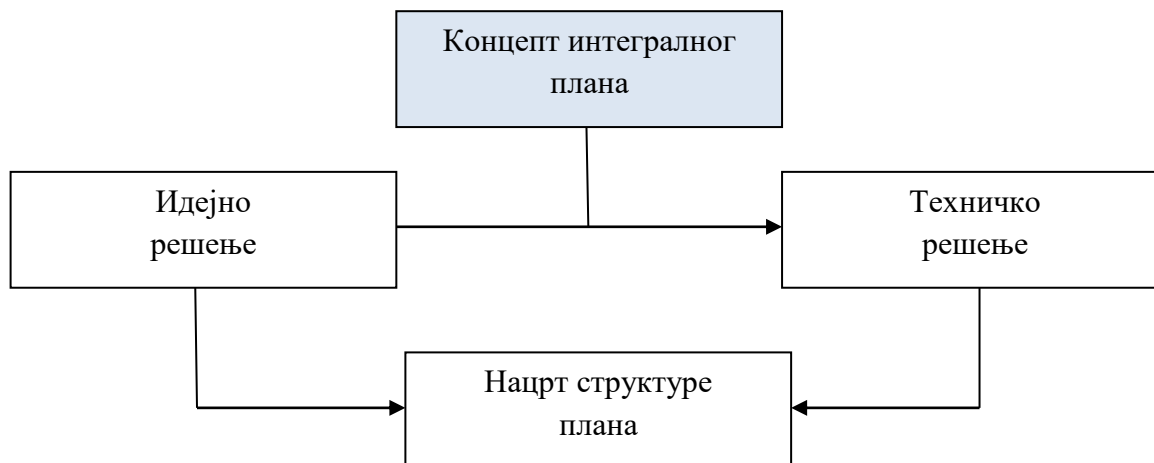
У пројектној пракси до сада се најчешће обједињено третирао оперативно планирање у градовима. Међутим, то није добро зато што се на тај начин најпре занемарује концептуална фаза па такви планови најпре губе своју вези са припадајућом стратегијом развоја и са кретањима у градском окружењу.<sup>65</sup>

### 3.4.2. Конципирање интегралног оперативног плана

По својој суштини, градски оперативни план као разрађен сегмент стратегије развоја треба конципирати на упрошћен истраживачки начин који интерно сачињавају и прихватају ангажовани планери. У том контексту је логично да он има а) идејно решење, б) техничко решење и в) нацрт структуре плана (Слика 17.). У вези тога треба истаћи да концепт израде оперативног плана практично представља адекватан пројекат истраживања са свим његовим теоријски предвиђеним сегментима (прикладним идејним факторима истраживања и пратећим техничким решењима), чијим уобличавањем се затим може пројектовати адекватна будућа структура оперативног плана.

<sup>64</sup> У односу на стратегију, у литератури се на усаглашенији начин третирају фазе добијања оперативних планова градског развоја (Rhonda, A., *Successful Business Plan*, R Media, Los Angeles, 2011; Un Habititas, *Planning Sustainable cities*, New York, 2009, i dr.).

<sup>65</sup> На ово упућују многи публиковани научни радови у којима се на разне начине структурирају фазе добијања оперативних планова (чешће без концептуалне фазе).



Слика 17. Структура концепције градског оперативног плана

а) Идејно решење оперативног плана заснива се на функционалном дефинисању идејних фактора које препоручује савремена методологија научних истраживања и то: проблема, предмета, циља, хипотеза, метода, техника и статистике истраживања.

Проблем у оперативном планирању развоја градова заправо проистиче из утицаја дејства окружења и стратегије развоја на конкретан градски оперативни план. Он се своди на то како припремити оперативни план да се он прикладно уклапа у токове окружења и стратегију развоја и да уједно у примени буде ефикасан. То се најбоље постиже пажљивим проучавањем конкретних технолошких и економских кретања у окружењу и довођењу тога у везу са стратегијом дефинисаним пројектима развоја града.

Предмет истраживања није тешко дефинисати, јер њега чине стратегијом утврђени пројекти чији редоследи и динамика реализације се оперативним планом могу мењати с обзиром на конкретну градску ситуацију. До овога нарочито може да дође неочекиваном појавом крупних инвеститора и конкретним финансијским стањем предвиђених носилаца развојних пројеката.

Циљ истраживања такође није тешко утврдити будући да он треба да проистекне из дефинисаних циљева у стратегији развоја чија реализација се дели на године. У тесној вези са тим је и оцена у којој мери се оперативним планом остварују визија и мисија у градској развојној стратегији.

Хипотезе у оперативном планирању градског развоја најчешће не треба постављати, већ се у томе треба држати хипотеза утврђених у стратегији развоја града.

Методе истраживања у функцији израде оперативних планова градског развоја треба селективно одабрати из метода којима је припремљена стратегија развоја. Поводом тога, треба истаћи да ту отпада метода испитивања као непотребна, већ је ово истраживање потребно вршити методом студирања.

С тим у вези за основну технику у овом истраживању потребно је користити регистровање сакупљених теоријских података ( о окружењу, претходном развоју града, редоследу реализације развојних пројеката и др.).

Планирање обраде сакупљених података у овом случају се своди на њихово класификовање и затим укључивање у пројектоване показатеље (табеле, графове и др.).

Најзад, начин интерпретације истраживачких резултата треба да произађе из сачињених статистичких илустрација. Зависно од тога ту се могу предвидети поступци анализе, синтезе, индукције и дедукције.

б) Техничко решење је такође упрошћено и њиме се обухватају: фазе реализације истраживања, екипирање планског тима и сачињавање буџета за израду конкретног плана.

Када је у томе реч о фазама реализације оперативног плана, у њих спадају:

- сакупљање и обрада планираних теоријских података;
- интерпретација резултата реализованог истраживања;
- израда нацрта оперативног плана, који разматра и утврђује надлежни градски орган (градско веће);
- вршење евентуалних корекција ради добијања предлога плана;
- разматрање и усвајање плана од надлежног градског органа (скупштине града);
- дистрибуција усвојеног оперативног плана одговарајућим градским организацијама и институцијама.

Екипирање планског тима треба тако извести да он има потребну компетентност за такву врсту планова. У том смислу овај тим могу чинити искључиво градски стручњаци, а по потреби могуће је у тај тим укључити и познате експерте из окружења.

Буџетом за израду оперативног плана се утврђују пратећи трошкови и њихови финансијери. У пратеће послове најпре улазе хонорари ангажованих планера и други трошкови материјалног карактера. Финансијер тих трошкова логично је да буде градска управа.

в) Нацрт структуре оперативног плана је сличан истородним структурама привредних и других организација (Табела 8.).

Табела 8. Нацрт структуре оперативног плана градског развоја

Елементи оперативног плана	Начини обраде
1. Захтеви развоја градског окружења	истраживачки
2. Поруке достигнутог развоја града	истраживачки
3. Конкретни правци развоја града	истраживачки
4. Пројекти развоја градских области	пројектни
5. Економске импликације планираног развоја	пројектни
6. План имплементације развојних пројеката	пројектни
7. План праћења резултата развоја	пројектни

Захтевима развоја градског окружења обухвата се приказ деловања екстерних фактора на град и налажење одговора на то дејство који се морају укључити у градски оперативни план. То се нарочито односи на економско, инвестиционо, технолошко<sup>66</sup> и социјално дејство.

Поруке достигнутог развоја града односе се на то који су ефекти остварени у претходној години, какви пројекти су започети а нису завршени. На тај начин се критички стиче увид у дотадашњу реализацију стратегије градског развоја и претпоставке на којима треба засновати конкретне правце развоја у посматраној планској години.

Конкретним правцима развоја града у наредној години практично се дефинише наставак са започетим пројектима и приоритети у избору нових развојних пројеката по градским областима. Тиме се пројектује основа која ће послужити за конкретизацију реализације развојних пројеката по градским областима.

Пројекти развоја градских области представљају преглед пројеката који ће се реализовати у наредној години. Њих треба дефинисати називима, садржајима, носиоцима, изворима финансијских средстава и др.

Економске импликације планираног развоја чине плански сегмент у коме треба да се истиче колико ће завршени нови пројекти утицати на раст градског бруто друштвеног производа, запосленост итд. Тиме се најпре прати динамика реализације визије града утврђене у развојној стратегији.

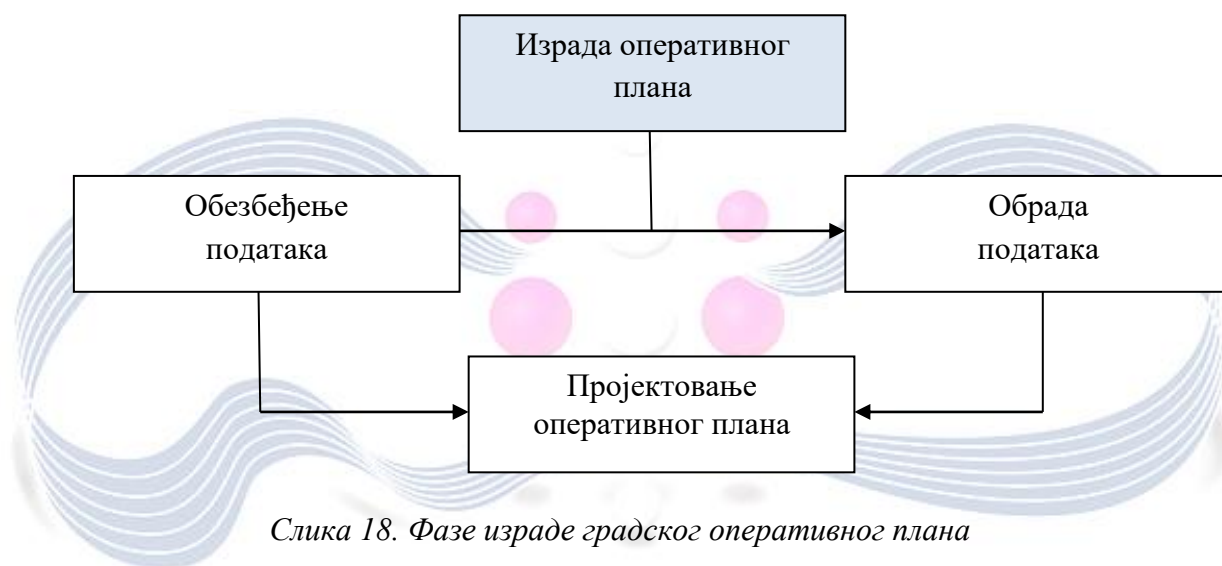
План имплементације развојних пројеката заправо указује на динамику почетка и завршетка планских пројеката, као и на координацију у тој области.

<sup>66</sup>Levi-Jakšić, M., *Upravljanje tehnološkim inovacijama*, Čigoja štampa, Beograd, 2004, str. 15-26.

План праћења резултата развоја, као последњи део оперативног плана, односи се на утврђивање градских органа који су задужени за валоризацију оствареног развоја током обухваћене године.

### 3.4.3. Израда градског оперативног плана

Наравно, и овде ваља подвући да та активност представља другу, завршну фазу добијања градског оперативног плана. Ову фазу карактеришу три компленментарне активности, и то: а) обезбеђење података, б) обрада података и в) пројектовање оперативног плана (Слика 18.).



Слика 18. Фазе израде градског оперативног плана

а) Обезбеђење потребних података за градски оперативни план првенствено се односи на податке о планираним пројектима у смислу њихове локације, структуре, потребних инвестиционих средстава, носилаца инвестирања итд. Ови подаци су у принципу квантитативни, где се прво истичу њихове физичке, а затим новчане вредности. Слично се односи и на пратеће податке у вези са инфраструктуром, где њу треба синхронизовати са токовима реализације планираних пројеката.

б) Обрада података обухвата њихову кумулацију у смислу збирних физичких и новчаних износа. Ово подједнако важи за све градске развојне области, као и за њихово кумулирање. Појавни облици обраде података су различити а међу њима доминантно место заузимају прикладне табеле и графови.

в) Пројектовање оперативног плана се своди на његово елаборирање и усвајање према одређеним фазама (Табела 9.).

Табела 9. Фазе писања и усвајања градског оперативног плана

Структуре фаза	Начини реализације
1. Израда нацрта оперативног плана	пројектни
2. Разматрање и усвајање нацрта	валоризациони
3. Евентуално кориговање нацрта	пројектни
4. Разматрање и усвајање оперативног плана	валоризациони

Што се тиче нацрта плана, њега припрема пројектни тим сагласно сакупљеним и обрађеним подацима. Нацрт затим треба да разматра надлежни градски орган (првенствено градско веће) које га усваја или доставља на кориговање. Након тога план добија форму предлога који разматра и усваја градска скупштина.

### 3.5. Економска ризичност интегралних планова

#### 3.5.1. Теоријска подлога економске ризичности

Град као људска творевина изложен је дејству законитог старења у смислу временског пропадања његове материјалне основе (грађевина, улица, тргова, заступљене производне и услужне опреме и др.) и застаревања његових репродуктивних програма (производних, услужних и сл.). На ово старење, поред ових интерних фактора, све више утичу екстерни фактори, тј. промене у окружењу првенствено изазване научно-технолошким прогресом и дејством процеса светске глобализације.

Све ово заједно се огледа кроз потребу респектовања свих тих промена у развоју укупне конституције града – што се, по логици ствари, мора првенствено уважавати у изради градских развојних планова (првенствено стратегијских, па затим оперативних). Из тога се може констатовати да екстерне и интерне промене које тангирају град у његовом развоју претежно чине независну варијаблу, а планови његовог развоја у основи представљају зависну варијаблу с обзиром на то да се тиме град прилагођава свим тим променама.

По свом дејству све врсте екстерних и интерних промена ремете успостављену конституцију града чинећи је мање функционалном па то најпре доводи до развојних захтева који се отежано реализују или уопште не реализују, што последично изазива развојни ризик. Дакле, с обзиром на то да развојни градски планови симболизују будући развој града, отуда могућа негативна дешавања у њиховој примени доводе до ризика, тј. постизања слабијих практичних резултата у односу на планиране. Управо због тога могућа



нереализација неких сегмената градског плана у његовој примени представља ризик у развоју конкретног града.

У том контексту ризик у планираном развоју града може се појавити у сваком планском сегменту и по разним основама. Међутим, у томе је најважнији економски ризик који се своди на могућност пада планираног бруто националног производа града по глави становника у току планског периода. Наиме, тај ризик је нарочито важан јер он практично погађа све градске становнике. До њега долази садејством крупних промена у окружењу и слабости у планираном развоју града. Што се тиче дејства промена у окружењу град на њих може сасвим мало да утиче. Међутим, када је реч о слабостима у планираном развоју града, на њих градски органи могу да имају одлучујући утицај – нарочито у смислу ангажовања компетентних планера, затим спроведене процедуре валоризације предложеног плана, као и организације практичне примене плана.

### 3.5.2. Мерење економске ризичности планова

Теорија ризичности утврђених планова идентификовала је мноштво метода за мерење те ризичности. Синтетизовано гледано, унутар тога доминантну улогу имају методе за мерење статичке и динамичке ризичности. Статичка ризичност се односи на мерење тзв. прага рентабилности где се за праг узима тачка у којој се изједначују расходи са приходима, па распон од те тачке до критичне тачке представља издрживост пројекта на могући ризик. Међутим, ова врста ризичности је карактеристична за развој привредних субјеката, док је она скоро неупотребљива за градски развој. Динамичка ризичност се заснива на мерењу отпорности планираног развоја на ризик у смислу симулирања појаве будућих негативних дешавања. Управо зато је ова метода погодна за мерење економске ризичности планираног градског развоја, па ће се зато она конкретније размотрити.

Наиме, како је већ речено, економску ризичност планираног градског развоја ( $E_r$ ) најобухватније симболизује кретање јединичног бруто друштвеног производа града у планском периоду где треба посматрати његове износе на почетку ( $P_{bdp}$ ) и на крају ( $K_{bdp}$ ) планског периода, односно:

$$E_r = K_{bdp} \cdot K_r \geq P_{bdp}$$

где  $K_r$  представља коефицијент ризика, тј. пада планираног јединичног бруто друштвеног производа у посматраној планској години. Његов износ треба да буде мањи од јединице, односно  $K_r \leq 1$ .

Цео овај обрачун везан је за одређивање коефицијента ризика, тј. пада јединичног бруто друштвеног производа током планског периода по основу ризика. У том смислу је веома добро када је  $K_r = 1$ , а лоше је када је  $K_r < 1$ . Разме се, планери развоја градова треба да при крају текста конкретних планова посебну пажњу посвете одмеравању износа тог коефицијента и да на основу тога израчунавају и интерпретирају економску ризичност ( $E_r$ ) плана.

### 3.5.3. Сузбијање економске ризичности планова

Економска ризичност планова градског развоја једино се може мењати растом или падом њихове отпорности на могући ризик током планираног периода. У вези тога ваља истаћи да отпорност градског плана на ризик расте у мери подигнутог квалитета израде и имплементације плана, а пада са слабљењем квалитета израде и имплементације плана. Управо зато је битно да се планови развоја градова сачињавају коришћењем интегралне планске методе и ангажовањем компетентних планера, јер се само на тај начин може постићи висока отпорност развоја града на ризик.

С обзиром на претходно, уз увођење коефицијента отпорности градског плана на ризик ( $K_o$ ), може се мерити његова коригована економска ризичност ( $E_{rk}$ ), тј.:

$$E_{rk} = E_r \cdot K_o = K_{bdp} \cdot K_r \cdot K_o \geq P_{bdp}$$

И овде ваља истаћи потребу да ангажовани планери при крају текста плана, поред економске ризичности ( $E_r$ ), иза ње одреде износ коефицијента отпорности плана на ризик ( $K_o$ ), па да затим израчунају и интерпретирају кориговану економску ризичност плана ( $E_{rk}$ ). На пример: за податке  $E_r = 3.600$  евра,  $K_o = 1,1$  и  $P_{bdp} = 2.000$  евра,  $E_{rk}$  би износила:  $E_{rk} = E_r \cdot K_o = 3.600 \cdot 1,1 = 3.960$  евра  $> P_{bdp} = 2.000$  евра. То уједно значи да је таква отпорност на ризик омогућила додатни раст јединичног бруто друштвеног производа града за 360 евра ( $3.960 - 3.600 = 360$  евра) – што је у овом случају свакако крупан позитиван резултат. Наравно, у текућој пракси су чешћи примери када је  $K_o < 1$  због неприкладног третмана интегралне планске методе.

Разуме се, суштине ове корекције се своди на одмеравање износа коефицијента отпорности плана на ризик ( $K_o$ ). Зато планери при томе првенствено морају да пођу од тога како су третирали интегралну методу у изради плана и како су предвидели организацију имплементације плана. Ту свакако нема места оптимизму и песимизму, већ утврђивање коефицијента отпорности плана на ризик ( $K_o$ ) треба да изведу на што реалнији начин.

## 3.6. Примери структура интегралних планова

### 3.6.1. Избор прикладних примера за праксу

Полазећи од тога да се у данашњој оскудној пракси конкретне израде интегралних планова развоја градова они сачињавају на разне теоријске неутемељене начине, с обзиром на претходна разматрања ове области, било би потребно да се изложе прикладни примери структура тих планова који веома могу користити планерима у даљој изради градских планова применом система моделованог интегралног планирања. У вези тога, на примеру града названог X, пројектоваће се структуре свих врста градских планских докумената, и то:<sup>67</sup>

- пример структуре концепције развоја града X, са начином обраде, елементима текста и обимом текста;
- пример структуре стратегије развоја града X, такође са начином обраде, елементима текста и обимом текста;
- пример структуре концепције оперативног плана развоја града X, такође са начином обраде, елементима текста и обимом текста;
- пример структуре оперативног плана развоја града X, исто тако са истим елементима текста.

Овакав избор примера само са истицањем неопходних начелних структура планских докумената мотивисан је тиме што се на тај начин најбоље уочавају профили свих тих докумената. Сходно томе, мањи би се ефекти постигли излагањем готових комплетних планских документа за конкретне градове – што не би одговарало карактеру овог рада, а не би ни практичарима помогло да се конкретније упознају са профилима свих тих планских докумената који би им помогли у њиховом пројектном раду. Управо зато је извршен наведени избор од четири репрезентативна примера најчешћих докумената у области планирања развоја градова.

---

<sup>67</sup> Примери структура свих основних врста градских развојних планова сачињени су на основу претходно пројектованог система интегралног планирања развоја градова уз коришћење одређених решења из саме праксе тог начина планирања. Овоме треба додати да су ови примери у основи репрезентативни и за планирање развоја општина – што важи како за градове и општине у Србији, тако и за истородне територијалне заједнице у другим земљама.

### 3.6.2. Пример структуре концепције стратегијског развоја

## КОНЦЕПЦИЈА СТРАТЕГИЈСКОГ РАЗВОЈА ГРАДА Х ОД 2014. ДО 2020. ГОДИНЕ

### Методолошке напомене

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: карактеристике досадашњег развоја, потреба израде стратегије развоја од 2014. до 2020. године, градске компаративне предности, примењен пројекат истраживања (проблем, предмет, циљ, хипотезе, методе и технике истраживања), улога концепције у изради стратегије, одлике структуре концепције.

Обим текста: 5 страна.

#### 1. ПОЛАЗНЕ ОСНОВЕ СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА

##### 1.1. Потреба израде стратегије развоја

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: неопходност израде стратегије, коришћење концепције у изради стратегије, однос концепције и стратегије развоја.

Обим текста: 3 стране.

##### 1.2. Анализа очекиваних промена у окружењу

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: достигнут развој окружења (републике и релевантног иностранства), планирани развоја окружења (републике и иностранства), позиција града у развоју окружења.

Обим текста: 2 стране.

##### 1.3. Параметри достигнутог градског развоја

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: обележја достигнутог развоја града, развијеност привреде и непривреде, развијеност инфраструктуре, искоришћеност градских предности, демографска кретања (по обиму, образовању, запошљавању, бруто друштвеном производу итд.).

Обим текста: 3 стране.

#### 1.4. Развојне компарације окружења и града

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: компарација града са другим градовима по развијености привреде и непривреде, компарација града са другим градовима по искоришћењу компаративних предности.

Обим текста: 1 страна.

#### 1.5. Редослед израде развојне стратегије

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: прва фаза израде (ова концепција), друга фаза израде (истраживање и утврђивање стратегије), трећа фаза (примена стратегије).

Обим текста: 1 страна.

### 1.2. ИДЕЈНИ ФАКТОРИ БУДУЋЕ СТРАТЕГИЈЕ

#### 2.1. Утврђивање главног развојног проблема

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: технологија идентификације главног истраживачког проблема, формулисање истраживачког проблема.

Обим текста: 1 страна.

#### 2.2. Дефинисање предмета развоја

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: развој града као предмет истраживања, сегменти предмети истраживања.

Обим текста: 1 страна.

#### 2.3. Пројектовање главних развојних домета

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: дефинисање циља развоја, утврђивање визије развоја, пројектовање мисије развоја.

Обим текста: 2 стране.

#### 2.4. Идентификација развојне хипотезе

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: одлике развојне хипотезе, формулисање развојне хипотезе.

Обим текста: 1 страна.

## 2.5. Избор развојних метода и инструмената

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: избор истраживачких метода, структура планираног анкетирања и интервјуисања.

Обим текста: 2 стране.

## 2.6. Обрада података и интерпретација резултата

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: пројектовање начина обраде сакупљених података, начини интерпретирања обрађених података.

Обим текста: 1 страна.

## 2.7. Пројектовање структуре будуће стратегије

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: уводне напомене, полазни параметри стратегије развоја, пројектовање главних развојних домета, основе развоја заједничких фактора (развоја простора, инфраструктуре, становништва, заштите), пројектовање развоја привредних делатности (пољопривреде и села, енергетике, индустрије, предузетништва), пројектовање развоја услужних делатности (туризма, саобраћаја, трговине, угоститељства), развој структуре друштвених делатности (здравства, социјале, образовања, спорта и рекреације, културе, информисања), систем имплементације стратегије развоја (носиоци, координација, управљање).

Обим текста: 8 страна.

# 3. ПРОЈЕКТНИ ЗАДАТАК БУДУЋЕ СТРАТЕГИЈЕ

## 3.1. Утврђивање структуре стратегије

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: захтевана структура текста стратегије, рокови завршетка стратегије.

Обим текста: 2 стране.

## 3.2. Дефинисање пројектног тима

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: дефинисање структуре тима са задужењима, избор тима.

Обим текста: 2 стране.

### 3.3. Фазе израде стратегије

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: дефинисање фаза израде стратегије са учесницима и роковима.

Обим текста: 2 стране.

### 3.4. Управљање израдом стратегије

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: формирање савета пројекта, учешће организације и грађана у разматрању нацрта стратегије, разматрање и утврђивање стратегије (градско веће и градска скупштина).

Обим текста: 1 страна.

### 3.5. План имплементације стратегије

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: формирање координационог тела за имплементацију, надлежности градских органа у имплементацији.

Обим текста: 1 страна.

### 3.6. Буџет израде стратегије

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: утврђивање трошкова пројектног тима, утврђивање пратећих трошкова, утврђивање извора за покривање трошкова.

Обим текста: 1 страна.

### Основна литература

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: коришћени монографски извори, коришћени документациони извори.

Обим текста: 1 страна.

С обзиром на претходно, обим концепције за израду стратегије развоја града треба да износи око 40 страна формата А4.

### 3.6.3. Пример структуре стратегије развоја

#### СТРАТЕГИЈА РАЗВОЈА ГРАДА Х ОД 2014. ДО 2020. ГОДИНЕ

##### Методолошке напомене

Начин обраде: дедуктивни.

Елементи текста: разлози израде стратегије, сврха израде стратегије, коришћени концепт истраживања, ток изведеног истраживања, структурирање текста стратегије.

Обим текста: 5 страна.

#### 1. ПОРУКЕ РАЗВОЈА ГРАДСКОГ ОКРУЖЕЊА

##### 1.1. Порукe националног окружења

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: анализа токова и планова развоја других градова у земљи, проучавање токова и трендова развоја државе.

Обим текста: 5 страна.

##### 1.2. Порукe међународног окружења

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: анализа достигнућа и трендова развоја угледних иностраних градова, проучавање развојних трендова одабраних држава.

Обим текста: 15 страна.

#### 2. ПОТЕНЦИЈАЛНЕ МОГУЋНОСТИ РАЗВОЈА ГРАДА

##### 2.1. Обележја достигнутог развоја

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: достигнут привредни развој, достигнут развој друштвених делатности, ниво развоја културе и социјале, стање достигнуте демографије, функционалност локалне самоуправе, стање у просторном развоју и урбанизму, ситуација у екологији, функционалност инфраструктуре.

Обим текста: 10 страна.



## 2.2. Коришћење развојних могућности

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: идентификација компаративних предности, коришћење компаративних предности.

Обим текста: 5 страна.

## 2.3. Усклађивање развоја са захтевима окружења

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: начини коришћења компаративних предности, акцентирање развоја градских области према захтевима окружења, преузимање битних иностраних новина и њихово уклапање у развој града.

Обим текста: 5 страна.

# 3. ПРАВЦИ И ЦИЉЕВИ РАЗВОЈА ГРАДА

## 3.1. Идентификација развојних праваца

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: приоритетни правци развоја привреде, приоритетни правци развоја друштвених делатности, приоритетни правци развоја логистичних области.

Обим теста: 5 страна.

## 3.2. Дефинисање циљева развоја

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: идентификација економског циља развоја, утврђивање друштвеног циља развоја.

Обим текста: 5 страна.

# 4. ПРОЈЕКЦИЈА ВИЗИЈЕ И МИСИЈЕ ГРАДА

## 4.1. Утврђивање визије развоја

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: пројекција домета економског развоја до краја планског периода, пројекција домета друштвеног развоја до краја планског периода, карактер града на крају планског периода.

Обим текста: 5 страна.

#### 4.2. Пројекција мисије града

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: утицај развојних домета на углед града у окружењу, мисионарска улога града у окружењу.

Обим текста: 5 страна.

### 5. ПРОЈЕКТИ РАЗВОЈА ГРАДСКИХ ОБЛАСТИ

#### 5.1. Пројекти развоја пољопривреде и рударства

Начин обраде: истраживачко-пројектни

Елементи текста: достигнут развој пољопривреде (ратарства, повртарства, воћарства итд.), пројекти развоја пољопривреде, достигнут развој рударства, пројекти развоја рударства.

Обим текста: 10 страна.

#### 5.2. Пројекти развоја производње и услуга

Начин обраде: истраживачко-пројектни

Елементи текста: текуће стање привреде (индустрије, предузетништва), пројекти развоја привреде, достигнуто стање услуга (трговине, туризма, банкарства), пројекти развоја услуга.

Обим текста: 10 страна.

#### 5.3. Пројекти развоја друштвене делатности

Начин обраде: истраживачко пројектни.

Елементи текста: стање делатности (здравства, образовања, спорта), пројекти развоја делатности.

Обим текста: 5 страна.

#### 5.4. Пројекти развоја културе и социјале

Начин обраде: истраживачко-пројектни

Елементи текста: текуће стање културе (музејске, библиотекарске, фолклорне, уметничке итд.), пројекти развоја културе, стање социјале, пројекти развоја социјале.

Обим текста: 5 страна.

#### 5.5. Пројекти развоја демографије

Начин обраде: истраживачко-пројектни.

Елементи текста: стање структуре становништва, развој структуре становништва.

Обим текста: 5 страна.

#### 5.6. Пројекти развоја самоуправе

Начин обраде: истраживачко-пројектни.

Елементи текста: текуће функционисање самоуправе, пројекти унапређења самоуправе.

Обим текста: 5 страна.

#### 5.7. Пројекти развоја простора и урбанизма

Начин обраде: истраживачко-пројектни.

Елементи текста: стање градског простора (зоне, улице, тргови), пројекти развоја простора, стање урбанизма (глобалне и детаљне регулације), пројекти развоја урбанизма.

Обима текста: 5 страна.

#### 5.8. Пројекти развоја екологије

Начин обраде: истраживачко-пројектни.

Елементи текста: стање еколошке заштите, пројекти развоја еколошке заштите.

Обим текста: 5 страна.

#### 5.9. Пројекти развоја инфраструктуре

Начин обраде: истраживачко-пројектни.

Структура текста: достигнуто стање инфраструктуре (путеви, улице, тргови, водови и др.), пројекти развоја инфраструктуре.

Обим текста: 5 страна.

## 6. ПЛАН ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ ГРАДСКЕ СТРАТЕГИЈЕ

### 6.1. Органи за имплементацију стратегије

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: постојећи органи, нови органи.

Обим текста: 2 стране.

### 6.2. Усмеравање и координирање имплементације

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: усмеравање имплементације, координирање имплементације.  
Обим текста: 3 стране.

## 7. ПЛАН ПРАЋЕЊА РЕЗУЛТАТА РАЗВОЈА

### 7.1. Органи за праћење резултата

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: постојећи органи, нови органи, надлежности органа, координација рада органа.

Обим текста: 2 стране.

### 7.2. Утврђивање резултата имплементације

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: начин утврђивања резултата, органи за утврђивање резултата, валоризација резултата.

Обим текста: 3 стране.

### 7.3. Економска ризичност стратегије

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: утврђивање економске ризичности стратегије и отпорности на ризик, одрживост развоја у односу на ризик.

Обим текста: око 3 стране.

## Литература

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: научне, документационе и електронске публикације.

Обим текста: 2 стране.

Сходно претходном, укупан обим текста стратегије развоја града износи око 125 страна формата А 4.

### 3.6.4. Пример структуре концепције оперативног плана

#### КОНЦЕПЦИЈА ОПЕРАТИВНОГ ПЛАНА РАЗВОЈА ГРАДА Х

У 2014. ГОДИНИ

Методолошке напомене

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: карактеристике достигнутог развоја града, потреба израде оперативног плана развоја града у 2014. години, примењен пројекат истраживања (проблем, предмет, циљ, методе и технике истраживања), улога плана у утврђеној стратегији развоја од 2014. до 2020. године.

Обим текста: 3 стране.

#### 1. ПОЛАЗНЕ ОСНОВЕ ОПЕРАТИВНОГ ПЛАНА

##### 1.1. Потреба израде оперативног плана

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: неопходност израде плана, коришћење концепције у изради плана, однос утврђене стратегије и ове концепције.

Обим текста: 2 стране.

##### 1.2. Анализа промена у окружењу

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: текући развој окружења (градова, републике и релевантног иностранства), позиција града у развоју окружења.

Обим текста: 2 стране.

##### 1.3. Параметри достигнутог градског развоја

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: одлике досадашњег развоја града, развојни донети градске привреде и непривреде, демографска кретања, остварени бруто друштвени производ.

Обим текста: 2 стране.

#### 1.4.Развојне компарације окружења и града

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: развијеност града у односу на суседне градове, досадашње коришћење компаративних предности града.

Обим текста: 1 страна.

#### 1.5.Редослед израде оперативног плана

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: фазе израде плана, фазе примене плана.

Обим текста: 1 страна.

## 2. ИДЕЈНИ ФАКТОРИ ОПЕРАТИВНОГ ПЛАНА

#### 2.1.Идентификовање проблема и предмета развоја

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: дефинисање проблема развоја, утврђивање проблема развоја.

Обим текста: 2 стране.

#### 2.2. Пројектовање циља развоја

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: утврђивање циља развоја, остваривање стратегијски утврђене визије и мисије развоја.

Обим текста: 1 страна.

#### 2.3. Избор метода за планирање

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: одабир планских метода, избор инструмената за прикупљање података.

Обим текста: 1 страна.

#### 2.4. Пројектовање структуре оперативног плана

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: уводне напомене, полазне основе плана развоја, пројекција развојних домета, пројекти развоја заједничких фактора, пројекти развоја привреде,

пројекти развоја услуга, пројекти развоја друштвених делатности, имплементација развојних пројеката.

Обим текста: 7 страна.

### 3. ПРОЈЕКТНИ ЗАДАТАК ОПЕРАТИВНОГ ПЛАНА

#### 3.1. Утврђивање структуре плана

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: захтевана структура оперативног плана, рокови завршетка.

Обим текста: 2 стране.

#### 3.2. Формирање пројектног тима

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: дефинисање структуре тима са задужењима.

Обим текста: 1 страна.

#### 3.3. Фазе израде оперативног плана

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: утврђивање фаза израде плана у пројектном задатку са роковима завршетка.

Обим текста: 1 страна.

#### 3.4. Управљање израдом плана

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: органи за управљање израдом плана са задужењима.

Обим текста: 1 страна.

#### 3.5. Организација имплементације плана

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: координирање примене плана, праћење примене плана, оцена резултата плана.

Обим текста: 1 страна.

#### 3.6. Буџет израде плана

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: трошкови пројектног тима, логистички трошкови, финансијери пројекта.

Обим текста: 1 страна.

### Основна литература

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: коришћени монографски и документациони извори.

Обим текста: 1 страна.

Полазећи од претходног, обим ове концепције треба да износи око 30 страна формата А4.

### 3.6.5. Пример структуре оперативног плана

#### ПЛАН РАЗВОЈА ГРАДА Х У 2014. ГОДИНИ

##### Методолошке напомене

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: реализованост стратегије у претходној години, развојна оријентација у наредној години, коришћена концепција развоја, структура текста плана.

Обим текста: 3 стране.

#### 1. ЗАХТЕВИ РАЗВОЈА ГРАДСКОГ ОКРУЖЕЊА

##### 1.1. Захтеви националног окружења

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: планирана кретања градова у земљи, импликације тих кретања, план развоја државе, импликације тог плана.

Обим текста: 3 стране.

##### 1.2. Захтеви међународног окружења

Начин обраде: истраживачки.



Елементи текста: карактеристична кретања у иностранству, импликације тих кретања.

Обим текста: 3 стране.

## 2. ПОРУКЕ ДОСТИГНУТОГ РАЗВОЈА ГРАДА

### 2.1. Обележја достигнутог развоја

Начин обраде: истраживачки.

Елементи текста: досадашња реализација пројеката, оцена успешности претходног развоја.

Обим текста: 5 страна.

### 2.2. Даља развојна оријентација

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: коришћење компаративних предности, уклапање развоја у захтеве окружења.

Обим текста: 2 стране.

## 3. КОНКРЕТНИ ПРАВЦИ РАЗВОЈА ГРАДА

### 3.1. Приоритетни правци развоја

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: приоритети у завршавању започетих пројеката, приоритети у отпочињању нових пројеката.

Обим текста: 2 стране.

### 3.2. Остали правци развоја

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: настављање са започетим пројектима развоја, отпочињање са реализацијом нових пројеката.

Обим текста: 2 стране.

## 4. ПРОЈЕКТИ РАЗВОЈА ГРАДСКИХ ОБЛАСТИ

### 4.1. Пројекти развоја пољопривреде и рударства

Начин обраде: истраживачко-пројектни.

Елементи текста: достигнут развоја, завршавање започетих и почетак реализације нових пројеката.

Обим текста: 4 стране.

#### 4.2. Пројекти развоја производње и услуга

Начин обраде: истраживачко-пројектни.

Елементи текста: развојна достигнућа, наредни развојни пројекти.

Обим текста: 7 страна.

#### 4.3. Пројекти развоја друштвених делатности

Начин обраде: истраживачко-пројектни.

Елементи текста: достигнут ниво, наредни развојни пројекти.

Обим текста: 4 стране.

#### 4.4. Пројекти развоја културе и социјале

Начин обраде: истраживачко-пројектни.

Елементи текста: претходни развој, нови развојни пројекти.

Обим текста: 2 стране.

#### 4.5. Пројекти развоја демографије

Начин обраде: истраживачко-пројектни.

Елементи текста: досадашњи развој, нови развојни пројекти.

Обим текста: 2 стране.

#### 4.6. Пројекти развоја самоуправе

Начин обраде: истраживачко-пројектни.

Елементи текста: претходни развој, нови развојни пројекти.

Обим текста: 2 стране.

#### 4.7. Пројекти развоја простора и урбанизма

Начин обраде: истраживачко-пројектни.

Елементи текста: претходни развој, нови развојни пројекти.

Обим текста: 3 стране.

#### 4.8. Пројекти развоја инфраструктуре

Начин обраде: истраживачко-пројектни.

Елементи текста: достигнут развој, нови развојни пројекти.

Обим текста: 4 стране.

## 5. ЕКОНОМСКЕ ИМПЛИКАЦИЈЕ ПЛАНИРАНОГ РАЗВОЈА

### 5.1. Импликације текућих потенцијала

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: очекивани ефекти текућих потенцијала.

Обим текста: 2 стране.

### 5.2. Импликације нових потенцијала

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: очекивани ефекти будућих потенцијала.

Обим текста: 2 стране.

### 5.3. Економска ризичност плана

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: израчунавање економске ризичности, сузбијање економске ризичности.

Обим текста: 2 стране.

## 6. ПЛАН ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ РАЗВОЈНИХ ПРОЈЕКТАТА

### 6.1. Органи за имплементацију пројектата

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: досадашњи рад органа, будући рад органа.

Обим текста: 1 страна.

### 6.2. Деловање органа за имплементацију

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: досадашње и будуће деловање.

Обим текста: 1 страна.

## 7. ПЛАН ПРАЋЕЊА РЕЗУЛТАТА РАЗВОЈА

### 7.1. Органи за праћење резултата

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: досадашњи и будући органи.

Обим текста: 1 страна.

### 7.2. Деловање органа за праћење резултата

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: досадашње и будуће деловање органа.

Обим текста: 1 страна.

### Литература

Начин обраде: пројектни.

Елементи текста: научне, документационе и електронске публикације.

Обим текста: 1 страна.

Према претходним излагањима, укупни обим овог плана износи око 60 страна формата А4.

## **4. ИСТРАЖИВАЊЕ СТАЊА У ПЛАНИРАЊУ РАЗВОЈА ГРАДОВА**

### **4.1. Избор репрезентативних градова и испитаника**

#### **4.1.1. Избор репрезентативних градова**

Ради оцене текућег стања у планирању развоја градова реализовано је адекватно истраживање у функцији чега је планирано посматрање планских искустава свих 23 града у Србији којима је признат градски статус. Међутим, у овом истраживању учествовало је 18 градова, док осталих 5 градова из непознатих разлога у томе није учествовало. Ово је учињено зато што се у овом раду разматра планирање развоја градова и што су градови у Србији различите величине и различитих осталих карактеристика и што они по уређености припадају просеку данашњих градова у читавом свету.

Отуда се може констатовати да изабрани градови за ово истраживање репрезентују све остале градове у свету када је у питању планирање њиховог развоја. Разлог за овакву констатацију лежи у чињеници по којој теорија планирања развоја градова, као сада недовољно развијена, подједнако отежава планирање градова како у Србији, тако и у свим другим земљама. Управо због тога се с разлогом може рећи да добијени истраживачки резултати на таквом узорку градова неспорно важе и за све друге градове у данашњем свету.

#### **4.1.2. Избор структуре испитаника**

Сходно одабраном узорку градова, потребно је извршити избор репрезентативних испитаника који ће учествовати у овом истраживању. У функцији тога за ово истраживање предвиђена су по два представника сваког од градова који су учествовали у организованом анкетирању<sup>68</sup> - што у овом случају чини  $18 \cdot 2 = 36$  испитаника.

Када је реч о структури изабраних испитаника треба истаћи да су њу представљали градоначелник и главни планер сваког од обухваћених градова. Градоначелници симболизују градску политичку власт и они су незаобилазни фактор у свим фазама планирања развоја градова. Управо зато они, као такви, чине водеће представнике политичке моћи градова који значајно утичу на припрему и структурирање свих стратегијских и оперативних градских планова. С друге стране водећи градски планери представљају планску струку и они такође са своје стране имају важан утицај на

---

<sup>68</sup>Примерак примењеног упитника налази се у прилозима овог рада.

профилисање и структурирање градских планова. Зато се може констатовати да је овакав узорак испитаника репрезентативан за оцену стања и унапређивања планирања развоја градова.<sup>69</sup>

Што се тиче структуре коришћеног упитника, она је артикулисана на четири скупа од по 15 питања (укупно: 60 питања). У том смислу у те скупове питања спадају:

- питања о текућој стратегији развоја свих обухваћених градова;
- питања о примењеном оперативном плану свих обухваћених градова у 2013. години;
- питања о унапређивању будуће стратегије развоја обухваћених градова;
- питања о унапређивању будућег оперативног плана обухваћених градова.

На тај начин су адекватно покривени фактори основних врста развојних градских планова, с тим што је постављеним питањима обухваћено посматрање стања у планирању као и предлагање унапређивања тог стања у будућем планирању развоја градова.

## 4.2. Ефикасност праксе стратегијског планирања

### 4.2.1. Уважавање планских принципа

У претходним разматрањима у овом раду идентификовани су и шире размотрени основни принципи интегралног планирања развоја градова, у које спадају: интегрални, истраживачки, иновациони, пројектни и партнерски принцип.<sup>70</sup> Зато је битно приказати и продискутовати уважавање ових принципа у пракси планирања развоја градова у Србији.

Интегрални принцип, који упућује на потребу интегралног пројектовања развоја фактора и сегмената града и повезивање развоја града са окружењем, је веома битан за квалитет градских планова. У вези тога може се рећи да се у израдама градских развојних стратегија у малој мери користи овај принцип. То потврђују одговори обе групе испитаника (градоначелника и планера) који су се у анкетама управо тако изјаснили (28 испитаника или 78%), (Табела 10, Слика 19.). Ово заправо показује да најодговорнији градски функционери у Србији владају парцијалном методом планирања, док им је

<sup>69</sup>Репрезентативност узорка испитаника представља незаобилазни фактор монографија које се баве савременом методологијом научних истраживања (Radovanović, T., *Metodologija naučnih istraživanja*, Alfa centar, Pančevo, 2009, str. 56-58. i dr.).

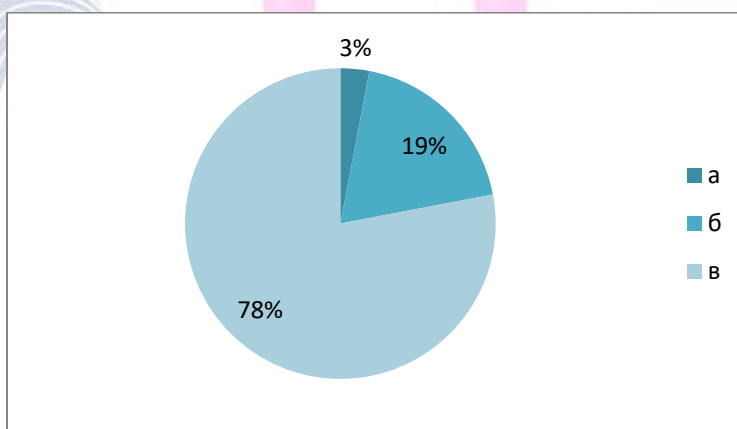
<sup>70</sup>Планске принципе у интегралном планирању развоја градова на разне начине се посматрају у савременим делима из те области.

интегрална метода слабо позната.<sup>71</sup> Наравно, то не чуди с обзиром да се интегрална метода тек конституише.

Табела 10. У којој мери је коришћен интегрални принцип у изради текуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) у великој мери	1	6
	б) у средњој мери	4	22
	в) у малој мери	13	72
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) у великој мери	-	-
	б) у средњој мери	3	17
	в) у малој мери	15	83
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) у великој мери	1	3
	б) у средњој мери	7	19
	в) у малој мери	28	78
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 1. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ )



Слика 19. Збирни резултати из табеле 10.

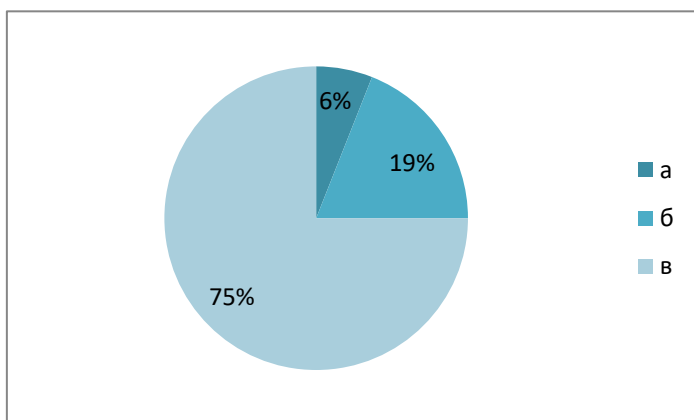
<sup>71</sup>То не важи само за планере развоја градова у Србији, већ и у многим другим данашњим земљама (првенствено мање развијеним).

Истраживачки принцип, с обзиром на ранија излагања, према захтевима интегралне методе, такође се мора поштовати у пракси израде стратегије градског развоја. Он подразумева потребу двофазне израде стратегије, где прву фазу чини пројектовање истраживања, а другу извођење истраживања на основу којег се сачињава та стратегија.<sup>72</sup> Овај принцип се, међутим, слабо примењује у пракси планирања развоја градова у Србији, што потврђују изјашњења анкетираних испитаника (27 испитника или 75%), (Табела 11, Слика 20.). Овакво неповољно стање у тој области такође треба приписати ниском познавању интегралне методе планирања развоја градова првенствено од стране самих планера.

Табела 11. Колико је коришћен истраживачки принцип у изради текуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) у великој мери	1	6
	б) у средњој мери	3	17
	в) у малој мери	14	77
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) у великој мери	1	6
	б) у средњој мери	4	22
	в) у малој мери	13	72
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) у великој мери	2	6
	б) у средњој мери	7	19
	в) у малој мери	27	75
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 2. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 20. Збирни резултати из табеле 11.

<sup>72</sup>Двофазно планирање развоја градова по интегралној методи преузето је из препорука савремене методологије научних истраживања.

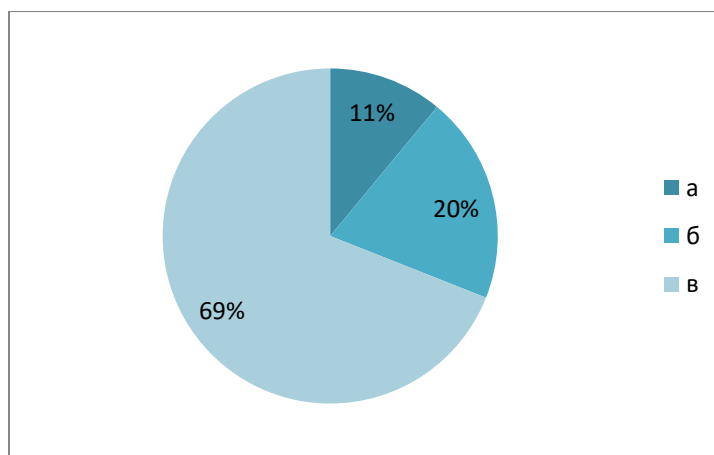


Иновациони принцип, сагласно претходним излагањима, у пуној мери се мора уважавати у припреми стратегије градског развоја. Ово због тога што се данас свет убрзано мења и глобализује па новине у томе треба инкорпорирати у те стратегије.<sup>73</sup> И овде, према очекивању, анкетирани испитаници су се у знатној већини изјаснили да је у изради текућих стратегија развоја њихових градова у малој мери коришћен посматрани принцип (25 испитаника или 69%), (Табела 12, Слика 21.). Наравно, таква пракса очигледно потиче отуда да ангажовани планери слабо познају теорију интегралног планирања развоја градова.

Табела 12. Како оцењујете примену иновационог принципа у изради текуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) као добру	2	11
	б) као осредњу	3	17
	в) као лошу	13	72
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) као добру	3	17
	б) као осредњу	3	17
	в) као лошу	12	66
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) као добру	4	11
	б) као осредњу	6	20
	в) као лошу	25	69
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 3. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 21. Збирни резултати из табеле 12.

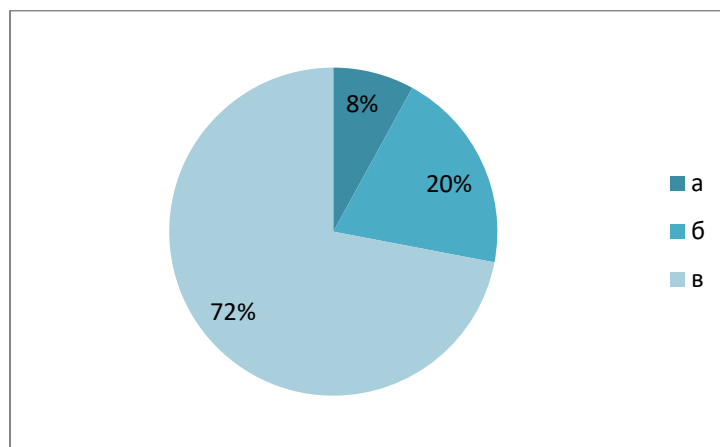
<sup>73</sup>Иновационим принципом у планирању баве се многа савремена дела из области менаџмента и економије.

Пројектни принцип у интегралној изради градске развојне стратегије подразумева потребу да се сва планска решење пројектно конкретизују уз дефинисање садржаја активности, инвеститора, начина финансирања, времене имплементације и др. С тим у вези, већина испитаника се изјаснила да је овај принцип у изради текућих стратегија развоја њихових градова примењен у малој мери (26 испитаника или 72%), (Табела 13, Слика 22.). Овакво стање у стратегијском планирању развоја градова у Србији је свакако израз недовољне планске компетентности првенствено планера, али и носиоца градске власти.

Табела 13. У којој мери је коришћен пројектни принцип у изради текуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) у великој мери	1	6
	б) у средњој мери	3	17
	в) у малој мери	14	77
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) у великој мери	2	11
	б) у средњој мери	4	22
	в) у малој мери	12	67
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) у великој мери	3	8
	б) у средњој мери	7	20
	в) у малој мери	26	72
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 4. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



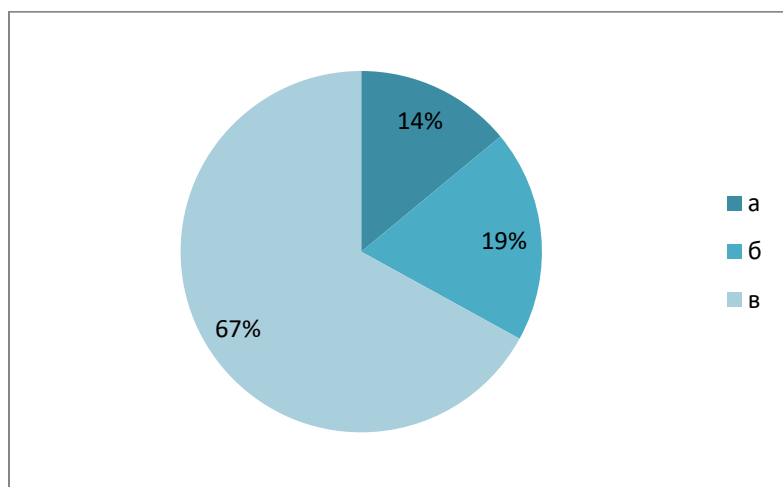
Слика 22. Збирни резултати из табеле 13.

Партнерски принцип у примени интегралне методе планирања развоја градова подразумева потребу да поред планера и градске власти у оцењивању квалитета припремљених планова учествују сви остали градски фактори (привредне организације и асоцијације, друштвене организације и установе, грађанска удружења, сами грађани итд.). Према опредељењима испитаника, и у овом погледу су у изради текуће стратегије развоја њихових градова остварени претежно лоши резултати (24 испитаника или 67%), (Табела 14, Слика 23.). Овакав резултат најпре се може објаснити претежно ниском планском културом становништва у Србији.

Табела 14. Како вреднујете коришћен партнерски принцип у изради текуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) као добар	3	17
	б) као осредњи	4	22
	в) као лош	11	61
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) као добар	2	11
	б) као осредњи	3	17
	в) као лош	13	72
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) као добар	5	14
	б) као осредњи	7	19
	в) као лош	24	67
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 5. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 23. Збирни резултати из табеле 14.

#### 4.2.2. Респектовање теорије планирања

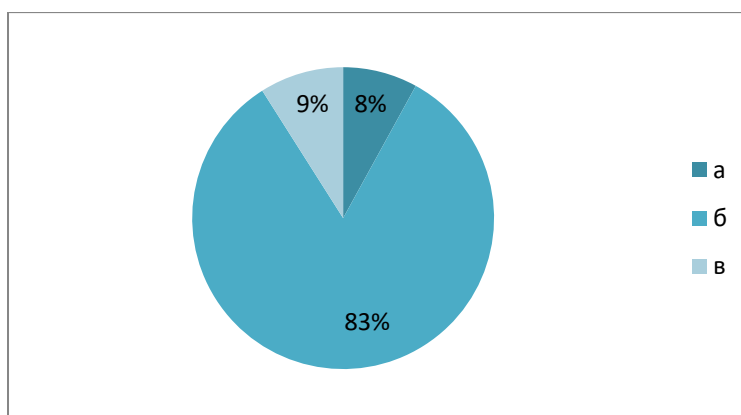
Раније изложена теорија интегралног планирања развоја градова има своје одређене захтеве, па је зато битно приказати праксу израде стратегије развоја градова у Србији у односу на те захтеве.

По питању временског обухвата, теорија интегралног развоја градова препоручује да се временски обухват тог планирања креће од 5 до 10 година. Према резултатима анкетирања ова препорука се респектује у посматраној пракси у Србији (30 испитаника или 83%), (Табела 15, Слика 24.) – што значи да донете градске развојне стратегије испуњавају тај критеријум.

Табела 15. Колики је временски обухват текуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) испод 5 година	2	11
	б) 5 до 10 година	15	83
	в) преко 10 година	1	6
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) испод 5 година	2	11
	б) 5 до 10 година	15	83
	в) преко 10 година	1	6
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) испод 5 година	3	8
	б) 5 до 10 година	30	83
	в) преко 10 година	3	9
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 6. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



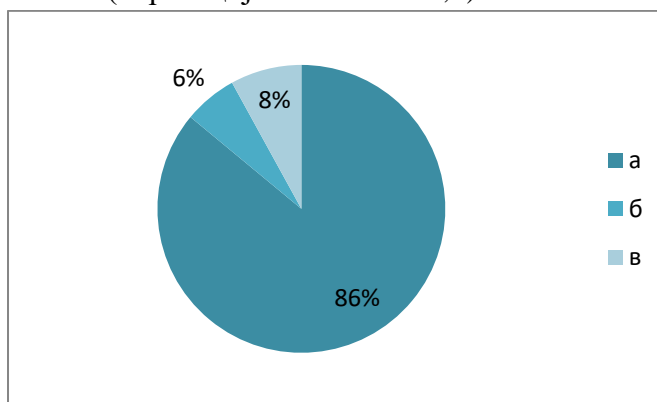
Слика 24. Збирни резултати из табеле 15.

Коришћене методе у изради стратегије градског развоја веома утичу на квалитет утврђених планских решења. У томе, с обзиром на ранија излагања у овом раду, у теорији развоја градова су идентификоване две доминантне методе – парцијална која је у данашњим временима у основи превазиђена (али се и даље користи), односно интегрална која одговара текућем турбулентном времену (која се све интензивније користи).<sup>74</sup> Поводом тога, према очекивању, главнина испитаника се изјаснила да је у изради текуће стратегије развоја њихових градова коришћена парцијална планска метода (31 испитаник или 86%), (Табела 16, Слика 25.). Ова погрешка у избору планске методе свакако потиче од ниске компетентности и недовољне планске културе градских политичара и планера.

Табела 16. Којом методом је припремљена текућа стратегија развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) парцијалном методом	16	88
	б) интегралном методом	1	6
	в) њиховом комбинацијом	1	6
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) парцијалном методом	15	83
	б) интегралном методом	1	6
	в) њиховом комбинацијом	2	11
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) парцијалном методом	31	86
	б) интегралном методом	2	6
	в) њиховом комбинацијом	3	8
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 7. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 25. Збирни резултати из табеле 16.

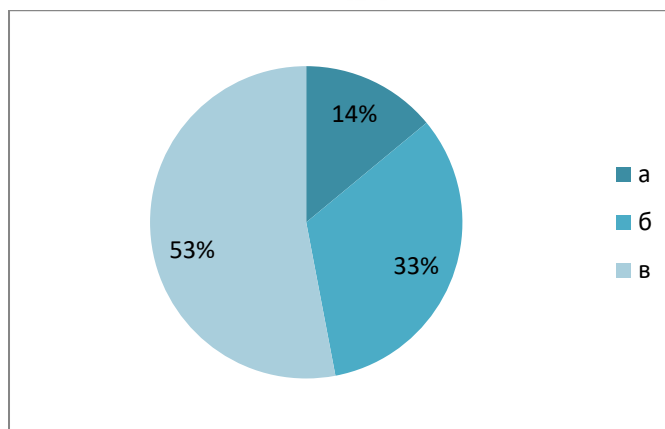
<sup>74</sup>Jovanović, V., Karavidić, S., Radanov, P., Op.cit.

Компаративне предности града представљају кључну оријентацију при изради градских развојних планова (првенствено стратегија), јер се тиме на најефикаснији начин усмерава градски развој. У вези тога, анкетирани испитаници су у већини истакли да су те предности мало коришћене у изради стратегије развоја њихових градова (19 испитаника или 53%), (Табела 17, Слика 26.). Ово пре свега упућује на оцену да градски планери и политичари немају довољну компетентност везану за савремено планирање развоја градова.

Табела 17. *Колико су респектоване компаративне предности града у изради текуће стратегије развоја Вашег града?*

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) у значајној мери	3	17
	б) у осредњој мери	6	33
	в) у малој мери	9	50
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) у значајној мери	2	11
	б) у осредњој мери	6	33
	в) у малој мери	10	56
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) у значајној мери	5	14
	б) у осредњој мери	12	33
	в) у малој мери	19	53
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 8. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



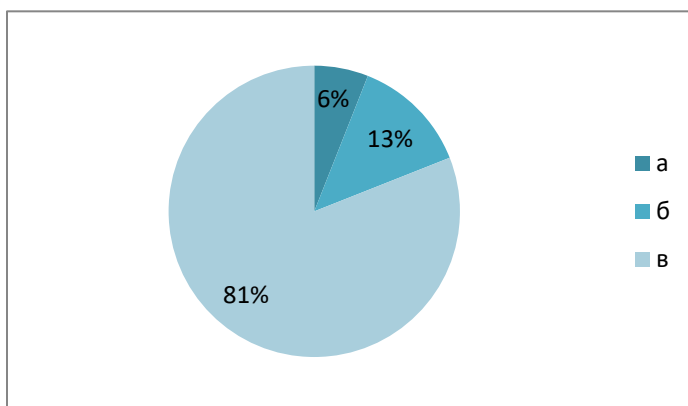
Слика 26. Збирни резултати из табеле 17.

Даља економска и друштвена кретања у релевантном окружењу градова представљају кључно значајан фактор у изради конкретних стратегија градског развоја.<sup>75</sup>Ово отуда што од уважавања тих кретања директно зависи успешност имплементације планираног развоја градова. У том контексту, значајна већина испитаника се изјаснила да су у изради текућих стратегија развоја њихових градова мало уважавана кретања у градском окружењу (29 испитаника или 81%), ( Табела 18, Слика 27.). Овакав резултат, као веома неповољан, свакако је последица тога да градски планери и политичари слабо познају теорију интегралног планирања развоја градова.

Табела 18. Колико су уважавана кретања у окружењу (држави и иностранству) у изради текуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) веома су уважавана	1	6
	б) осредње су уважавана	3	17
	в) слабо су уважавана	14	77
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) веома су уважавана	1	6
	б) осредње су уважавана	2	11
	в) слабо су уважавана	15	83
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) веома су уважавана	2	6
	б) осредње су уважавана	5	13
	в) слабо су уважавана	29	81
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 9. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 27. Збирни резултати из табеле 18.

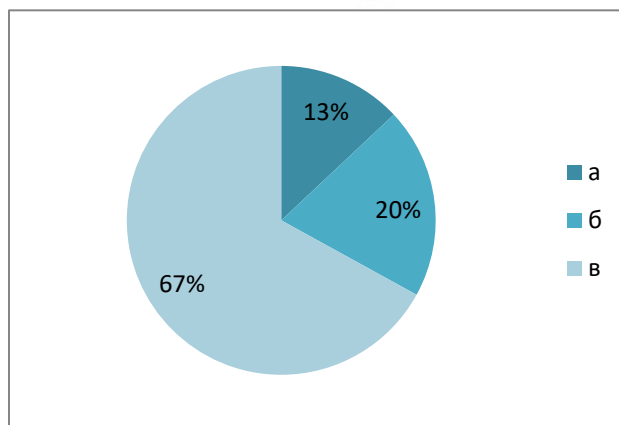
<sup>75</sup>Са изучавањем утицаја окружења на развој свих врста организација и територијалних сегмента у свету се кренуло последњих деценија сагласно развоју науке и технологије, као и интензивирању глобализације.

Визије и мисије града у стратегији градског развоја, према интегралној методи, проистиче из очекиваних практичних ефеката планираног развоја и ови сводни плански фактори заправо представљају синтетизован поглед на град на крају планског периода. С тим у вези, анкетирани испитаници у већини сматрају да будућа визија и мисија њихових градова у текућим стратегијама није реална (24 испитаника или 67%), (Табела 19, Слика 28.). Ово најпре потиче од тога што су утврђене стратегије претежно оптимистичке и зато нису реалне, пре свега зато што нису припремане интегралном већ парцијалном методом.

Табела 19. Како оцењујете реалност пројектоване визије и мисије у текућој стратегији развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) као изразито реалне	3	17
	б) као углавном реалне	4	22
	в) као претежно нереалне	11	61
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) као изразито реалне	2	11
	б) као углавном реалне	3	17
	в) као претежно нереалне	13	72
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) као изразито реалне	65	13
	б) као углавном реалне	67	20
	в) као претежно нереалне	24	67
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 10. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 28. Збирни резултати из табеле 19.



### 4.2.3. Збирна оцена планске праксе

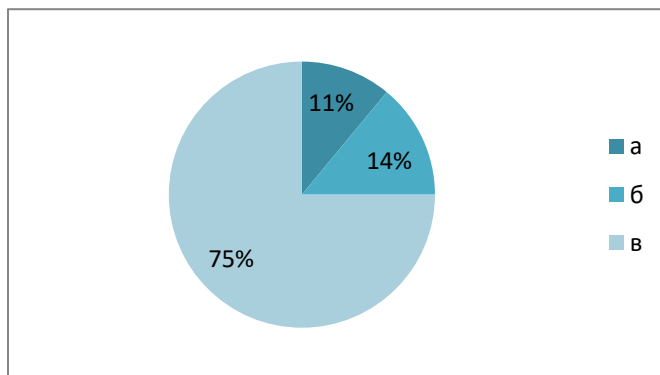
С обзиром на дату оцену уважавања планских принципа и захтева теорије интегралног планирања развоја градова, потребно је извести збирну оцену текућих стратегија развоја градова у Србији.

Битан фактор у томе свакако чини питање учешћа градских партнера (организација, установа, удружења и самих грађана) у валоризацији припремљених градских развојних стратегија. Поводом тога, такође према очекивању, анкетирани испитаници у већини указују да је учешће градских партнера у томе било мало (27 испитаника или 75%), (Табела 20, Слика 29.). Овакав претежни одговор најпре проистиче из текућег ниског степена демократизације друштва у Србији.

Табела 20. У којој мери су учествовали градски партнери у валоризацији текуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) у значајној мери	2	11
	б) у осредњој мери	3	17
	в) у малој мери	13	72
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) у значајној мери	2	11
	б) у осредњој мери	2	11
	в) у малој мери	14	78
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) у значајној мери	4	11
	б) у осредњој мери	5	14
	в) у малој мери	27	75
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 11. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



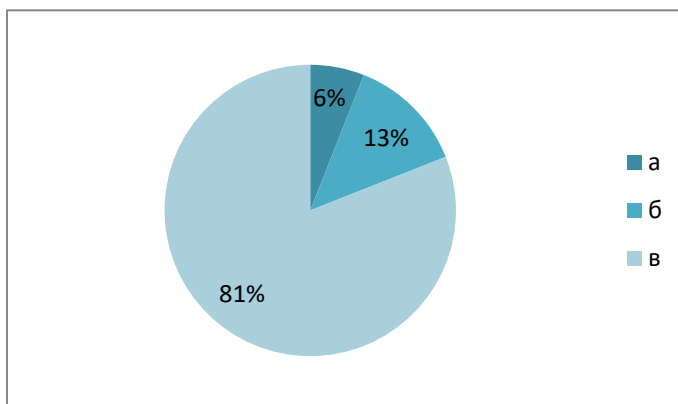
Слика 29. Збирни резултати из табеле 20.

Успешност реализације сачињене стратегије развоја града веома зависи од њене привлачности за потенцијалне инвеститоре (домаћи јавни и приватни сектор, страни инвеститори итд.), будући да они преузимају бригу о адаптирању постојећих и изградњи нових градских објеката (привредних и непривредних). Гледано са тог аспекта, добар део испитаника се изјаснио да су текуће стратегије развоја њихових градова ниско привлачне за потенцијалне инвеститоре – домаће и стране (29 испитаника или 81%), (Табела 21, Слика 30.). Овакав став већине испитаника свакако проистиче из ниске правне сигурности, високе корупције, компликованих процедура и др. – што све заједно одбија потенцијалне инвеститоре.

Табела 21. Колико је за инвеститоре привлачна текућа стратегија развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) она је веома привлачна	2	11
	б) она је осредње привлачна	2	11
	в) она је ниско привлачна	14	78
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) она је веома привлачна	-	-
	б) она је осредње привлачна	3	17
	в) она је ниско привлачна	15	83
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) она је веома привлачна	2	6
	б) она је осредње привлачна	5	13
	в) она је ниско привлачна	29	81
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 12. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



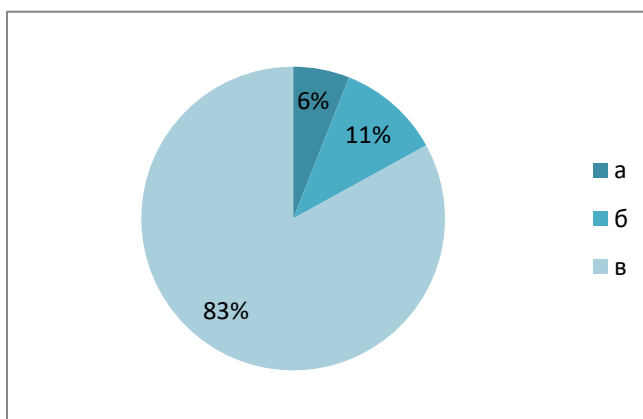
Слика 30. Збирни резултати из табеле 21.

Компетентност ангажованих планера значајним делом утиче на квалитет утврђене стратегије градског развоја.<sup>76</sup> Наиме, они су ти који одмеравају будући утицај окружења на развој града и оцењују ставове других градских партнера приликом пројектовања градских развојних стратегија. Посматрано са тог аспекта, главнина испитаника сматра да су планери стратегија развоја њихових градова за то ниско компетентни (30 испитаника или 83%), (Табела 22, Слика 31.). Разлози за овакву оцену су свакако комплексни, међу којима најважнију улогу имају слабости у изучавању планирања у високом образовању Србије.

Табела 22. Како оцењујете компетентност ангажованих планера у изради текуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) као високу	-	-
	б) као осредњу	2	11
	в) као ниску	16	89
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) као високу	2	11
	б) као осредњу	2	11
	в) као ниску	14	78
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) као високу	2	6
	б) као осредњу	4	11
	в) као ниску	30	83
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 13. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 31. Збирни резултати из табеле 22.

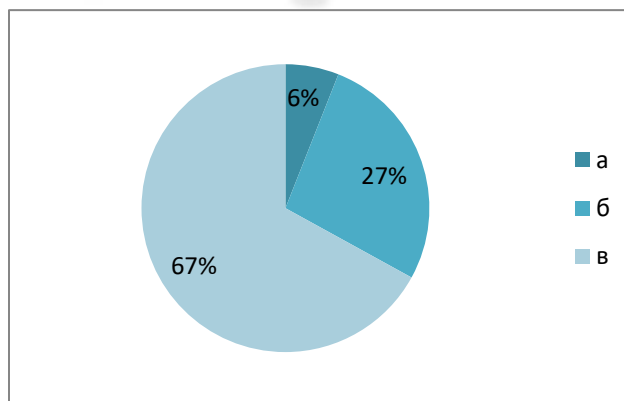
<sup>76</sup> Jakić, B., Brzaković, M., Radanov, P., Op.cit.

Квалитет утврђене стратегије градског развоја првенствено зависи од компетентности ангажованих планера, а делом и од снаге утицаја других актера градске моћи (нарочито политичара). У конкретном случају укупан квалитет текућих стратегија градског развоја већина испитаника је оценила као низак (24 испитаника или 67%), (Табела 23, Слика 32.). Добијени такав резултат је свакако израз раније дате ниске оцене компетентности планера, што је дало простора за већи интересни утицај осталих градских актера на планска решења.

Табеле 23. Како оцењујете укупан квалитет текуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) као висок	2	11
	б) као осредњи	11	61
	в) као низак	5	28
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) као висок	-	-
	б) као осредњи	5	28
	в) као низак	13	72
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) као висок	2	6
	б) као осредњи	10	27
	в) као низак	24	67
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 14. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



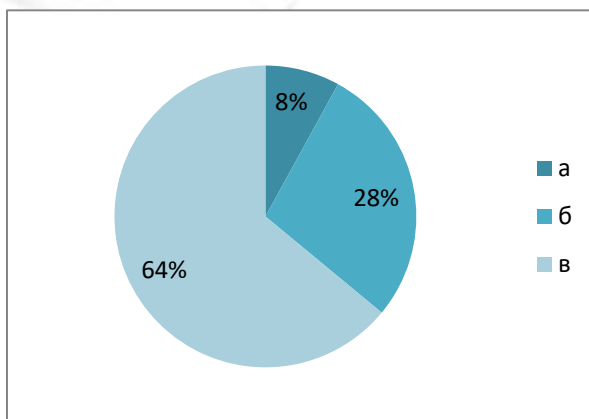
Слика 32. Збирни резултати из табеле 23.

Резултати примене стратегије развоја градова пре свега зависе од квалитета њене израде и од ефикасности њене практичне примене. У посматраном случају анкетирани испитаници су у већини истицали да су резултати досадашње примене текућих стратегија развоја њихових градова претежно лоши (23 испитаника или 64%), (Табела 24, Слика 33.). Овакво изјашњење већина испитаника најпре је израз недовољно квалитетних стратегија и разних пропуста у њиховој имплементацији (оперативном пројектовању, координацији, валоризацији оствареног и сл.).<sup>77</sup>

Табела 24. Како оцењујете резултате досадашње примене текуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) као добре	2	11
	б) као осредње	5	28
	в) као лоше	11	61
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) као добре	1	6
	б) као осредње	5	28
	в) као лоше	12	66
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) као добре	3	8
	б) као осредње	10	28
	в) као лоше	23	64
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 15. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 33. Збирни резултати из табеле 24.

<sup>77</sup>У вези тога треба истаћи да последњих година се у градовима Србије све чешће доносе развојне стратегије које се у примени претежно слабо користе (нарочито због њихове претеране уопштености и амбициозности).

### 4.3. Целисходност праксе оперативног планирања

#### 4.3.1. Поштовање планских принципа

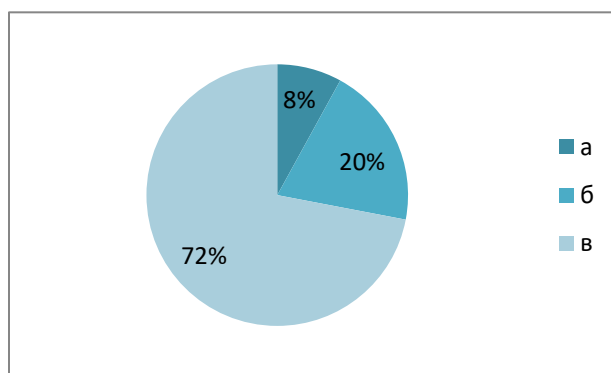
Као и код претходног посматрања праксе стратегијског планирања развоја градова у Србији, важно је и овде приказати и продискутовати добијене емпиријске резултате у вези са поштовањем савремених планских принципа.

Сходно томе, када је реч о коришћењу интегралног принципа у изради оперативних градских планова, треба истаћи да осетна већина испитаника оцењује да се тај принцип у основи слабо користи у пракси израде ових планова (26 испитаника или 72%), (Табела 25, Слика 34.). Оваква оцена првенствено потиче од слабе упознатости планера са суштином интегралног принципа.

Табела 25. Како оцењујете коришћење интегралног принципа у изради оперативног плана развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) као добро	2	11
	б) као осредње	3	17
	в) као лоше	13	72
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) као добро	1	6
	б) као осредње	4	22
	в) као лоше	13	68
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) као добро	3	8
	б) као осредње	7	20
	в) као лоше	26	72
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 16. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



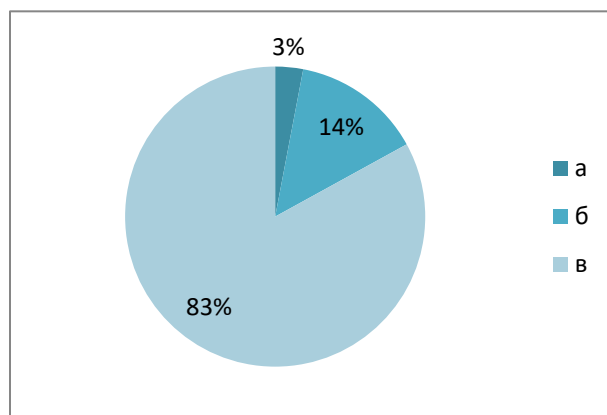
Слика 34. Збирни резултати из табеле 25.

Као и код израде развојних стратегија, у изради оперативних планова градског развоја такође је битно поштовати истраживачки принцип, нарочито у сфери конкретизације утицаја развоја окружења на ту врсту планова. У склопу тога, по логици раније дате оцене из те области код развојних стратегија, преовлађујући број испитаника се изјаснио да је у изради претходних оперативних планова развоја градова у Србији истраживачки принцип коришћен у малој мери ( 30 испитаника или 83%), (Табела 26, Слика 35.). Таква оцена најпре потиче од процењене недовољне компетентности ангажованих планера.

Табела 26. У којој мери је коришћен истраживачки принцип у изради претходног оперативног плана развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) у значајној мери	1	6
	б) у осредњој мери	3	17
	в) у малој мери	14	77
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) у значајној мери	-	-
	б) у осредњој мери	2	11
	в) у малој мери	16	89
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) у значајној мери	1	3
	б) у осредњој мери	5	14
	в) у малој мери	30	83
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 17. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



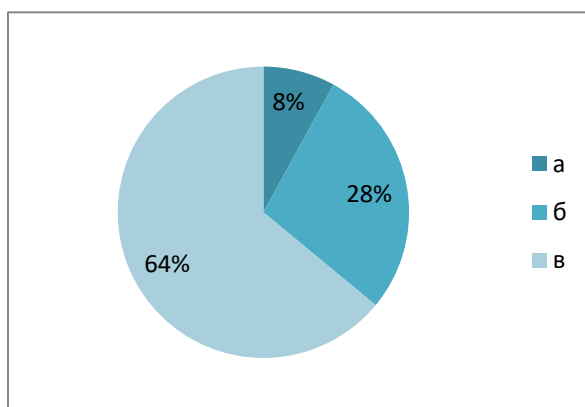
Слика 35. Збирни резултати из табеле 26.

Иновациони принцип у планирању развоја градова управо се конкретизује у изради оперативних планова. Овај принцип је битан јер он показује колико је планирани развој усаглашен са достигнућима и трендовима текућег научно-технолошког прогреса. С тим у вези, анкетирани испитаници су својим одговорима истакли да се овај принцип у малој мери користи у изради оперативних планова развоја градова у Србији (23 испитаника или 64%), (Табела 27, Слика 36.). С тим у вези може се рећи да је оваква пракса израз слабог познавања утицаја научно-технолошког прогреса од стране планера развоја градова у овој Републици.

Табеле 27. Како оцењујете коришћење иновационог принципа у изради операционог плана развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) као добро	2	11
	б) као осредње	5	28
	в) као лоше	11	61
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) као добро	1	6
	б) као осредње	5	28
	в) као лоше	12	66
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) као добро	3	8
	б) као осредње	10	28
	в) као лоше	23	64
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 18. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 36. Збирни резултати из табеле 27.

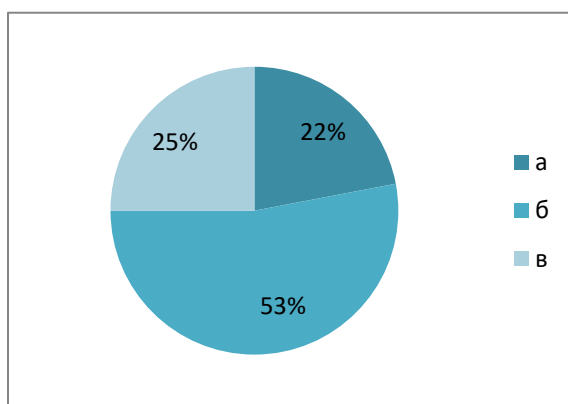


Поштовање пројектног принципа много је значајније код израде оперативних планова него код стратегија градског развоја, јер се тиме даљи развој града конкретизује па се тиме избегавају разне касније непожељне импровизације. Гледано са тог аспекта, датим својим одговорима испитаници су се већином изјаснили да се тај принцип у осредњој мери користи при изради градских развојних оперативних планова у Србији (19 испитаника или 53%), (Табела 28, Слика 37.). Ово заправо показује да ангажовани планери нису довољно упознати са значајем коришћења пројектног принципа.

Табела 28. У којој мери је коришћен пројектни принцип у изради оперативног плана развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) у значајној мери	4	22
	б) у осредњој мери	9	50
	в) у малој мери	5	28
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) у значајној мери	4	22
	б) у осредњој мери	10	56
	в) у малој мери	14	22
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) у значајној мери	8	22
	б) у осредњој мери	19	53
	в) у малој мери	9	25
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 19. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



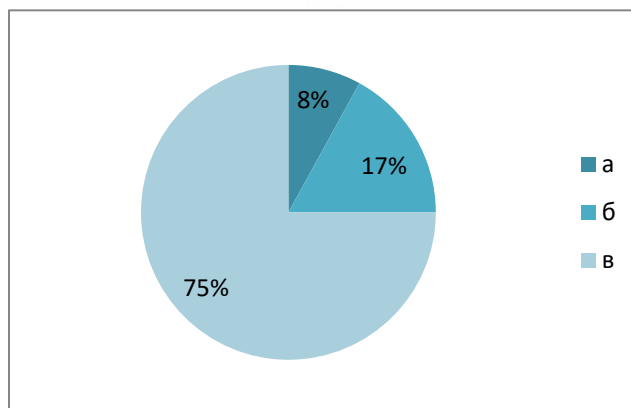
Слика 37. Збирни резултати из табеле 28.

Респектовање партнерског принципа при изради оперативних планова градског развоја такође има важан значај будући да се тиме у расправе о предложеном плану укључују сви градски актери па тиме утврђени план они прихватају као свој. Поводом тога ваља истаћи да су анкетирани испитаници у већини томе дали ниску оцену, одакле се може констатовати да се тај принцип у оперативном планирању развоја градова у Србији слабо уважава (27 испитаника или 75%), (Табела 29, Слика 38.). Такав одговор се најпре може приписати нижим нивоима планске културе и демократије у овој Републици.

Табела 29. Колико је респектован партнерски принцип у изради оперативног плана развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) у довољној мери	2	11
	б) у осредњој мери	3	17
	в) у недовољној мери	13	72
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) у довољној мери	1	6
	б) у осредњој мери	3	17
	в) у недовољној мери	14	77
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) у довољној мери	3	8
	б) у осредњој мери	6	17
	в) у недовољној мери	27	75
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 20. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 38. Збирни резултати из табеле 29.

### 4.3.2. Коришћење теорије планирања

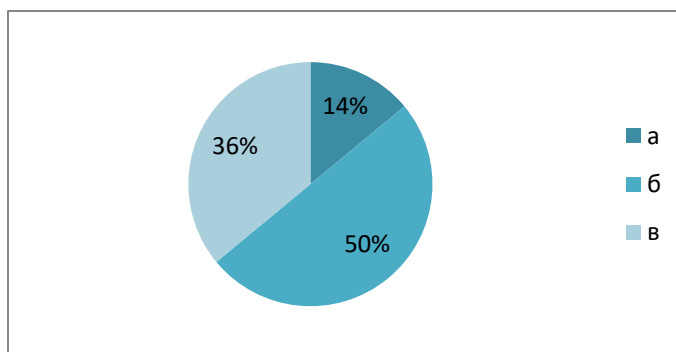
Поред респектовања планских принципа, за овај рад је од значаја приказати и анализирати коришћење теорије планирања у изради оперативних планова градског развоја у Србији.

У вези тога битно је посматрати усклађеност оперативног плана развоја града у односу на његову утврђену стратегију развоја.<sup>78</sup> Сагласно томе, анкетирани испитаници претежно сматрају да су у њиховим градовима оперативни планови осредње усклађени са утврђеним развојним стратегијама што по том основу важи и за целину Србије (18 испитаника или 50%), (Табела 30, Слика 39.).

Табела 30. Како оцењујете усклађеност оперативног плана са текућом стратегијом развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) као високу	3	17
	б) као осредњу	10	55
	в) као ниску	5	28
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) као високу	2	11
	б) као осредњу	8	44
	в) као ниску	8	45
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) као високу	5	14
	б) као осредњу	18	50
	в) као ниску	13	36
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 21. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 39. Збирни резултати из табеле 30.

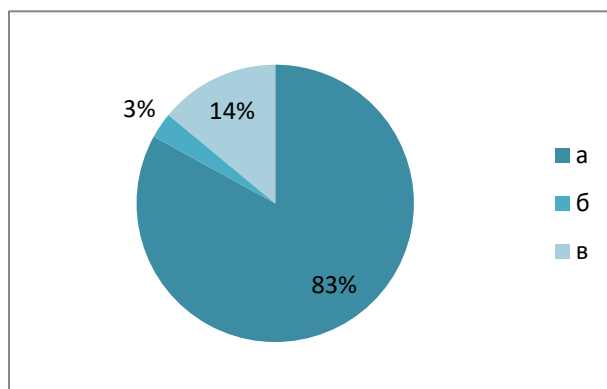
<sup>78</sup>Озбиљни проблеми у изради оперативних планова градског развоја нарочито се појављују у ситуацијама када су развојне стратегије уопштено сачињене.

Квалитет сваког плана, па зато и оперативног плана развоја града, изразито зависи од примењене планске методе, што у овом случају зависи од избора између парцијалне или интегралне методе. При томе је раније у овом раду показано да је за текуће услове много ефикасније коришћење интегралне у односу на парцијалну методу.<sup>79</sup> С тим у вези значајна већина испитаника је у својим одговорима навела да су оперативни планови развоја њихових градова сачињени коришћењем парцијалне методе (30 испитаника или 83%), (Табела 31, Слика 40.). Овакав резултат је израз дејства више фактора, а у њих нарочито спадају: ниска планска култура становништва у Србији и слабости у изучавању области планирања у високом образовању ове Републике.

Табела 31. Којом методом је припремљен оперативни план развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) парцијалном методом	15	83
	б) интегралном методом	1	6
	в) њиховом комбинацијом	2	11
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) парцијалном методом	15	83
	б) интегралном методом	-	-
	в) њиховом комбинацијом	3	17
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) парцијалном методом	30	83
	б) интегралном методом	1	3
	в) њиховом комбинацијом	5	14
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 22. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 40. Збирни резултати из табеле 31.

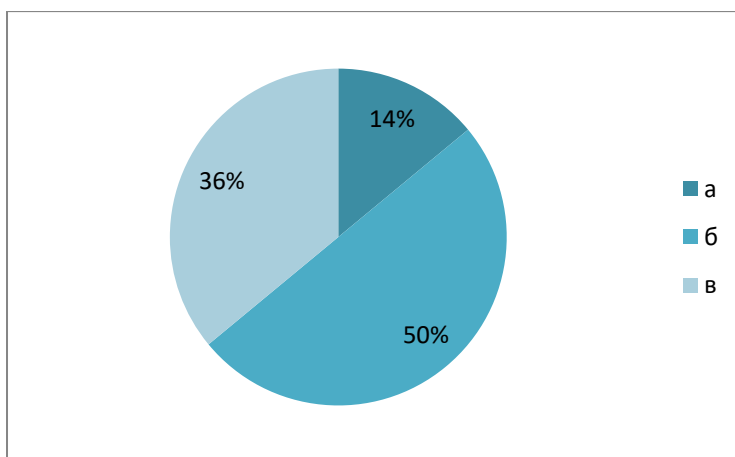
<sup>79</sup> Jovanović, V., Karavidić, S., Radanov, P., Op.cit.

Конкретизованост сачињеног оперативног плана градског развоја, што подразумева структурирање развојних прецизираних пројеката у њему, неспорно подиже његову имплементациону вредност. У вези тога, потребно је истаћи да већина припадника (20 испитаника или 56%) указује да су оперативни планови развоја њихових градова осредње конкретизовани (Табела 32, Слика 41.). То практично значи да се у градовима Србије припремају оперативни планови сачињени на комбинован начин, тј. мешавином пројеката и дескрипције, па зато у њиховој имплементацији долази до разних најчешће негативних импровизација.

Табела 32. Како оцењујете конкретизованост оперативног плана развоја Ваше<sup>г</sup> града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) као високу	3	17
	б) као осредњу	10	55
	в) као ниску	5	28
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) као високу	2	11
	б) као осредњу	8	44
	в) као ниску	8	45
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) као високу	5	14
	б) као осредњу	18	50
	в) као ниску	13	36
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 23. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



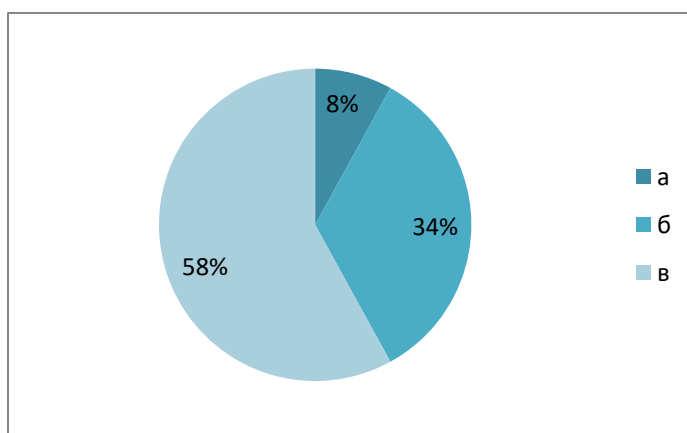
Слика 41. Збирни резултати из табеле 32.

За реализацију предвиђених пројеката у оперативном плану градског развоја обавезно је потребно утврдити њихове инвеститоре (финансијере). При томе инвеститори морају да располажу адекватном финансијском способношћу за финансирање развојних пројеката. У супротном реализација планираних активности се доводи у питање, што представља веома крупан промашај оперативних планова градског развоја. Полазећи од тога, анкетирани испитаници у већини сматрају да је обезбеђеност финансијских средстава за примену оперативних планова њихових градова претежно лоша ( 21 испитаник или 58%), (Табела 33, Слика 42.). Ово уједно показује да се у Србији сада тешко могу предвидети сигурна инвестициона средства с обзиром на текуће транзиционе тешкоће.

Табела 33. Како оцењујете обезбеђеност финансијских средстава за примену оперативног плана развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) као добру	2	11
	б) као осредњу	5	28
	в) као лошу	11	61
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) као добру	1	6
	б) као осредњу	7	39
	в) као лошу	10	55
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) као добру	3	8
	б) као осредњу	12	34
	в) као лошу	21	58
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 24. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



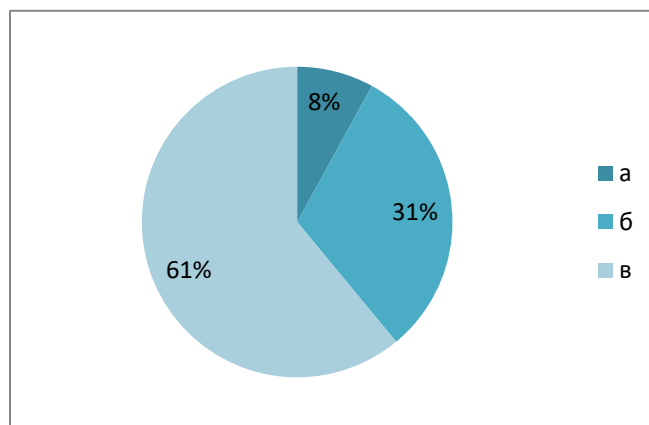
Слика 42. Збирни резултати из табеле 33.

Познато је да капитал има својство „опрезности“ и да се он улаже тамо где се са што већом извесности може самооплодити. Отуда је битно да градски оперативни план развоја буде што привлачнији за потенцијалне инвеститоре. Међутим, сходно исказима испитаника, оперативни планови развоја њихових градова у већини су слабо привлачни за инвеститоре (22 испитаника или 61%), (Табела 34, Слика 43.). Ово мишљење најпре је израз нижег нивоа правне сигурности у Србији и компликованих инвестиционих процедура.

Табела 34. Колико је оперативни план развоја Вашег града привлачан за инвеститоре?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) веома је привлачан	2	11
	б) осредње је привлачан	4	22
	в) слабо је привлачан	12	67
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) веома је привлачан	1	6
	б) осредње је привлачан	7	39
	в) слабо је привлачан	10	55
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) веома је привлачан	3	8
	б) осредње је привлачан	11	31
	в) слабо је привлачан	22	61
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 25. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 43. Збирни резултати табеле 34.

### 4.3.3. Сводна оцена посматраног планирања

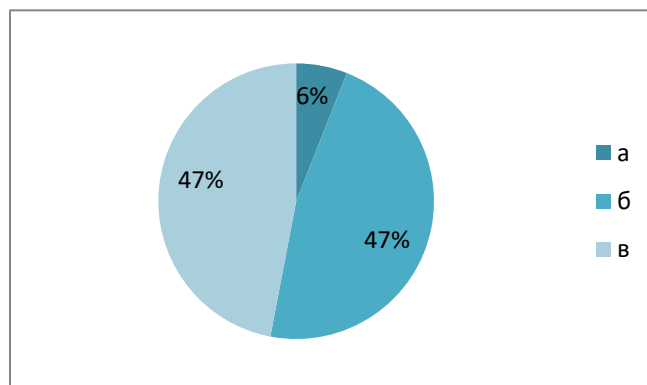
Најзад, када је реч о стању оперативног планирања развоја градова у Србији, потребно је оценити творце и ефикасност тих планова у њиховој имплементацији.

Први фактор у томе свакако чини компетентност ангажованих планера посматраних планова будући да од тога у основи зависи квалитет планских решења. То питање треба посматрати такошто постоји одређена разлика између компетентности планера који припремају стратегијске и оперативне планове градског развоја. Имајући све то у виду анкетирани испитаници су компетентности планера оперативних планова њихових градова дали оцену између осредње и лоше (17 испитаника или 47%), (Табела 35, Слика 44.) – што указује на слабости у изучавању планирања у високом образовању Србије.

Табела 35. Како оцењујете компетентност планера оперативног плана развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) као високу	2	11
	б) као осредњу	8	44
	в) као ниску	8	45
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) као високу	-	-
	б) као осредњу	9	50
	в) као ниску	9	50
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) као високу	2	6
	б) као осредњу	17	47
	в) као ниску	17	47
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 26. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 44. Збирни резултати из табеле 35.

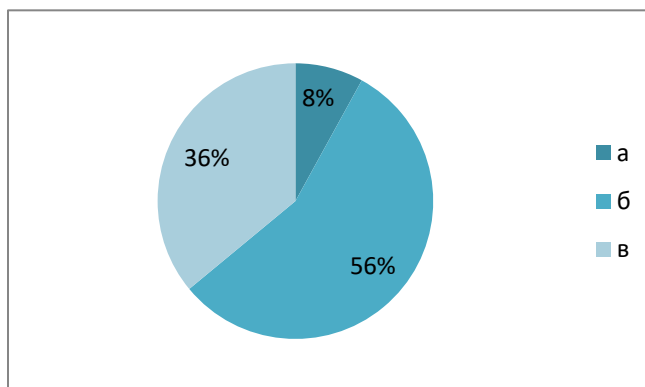


Оперативни планови градског развоја се свде на пројектоване акције којима се град мења првенствено дејством ангажованих инвеститора ( јавних и приватних). Успех у томе нарочито зависи од сарадње града и одабраних инвеститора у смислу припреме и извођења планираних радова. Отуда је битно да та сарадња буде што успешнија јер од ње добрим делом зависи реализација планских опредељења. Сходно томе, према добијеним анкетним резултатима већина испитаника је посматрану сарадњу у примени оперативних планова њихових градова оценила као осредњу (20 испитаника или 56%), (Табела 36, Слика 45.). Ово представља скроман резултат који значи да у тој сарадњи има подоста проблема.

Табела 36. Како оцењујете сарадњу града и инвеститора у примени оперативног плана развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) као добру	2	11
	б) као осредњу	11	61
	в) као лошу	5	28
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) као добру	1	6
	б) као осредњу	9	50
	в) као лошу	8	44
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) као добру	3	8
	б) као осредњу	20	56
	в) као лошу	13	36
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 27. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



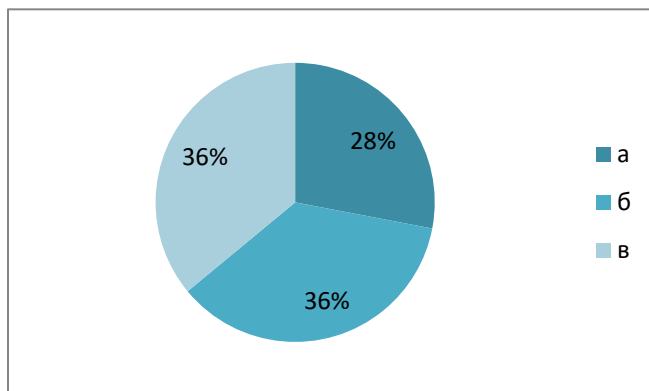
Слика 45. Збирни резултати из табеле 36.

Примена оперативних планова градског развоја захтева адекватно координирање реализације планираних активност, што најпре треба да врши посебно градско координационо тело. Оно нарочито мора да води бригу о припреми и усаглашеној реализацији свих тих активности, као и да о томе правовремено извештава надлежне градске органе. Разуме се, успех те реализације пре свега зависи од квалитета оперативног плана и компетентности координационог органа. С тим у вези, анкетирани испитаници су том фактору дали оцену која се налази између осредње и лоше (13 испитаника или 36% је дало осредњу, а 13 испитаника или 36% је дало лошу оцену), (Табела 37, Слика 46.). Посматран резултат најпре потиче од тога што оперативни план није квалитетно сачињен, а делом и због одређених слабости ангажованог координационог тела.

Табела 37. *Каква је координација активности у примени оперативног плана развоја Вашег града?*

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) веома је добра	5	28
	б) осредње је добра	7	39
	в) претежно је лоша	6	33
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) веома је добра	5	28
	б) осредње је добра	6	33
	в) претежно је лоша	7	39
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) веома је добра	10	28
	б) осредње је добра	13	36
	в) претежно је лоша	13	36
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 28. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



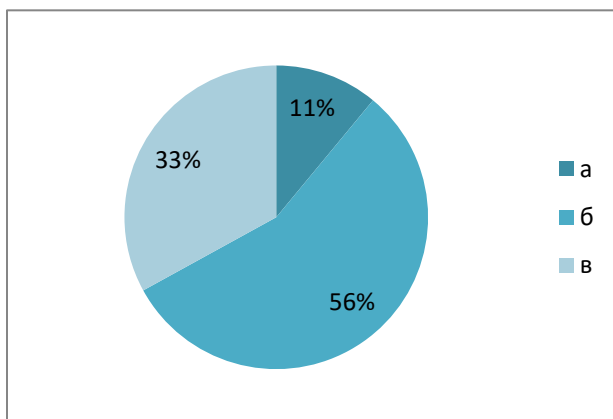
Слика 46. Збирни резултати из табеле 37.

Укупан квалитет оперативног плана градског развоја проистиче из мноштва фактора у које у првом реду спадају компетентност ангажованих планера и ниво планске културе градских организација и самих грађана. У вези са тим анкетирани испитаници су се у већини опредељивали за осредњу и лошу оцену (20 испитаника или 56% дало је осредњу, а 12 испитаника или 33% дало је лошу оцену), (Табела 38, Слика 47.). Овакве претежне оцене не представљају изненађење будући да су ти исти испитаници раније ниско оценили компетентност планера и планску културу становништва у Србији.

Табела 38. Како оцењујете укупан квалитет примењеног оперативног плана развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) као висок	2	11
	б) као осредњи	11	61
	в) као низак	5	28
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) као висок	2	11
	б) као осредњи	9	50
	в) као низак	7	39
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) као висок	4	11
	б) као осредњи	20	56
	в) као низак	12	33
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 29. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



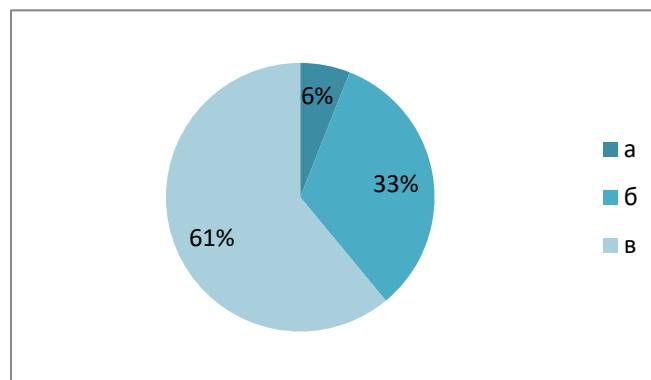
Слика 47. Збирни резултати из табеле 38.

Примена оперативног плана градског развоја зависи од укупног квалитета тог плана и од организације и ефикасности рада градских органа задужених за његову имплементацију. Из тих разлога може се рећи да резултати примене те врсте планова представљају зависну варијаблу у односу на поменуте квалитете тих планова и субјекте који координирају њихову примену. Полазећи од тога, а имајући у виду своје већ дате оцене, ангажовани испитаници су резултате примене оперативних планова њихових градова већином оценили као лоше (22 испитаника или 61%), (Табела 39, Слика 48.). Такав завршни резултат је логичан с обзиром на раније дате парцијалне оцене везане за оперативно планирање развоја градова у Србији.

Табела 39. Како оцењујете резултате примене оперативног плана развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) као добре	-	-
	б) као осредње	7	39
	в) као лоше	11	61
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) као добре	2	11
	б) као осредње	5	28
	в) као лоше	11	61
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) као добре	2	6
	б) као осредње	12	33
	в) као лоше	22	61
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 30. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 48. Збирни резултати из табеле 39.

## 4.4. Корелација стања и пројектованих модела

### 4.4.1. Корелација у стратегијском планирању

У циљу оцене стања у стратегијском планирању развоја градова у Србији неопходно је добијене емпиријске податке компарирати са претходно моделованим системом интегралног планирања градског развоја као теоријски целиходном. У томе је неопходно упоредити три битна фактора, и то: а) коришћење планских принципа, б) коришћење планских метода и в) резултате примене стратегије (Слика 49.).



Слика 49. Корелација стратегијског развоја градова у Србији и пројектованог модела

а) При изради стратегије развоја градова у Србији, према прикупљеним емпиријским подацима, у малој мери се уважавају моделовани плански принципи (интегрални, истраживачки, иновациони, пројектни и партнерски). Управо због тога веома пада квалитет сачињених градских развојних стратегија будући да се њихова израда препушта планерима који немају довољан ниво потребне планске компетентности. Из тих разлога се у посматраној планској пракси сачињавају стратегије градског развоја које су структурно хетерогене и чији су садржаји претежно дескриптивни. Разуме се, то последично отежава израду пратећих оперативних планова, што у крајњем обрачуна обара практичне резултате у примени таквих развојних стратегија.

б) Према сакупљеним емпиријским подацима, стратегије развоја градова у Србији се углавном сачињавају коришћењем парцијалне планске методе, а не коришћењем интегралне методе која је препоручена извршеним моделовањем као значајно ефикаснија. На тај начин добијене стратегије градског развоја у овој Републици мозаично посматрају град и слабо га повезују са ширим градским окружењем (текућим и даљим развојем државе и одређеног иностранства). Наравно, то за последицу има да се граду обухваћеном

периоду тако развија да он има аутономни карактер, чиме му слабе неопходне интегралне везе и он губи своју корелацију са својим окружењем.

в) Најзад, резултати примене таквих развојних стратегија имплицитно морају бити скромни, што са своје стране показују сакупљени подаци у Србији. Ближе гледано, они указују на то да је општи квалитет донетих стратегија градског развоја у овој Републици претежно низак и да је он првенствено узрокован недовољном компетентношћу планера и незадовољавајућим нивоом опште планске културе градског становништва.

#### 4.4.2. Корелација у оперативном планирању

Такође, ради оцене стања у оперативном планирању развоја градова у Србији, потребно је добијене емпиријске податке упоредити са раније моделованим интегралним начином оперативног планирања развоја градова. Ово је најбоље учинити на аналогни начин како је то претходно учињено код оцене стратегијског планирања развоја градова, тј. посматрањем: а) коришћења планских принципа, б) коришћења планских метода и в) резултата примене оперативних планова (Слика 50.).



Слика 50. Корелација оперативних планова развоја градова у Србији и пројектованог модела

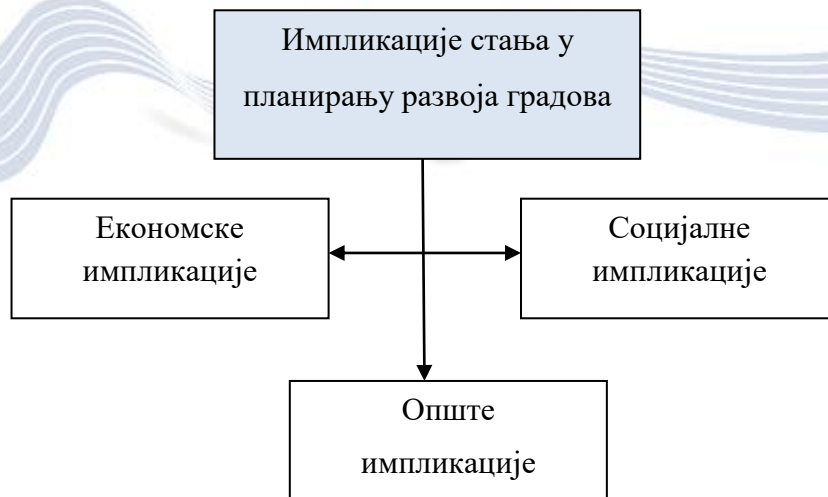
а) Иако се израда оперативног плана градског развоја практично своди на конкретизацију текуће стратегије градског развоја, она по моделованим интегралним начином оперативног планирања има технологију израде сличну изради плана стратегијског развоја. У том контексту, у изради оперативног плана морају се поштовати наведени плански принципи да би он у примени био ефикасан. Међутим, према сакупљеним емпиријским подацима, у изради тих планова у Србији слабо се уважавају ти принципи, што имплицитно обара ефикасност њихове примене у конкретном развоју градова.

б) Као и код израде стратегија развоја, у изради оперативних планова развоја градова у Србији, уместо интегралне методе као знатно ефикасније, у основи се и даље користи парцијална планска метода као превазиђена. Тиме се стратегијска планска решења тако разрађују да се њима слабо обраћа пажња интегралном повезивању градских фактора, с једне, и повезивању целине града са развојним трендовима његовог окружења, са друге стране. Разуме се, занемаривањем тих неопходних веза град наставља са својом развојном аутономијом која је нелогична и зато неефикасна.

в) Разуме се, оба ова разлога као кључна, доводе до тога да такво добијени оперативни планови градског развоја у Србији значајно губе на својој апликативној ефикасности, што су са своје стране потврдили резултати извршеног емпиријског истраживања. Наравно, и овде треба подвући да главне узрочнике таквог стања чине недовољна компетентност ангажованих планера и низак ниво планске културе градског становништва.

#### 4.4.3. Главне корелационе импликације

Овакво стање у планирању развоја градова у Србији доводи до разних импликација које се у основи могу артикулисати на а) економске, б) социјалне и в) опште (Слика 51.).



Слика 51. Импликације стања у планирању развоја градова у Србији

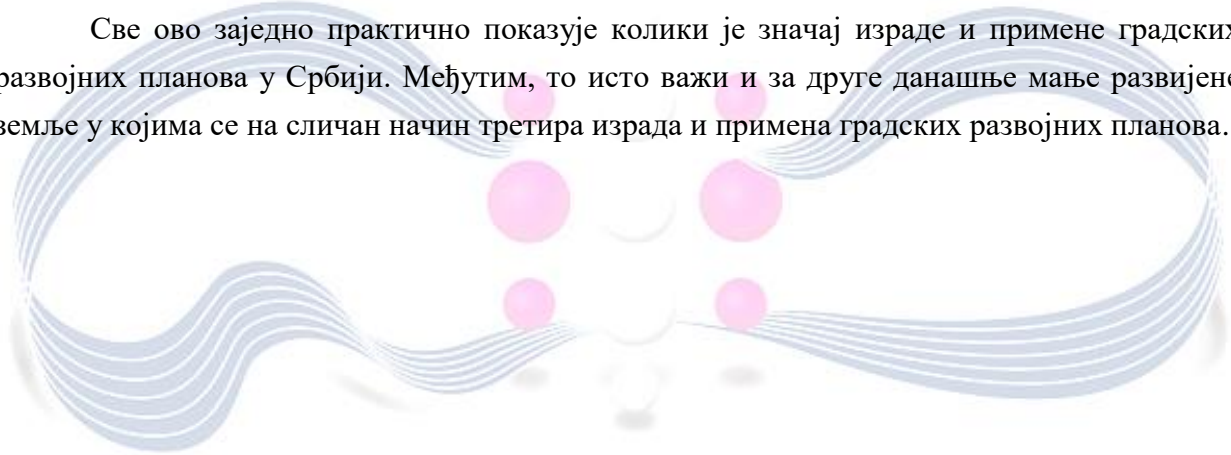
а) Изложено парцијално и аутономно планирање развоја градова у Србији у примени не омогућује остваривање бржег економског развоја градова будући да се тиме градска економија не усклађује за економијом њиховог окружења (државе и иностранства). То се нарочито односи на локално усмерен привредни развој града који је неатрактиван за домаће и стране инвеститоре и којим се не фаворизују компаративне

предности града у односу на његово окружење. На тај начин економски развој града има спор темпо и он као такав не омогућује бржи раст бруто друштвеног производа.

б) То, наравно, има директне социјалне последице. Наиме, успорен економски развој града, као последица израде и примене претежно статичких развојних планова, онемогућава осетније генерисање нових радних места и стварање нових вредности, па тиме последично кочи раст животног стандарда градског становништва. То, поред осталог, задржава социјалне тензије у граду и узрокује слабе резултате у борби против сиромаштва.

в) Најзад, израдом и применом таквих планова градског развоја у Србији кочи се економски и социјални развој целине ове Републике. Тиме се последично успорава њено укључење у међународну поделу рада и у светске научно-технолошке и глобализационе процесе.

Све ово заједно практично показује колики је значај израде и примене градских развојних планова у Србији. Међутим, то исто важи и за друге данашње мање развијене земље у којима се на сличан начин третира израда и примена градских развојних планова.





## **5. ИСТРАЖИВАЊЕ УНАПРЕЂИВАЊА ПЛАНИРАЊА РАЗВОЈА ГРАДОВА**

### **5.1. Репрезентативност коришћених истраживачких фактора**

#### **5.1.1. Репрезентативност изабраних градова**

У функцији унапређивања планирања развоја градова у Србији (а и уопште), с обзиром на приказано неповољно стање у тој области, неопходно је прикупити ставове представника тих градова у вези са циљем унапређивања тог стања. Разуме се, при томе ће се тако сакупљени емпиријски подаци критички посматрати и компарирати са раније модлованим интегралним планирањем развоја градова као начином који је значајно ефикаснији од примене парцијалног начина планирања у тој области. Тиме ће се, последично, омогућити да се пројектује одређено унапређивање теорије и праксе интегралног планирања развоја градова које ће бити репрезентативно не само за Србију већ и уопште.

За такво истраживање, као и код приказаног стања у тој области планирања развоја градова, репрезентативна је структура од 23 града у Србији. Ово отуда што у тој структури постоје градови различитог обухвата становништва (малог, средњег и великог) и што унутар ње постоје и друге битне разлике, првенствено са аспекта заступљеног простора, урбанизма, привреде, културе, образованости становништва итд. које репрезентују данашње градове у читавом свету. Томе још треба додати да се овим истраживањем обухвата 18 градова у Србији, јер представници преосталих 5 градова из непознатих разлога у њему није учествовало – што озбиљније не нарушава посматрану репрезентативност.

Управо зато се може констатовати да градови у Србији чине репрезентативне представнике светских градова по питању истраживања планирања њиховог развоја. С тим у вези, резултати који се у том истраживању остваре, уз одређено уопштавање, важиће за планирање развоја градова у читавом данашњем свету.

### **5.1.2. Репрезентативност одабраних испитаника**

Приликом приказа истраживања стања у планирању развоја градова у Србији узорак испитаника чинила су по два њихова представника, и то: градоначелници као представници власти и водећи градски планери као стручни представници. С обзиром на то, такав узорак од 36 испитаника (18 градоначелника и 18 водећих планера) представља репрезентативни узорак за ово истраживање.<sup>80</sup>

Њихова репрезентативност проистиче из тога што градоначелници, по својој функцији, воде планирање развоја својих градова па су зато бар у начелу упућени у потребу и начине реализације те врсте планирања. С друге стране, водећи градски планери су упућени у методологију и технологију планирања, па су зато компетентни да оцењују не само стање, већ и унапређивање израде и примене градских развојних планова. Наравно, у томе је могуће да неки од ових испитаника (нарочито градоначелници) немају потребну компетентност за предлагање унапређивања планирања развоја њихових градова, што ће се у процесу истраживања превазилазити додатним појашњавањем анкетних питања и критичком анализом њихових ставова.

Управо зато се може рећи да је ова структура испитаника репрезентативна за давање предлога у вези са унапређивањем досадашњег планирања развоја градова у Србији. С тим у вези, надаље ће се прикати резултати реализованог емпиријског истраживања чиме се обухвата: унапређивање стратегијског планирања, унапређивање оперативног планирања и анализирање односа тих унапређивања и претходно пројектованог модела за интегрално планирање развоја градова.

## **5.2. Унапређивање стратегијског планирања**

### **5.2.1. Унапређивање примене планских принципа**

Ниво респектовања планских принципа (интегралног, истраживачког, иновативног, пројектног и партнерског) директно утиче на квалитет стратегије развоја градова и ефикасност њене примене. Управо зато је значајно приказати и интерпретирати ту врсту прикупљених емпиријских података.

У вези са тим, анкетирани испитаници су се у великој већини изјаснили да у изради будуће стратегије развоја њихових градова интегрални принцип треба користити у

---

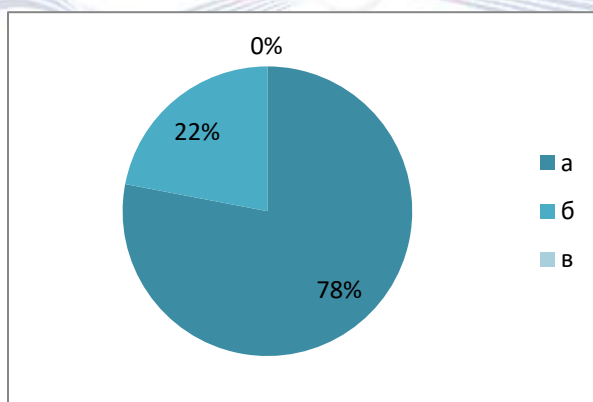
<sup>80</sup> Посматрани испитаници су попуњавали јединствен упитник којим је обухваћено стање и унапређивање планирања развоја градова у Србији.

значајној мери (28 испитаника или 78%), (Табела 40, Слика 52.) – што са аспекта интегралног планирања представља исправан став.<sup>81</sup> Ово отуда што су испитаници свакако свесни потребе да се планирање развоја градова мора вршити на интегрални начин.

Табела 40. У којој мери треба користити интегрални принцип у изради будуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) у значајној мери	15	83
	б) у осредњој мери	3	17
	в) у малој мери	-	-
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) у значајној мери	13	72
	б) у осредњој мери	5	28
	в) у малој мери	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) у значајној мери	28	78
	б) у осредњој мери	8	22
	в) у малој мери	-	-
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 31. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 52. Збирни резултати из табеле 40.

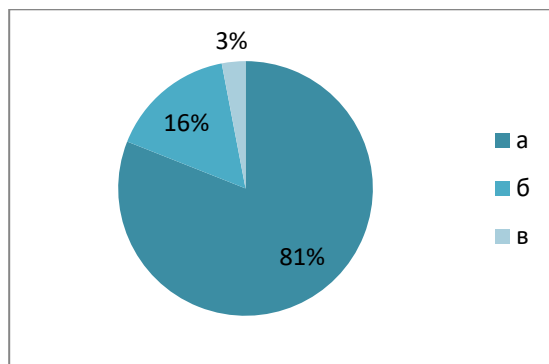
<sup>81</sup> Jovanović, V., Karavidić, S., Radanov, P., Op.cit.

Истраживачки принцип, као битан поступак објективизације и рационализације пројектних решења у интегралној изради градских развојних стратегија, по анкетираним испитаницима треба користити у великој мери (29 испитаника или 81%), (Табела 41, Слика 53.). За овакав генерални одговор испитаници су се с разлогом определили, будући да су на основу учињених претходних пропуста и нових информација дефинитивно схватили да ће се коришћем истраживачког принципа добити квалитетније будуће стратегије развоја њихових градова.<sup>82</sup>

Табела 41. *Колико треба користити истраживачки принцип у изради будуће стратегије развоја Вашег града?*

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) великој мери	14	77
	б) у осредњој мери	3	17
	в) у малој мери	1	6
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) у великој мери	15	83
	б) у осредњој мери	3	17
	в) у малој мери	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) у великој мери	29	81
	б) у осредњој мери	6	16
	в) у малој мери	1	3
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 32. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 53. *Збирни резултати из табеле 41.*

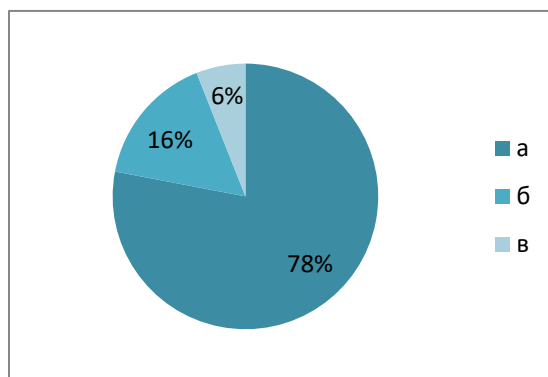
<sup>82</sup>Преокрет у третирању планова развоја градова код испитаника најпре се узроковали претходни лоши градски развојни планови и дата појашњења у самом упитнику. Међутим, то није довољно за озбиљније промене код целине планера и становништва – што се једино може решити адекватним планским образовањем.

Иновативни принцип, чијом применом се развој градова примерава најновијим научно-технолошким достигнућима,<sup>83</sup> према одговорима анкетираних испитаника у значајној мери треба користити при изради наредних стратегија развоја њихових градова (28 испитаника или 78%), (Табела 42, Слика 54.). Са оваквим најчешћим ставом ангажовани испитаници заправо су хтели да покажу да су свесни потребе уважавања иновационог принципа у изради наредних стратегија развоја њихових градова, свакако у мери у којој то омогућују расположива финансијска средства.

Табела 42. У којој мери је потребно уважавати иновативни принцип у изради будуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) великој мери	14	77
	б) у осредњој мери	3	17
	в) у малој мери	1	6
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) у великој мери	15	83
	б) у осредњој мери	3	17
	в) у малој мери	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) у великој мери	29	81
	б) у осредњој мери	6	16
	в) у малој мери	1	3
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 33. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 54. Збирни резултати из табеле 42.

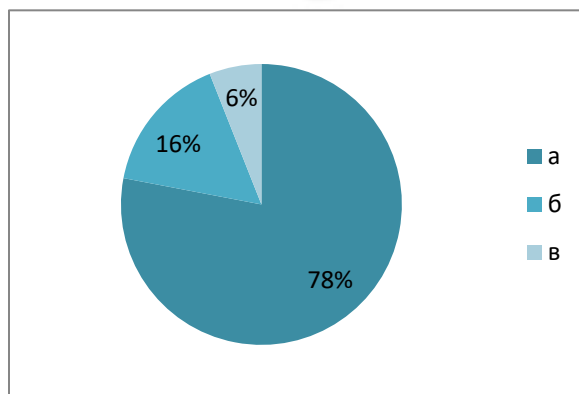
<sup>83</sup>Levi-Jakšić, M., Op.cit., str. 56-71.

Пројектни принцип, као захтев да се планска решења у развоју градова што више конкретизују (тј. да чине конкретне пројекте),<sup>84</sup> по мишљењу испитаника, веома је потребно уважавати у изради будућих стратегија развоја градова (28 испитаника или 78%), (Табела 43, Слика 55.). До оваквог резултата је свакако дошло с обзиром на ранију неефикасну праксу по којој су текуће стратегије развоја градова у Србији у већини сачињене на дескриптивни начин – што у њиховој примени изазива разне тешкоће које доводе до импровизовања конкретних планских решења.

Табела 43. Да ли је потребно интензивирати пројектни принцип у изради будуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) веома је потребно	14	78
	б) умерено је потребно	2	11
	в) није потребно	2	11
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) веома је потребно	14	78
	б) умерено је потребно	4	22
	в) није потребно	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) веома је потребно	28	78
	б) умерено је потребно	6	16
	в) није потребно	2	6
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 34. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 55. Збирни резултати из табеле 43.

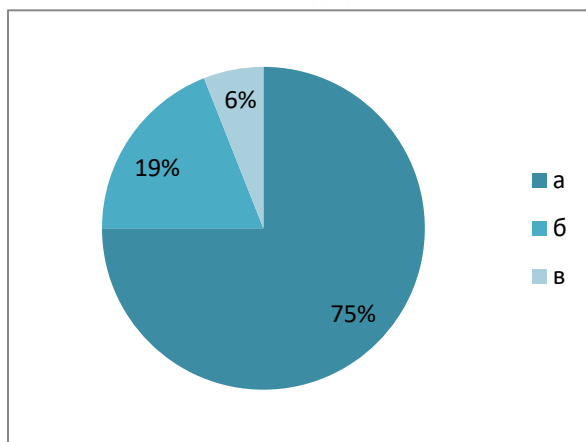
<sup>84</sup>Jovanović, P., Op.cit., стр. 21-26.

Партнерски принцип, као потреба укључивања свих градских актера (политичких, стручних, институционалних, друштвених и др.) у валоризовање припремљених градских развојних стратегија, од стране испитаника је већином оцењено да га треба користити у пуној мери (27 испитаника или 75%), (Табела 44., Слика 56.). Тај доминирајући став испитаника очигледно је заснован на њиховом уверењу да се на тај начин доприноси завршном подизању квалитета пројектованих стратегија и прихватању стратегијских решења од стране градских партнера (актера).

Табела 44. У којој мери је потребно користити партнерски принцип у изради будуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) пуној мери	14	78
	б) у осредњој мери	3	16
	в) у малој мери	1	6
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) у пуној мери	13	72
	б) у осредњој мери	4	22
	в) у малој мери	1	6
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) у пуној мери	27	75
	б) у осредњој мери	7	19
	в) у малој мери	2	6
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 35. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 56. Збирни резултати из табеле 44.

### 5.2.2. Унапређивање технологије планирања

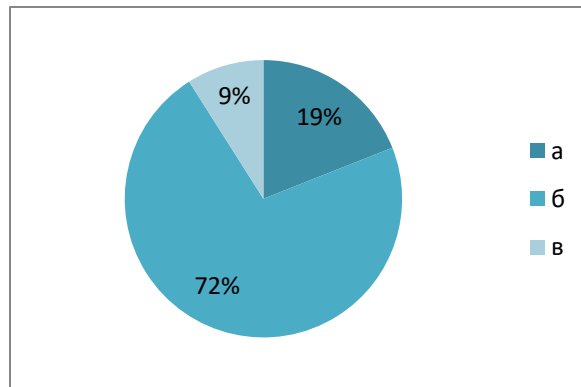
С обзиром на резултате претходно анализираниог неповољног стања у технологији израде градских развојних стратегија у Србији, потребно је испитати начине који могу довести до унапређивања те технологије.

У вези тога полазни фактор чини питање потребног временског обухвата при изради наредних стратегија развоја градова у овој Републици. У том контексту, значајна већина испитаника (26 испитаника или 72%) сматра да тај обухват треба да износи од 5 до 10 година (Табела 45, Слика 57.). Тиме се показује да су испитаници свесни чињенице по којој у текућим турбулентним временима стратегије развоја градова треба доносити за сагледивији краћи временски период.

Табела 45. Колики временски период треба да обухвати будућа стратегија развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) до 5 година	3	16
	б) 5 до 10 година	13	72
	в) преко 10 година	2	12
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) до 5 година	4	22
	б) 5 до 10 година	13	72
	в) преко 10 година	1	6
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) до 5 година	7	19
	б) 5 до 10 година	26	72
	в) преко 10 година	3	9
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 36. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 57. Збирни резултати из табеле 45.

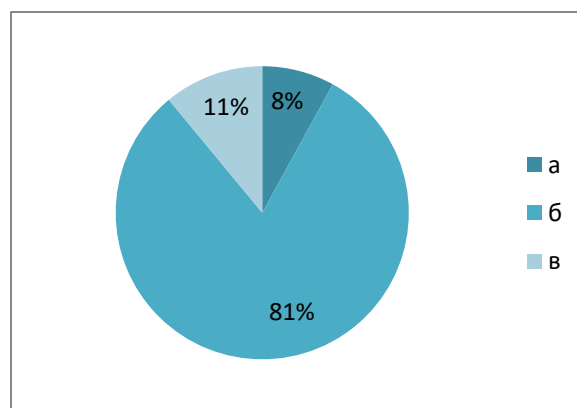


Квалитет стратегије развоја градова директно зависи од коришћене планске методе.<sup>85</sup> У том смислу, с обзиром на ранија излагања у овом раду, у ту сврху планери могу користити интегралну или парцијалну методу. За текућа и будућа турбулентна времена, у односу на парцијалну, интегрална метода има одлучујуће предности. У том контексту, значајна већина испитаника сматра да наредну стратегију развоја њихових градова треба сачинити интегралном методом (29 испитаника или 81%), (Табела 46, Слика 58.). Овакав анкетни резултат добијен је вероватно зато што су испитаницима изложене карактеристике наведених планских метода, па су они, чини се, по први пут могли да схвате разлику између интегралне и парцијалне методе.

Табела 46. Којом методом треба припремити будућу стратегију развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) парцијалном методом	2	11
	б) интегралном методом	14	78
	в) њиховом комбинацијом	2	11
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) парцијалном методом	1	6
	б) интегралном методом	15	83
	в) њиховом комбинацијом	2	11
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) парцијалном методом	3	8
	б) интегралном методом	29	81
	в) њиховом комбинацијом	4	11
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 37. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 58. Збирни резултати из табеле 46.

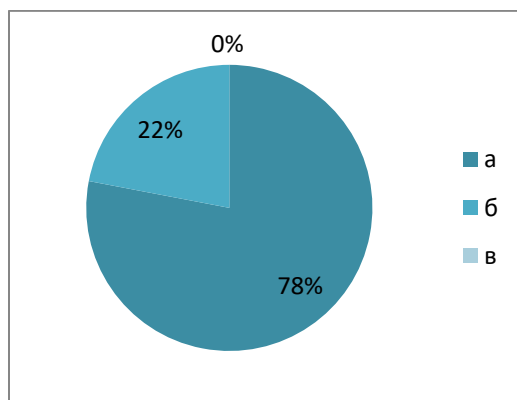
<sup>85</sup> Brzaković, M., Jovanović, V., Radanov, P., *Inovacioni pristup efikasnijem razvoju gradova*, Међународна научна конференција „Иновације у функцији привреде“, MEF, Београд, 10.12.2014.

Према испитаном стању, у досадашњој изради градских развојних стратегија у довољној мери нису се уважавале компаративне предности конкретног града у односу на његово окружење. На тај начин је веома обарана ефикасност развоја градова у Србији на основу примене таквих стратегија. Управо зато су се анкетирани испитаници већином исправно определили својим ставовима да у изради будућих стратегија развоја њихових градова у значајној мери треба користити њихове компаративне привредне, културне и друге предности (28 испитаника или 78%), (Табела 47, Слика 59.).

Табела 47. У којој мери треба уважавати градске предности у изради будуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) у значајној мери	13	72
	б) у осредњој мери	5	28
	в) у малој мери	-	-
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) у значајној мери	15	83
	б) у осредњој мери	3	17
	в) у малој мери	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) у значајној мери	28	78
	б) у осредњој мери	8	22
	в) у малој мери	-	-
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 38. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



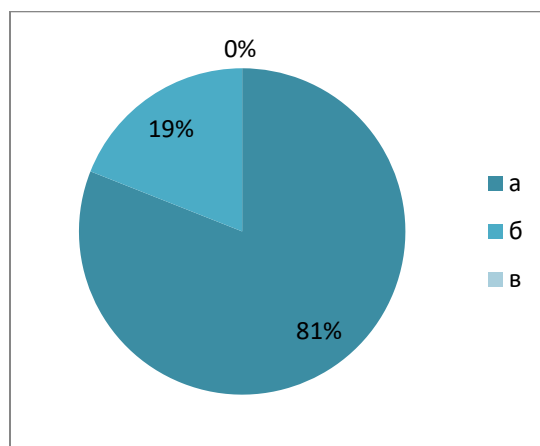
Слика 59. Збирни резултати из табеле 47.

Кретања у окружењу, према резултатима извршеног истраживања у малој мери су респектована приликом израде текуће стратегије развоја градова у Србији. Тиме пројектован развој градова има карактер окренутости самом себи, чиме он не прати развој ширег окружења (своје државе, међународне заједнице и сл.), па као такав веома губи на ефикасности.<sup>86</sup> Најпре из тих разлога осетна већина анкетираних испитаника оцењује да се у изради будуће стратегије развоја њихових градова у значајној мери морају респектовати кретања у окружењу (29 испитаника или 81%), (Табела 48, Слика 60.).

Табела 48. *Колико треба респектовати кретања у окружењу у изради будуће стратегије развоја Вашег плана?*

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) у значајној мери	14	78
	б) у осредњој мери	4	22
	в) у малој мери	-	-
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) у значајној мери	15	83
	б) у осредњој мери	3	17
	в) у малој мери	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) у значајној мери	29	81
	б) у осредњој мери	7	19
	в) у малој мери	-	-
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 39. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 60. *Збирни резултати из табеле 48.*

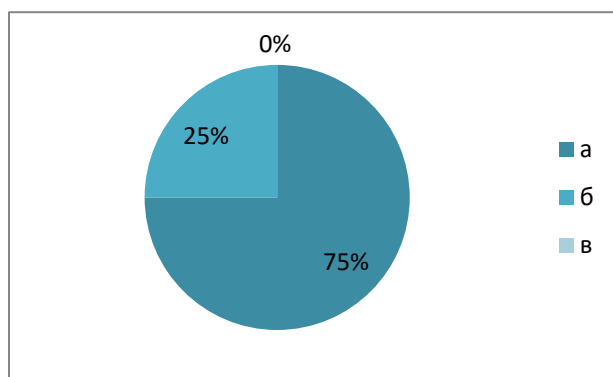
<sup>86</sup>О томе говоре многа дела савремених светских аутора.

Визија и мисија на крају планског периода чине крајње градске развојне домете и ови индикатори пористичу из синтезе планираног развоја. При томе је битно да утврђена мисија и визија буду што реалније, тј. да оне одговарају развојним резултатима утврђене градске стратегије. С тим у вези, са оваквим ставом се слаже већина испитаника (27% или 75%), (Табела 49, Слика 61.), што уједно показује да су у овај фактор они добро упућени.

Табела 49. На којим основама треба пројектовати градску визију и мисију у изради будуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) на реалним основама	13	72
	б) на амбициозним основама	5	28
	в) на скромним основама	-	-
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) на реалним основама	14	78
	б) на амбициозним основама	4	22
	в) на скромним основама	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) на реалним основама	27	75
	б) на амбициозним основама	9	25
	в) на скромним основама	-	-
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 40. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 61. Збирни резултати из табеле 49.

### 5.2.3. Оцена ефеката предложених унапређења

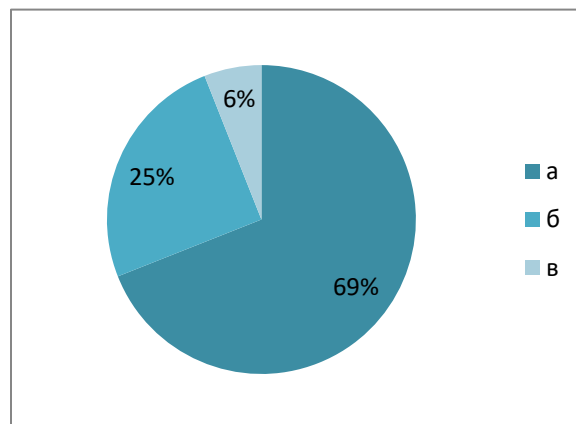
Изложени предлози за унапређивање примене планских принципа и технологије израде будућих градских развојних стратегија у Србији очигледно су у осетној корелацији са моделованом интегралном стратегијом развоја градова, па је зато потребно оценити очекиване ефекте тога у самој планској пракси.

Битно питање у вези тога представља предвиђање што већег број инвеститора у изради будуће стратегије градског развоја. Тај теоријски принцип оправдано је подржала већина испитаника (25 испитаника или 69%), (Табела 50, Слика 62.), што показује да су они свесни чињенице по којој град развијају адекватни инвеститори (домаћи и страни).

Табела 50. Треба ли подићи досадашњи број инвеститора у изради будуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) изразито треба	12	67
	б) донекле треба	4	22
	в) не треба	2	11
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) изразито треба	13	72
	б) донекле треба	5	28
	в) не треба	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) изразито треба	25	69
	б) донекле треба	9	25
	в) не треба	2	6
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 41. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



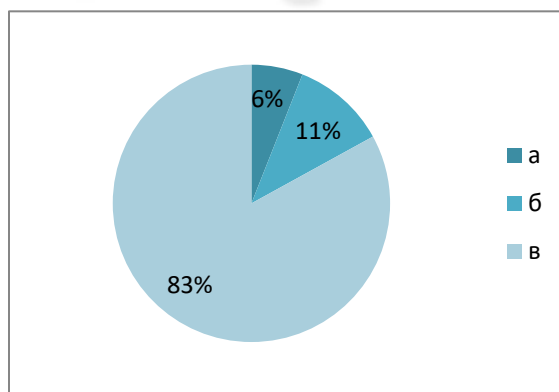
Слика 62. Збирни резултати из табеле 50.

С тим у вези, за успешну примену утврђене стратегије градског развоја велики значај има њена привлачност за потенцијалне домаће и стране инвеститоре. Она пре свега зависи од правне сигурности земље и од сложености процедуре кроз коју треба да прођу инвеститори. Са оваквим ставом сагласан је добар део испитаника који сматрају да привлачност будуће стратегије развоја њихових градова првенствено треба повећати садејством повишене правне сигурности у земљи и поједностављењем инвестиционих процедура (30 испитаника или 83%), (Табела 51, Слика 63.).

Табела 51. Чиме треба повећати привлачност будуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) правном сигурношћу	1	6
	б) поједностављењем процедуре	2	11
	в) са обе ове мере	15	83
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) правном сигурношћу	1	6
	б) поједностављењем процедуре	2	11
	в) са обе ове мере	15	83
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) правном сигурношћу	2	6
	б) поједностављењем процедуре	4	11
	в) са обе ове мере	30	83
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 42. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



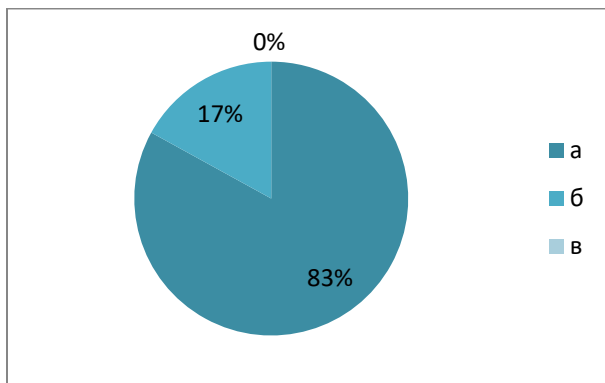
Слика 63. Збирни резултати из табеле 51.

Сигурно је да планери интегрално сачињене стратегије развоја градова морају имати адекватну компетентност, јер од тога у основи зависи квалитет тог битног развојног документа. Уз то, ваља се подсетити чињенице да планери развоја градова у Србији имају ниску компетентност не само за интегрално, већ и за јединоставније парцијално планирање развоја градова. Отуда се доминантан број испитаника с разлогом изјаснио да за израду будућих стратегија развоја њихових градова ангажовани планери треба да имају значајно виши ниво планске компетентности од досадашњег (30 испитаника или 83%), (Табела 52, Слика 64.).

Табела 52. Какву компетентност треба да имају планери будуће стратегије развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) значајно вишу од досадашње	14	78
	б) вишу од досадашње	4	22
	в) досадашњу	-	-
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) значајно вишу од досадашње	16	89
	б) вишу од досадашње	2	11
	в) досадашњу	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) значајно вишу од досадашње	30	83
	б) вишу од досадашње	6	17
	в) досадашњу	-	-
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 43. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



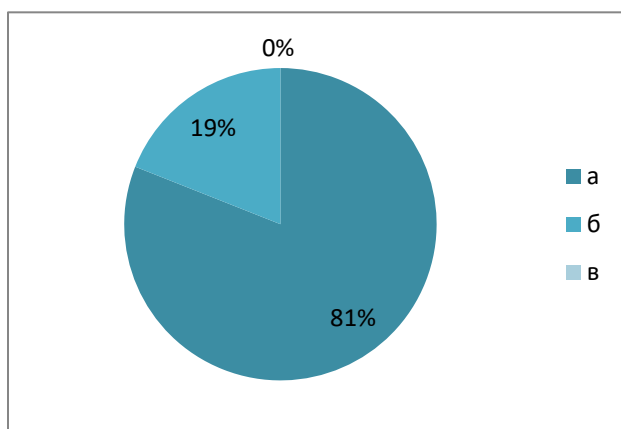
Слика 64. Збирни резултати из табеле 52.

Важан аспект унапређивања будуће стратегије развоја градова у Србији свакако представља очекивани квалитет те стратегије. Наравно, у томе се морају синтетизовано посматрати претходно дати предлози испитаника у вези тога. Они су се на питање очекиваног квалитета будуће стратегије развоја њихових градова у значајној већини изјаснили да ће те стратегије имати осетно виши квалитет од претходних стратегија (29 испитаника или 81%), (Табела 53, Слика 65.). Поводом тога је очигледно да испитаници чврсто верују у своја предложена унапређивања досадашњег начина планирања развоја градова у Србији.

Табела 53. Уз уважавање Ваших претходних предлога, какав би квалитет имала будућа стратегија развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) значајно виши од досадашњег	14	78
	б) виши од досадашњег	4	22
	в) досадашњи	-	-
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) значајно виши од досадашњег	15	83
	б) виши од досадашњег	3	17
	в) досадашњи	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) значајно виши од досадашњег	29	81
	б) виши од досадашњег	7	19
	в) досадашњи	-	-
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 44. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 65. Збирни резултати из табеле 53.

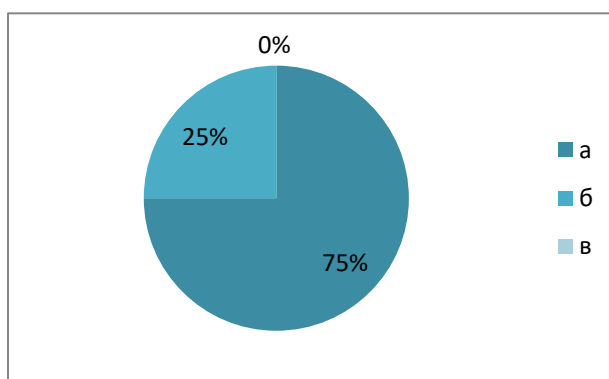


Свака градска развојна стратегија служи као средство за мењање града у жељеном правцу. Зато је у конкретном случају битно оценити у којој мери би претходно дати предлози испитаника утицали на израду и примену будућих градских развојних стратегија у Србији. У вези тога, према главнини испитаника, уважавањем њихових предлога будуће градске развојне стратегије би у примени биле значајно ефикасније од претходних (27 испитаника или 75%), (Табела 54, Слика 66.). За овакву тврдњу постоји пуно покриће, јер су предлози испитаника у високој корелацији са моделованом израдом стратегија градског развоја на интегрални начин.

Табела. 54. Уколико би се дати Ваши предлози уважили у изради будуће стратегије развоја Вашег града, какав би се практични резултат могао очекивати?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) значајно бољи од досадашњег	14	78
	б) нешто бољи од досадашњег	4	22
	в) сличан досадашњем	-	-
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) значајно бољи од досадашњег	13	72
	б) нешто виши од досадашњег	5	28
	в) сличан досадашњем	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) значајно бољи од досадашњег	27	75
	б) нешто бољи од досадашњег	9	25
	в) сличан досадашњем	-	-
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 45. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 66. Збирни резултати из табеле 54.

## 5.3. Унапређивање оперативног планирања

### 5.3.1. Унапређивање примене планских принципа

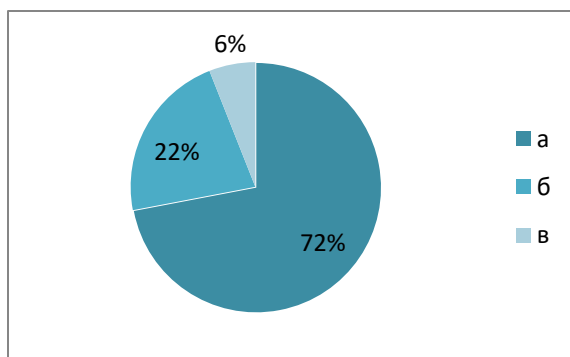
Раније утврђени плански принципи подједнако важе и за стратегијско и за оперативно планирање развоја градова. Сагласно томе, битно је приказати и анализирати адекватне емпиријске податке.

Сагласно томе, анкетирани испитаници већином и исправно сматрају да интегрални принцип у оперативном планирању треба у значајној мери уважавати при изради будућих оперативних планова развоја њихових градова (26 испитаника или 72%), (Табела 55, Слика 67.).

Табела 55. У којој мери треба користити интегрални принцип у изради будућих оперативних планова развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) у значајној мери	13	72
	б) у осредњој мери	3	17
	в) у малој мери	2	11
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) у значајној мери	13	72
	б) у осредњој мери	5	28
	в) у малој мери	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) у значајној мери	26	72
	б) у осредњој мери	8	22
	в) у малој мери	2	6
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 46. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



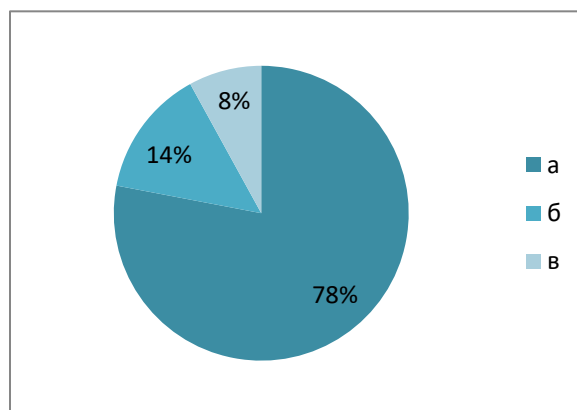
Слика 67. Збирни резултати из табеле 55.

Истраживачки принцип, као начин на који се објективно сагледава и пројектује конкретан развој градова, свакако је ефикаснији од примене парцијалног принципа. Разуме се, његова примена у оперативном планирању развоја градова је конкретнија од примене у изради стратегија градског развоја. Полазећи од тога испитаници су подржали овај став, јер већином цене да је примена истраживачког принципа у изради будућих оперативних планова развоја њихових градова неопходна (28 испитаника или 78%), (Табела 56, Слика 68.) – што значи да су они практично прихватили интегрални начин планирања развоја градова као ефикаснији од парцијалног начина.

Табела 56. Да ли је неопходно користити истраживачки принцип у изради будућих оперативних планова развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) то је неопходно	13	72
	б) то је донекле неопходно	2	11
	в) то није неопходно	3	17
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) то је неопходно	15	83
	б) то је донекле неопходно	3	17
	в) то није неопходно	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) то је неопходно	28	78
	б) то је донекле неопходно	5	14
	в) то није неопходно	3	8
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 47. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



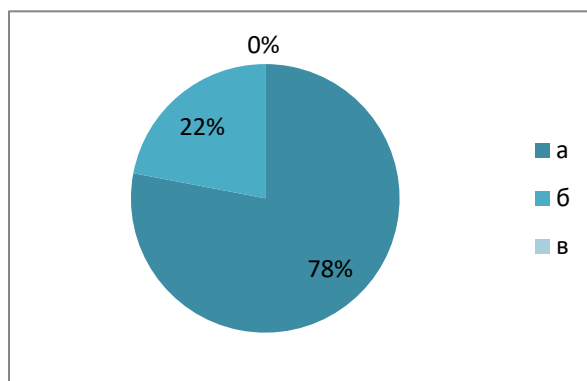
Слика 68. Збирни резултати из табеле 56.

Поштовање иновационог принципа не само у изради стратегија развоја, важи и за израду оперативних планова развоја градова. Овде се ради о потреби да се у конкретизацији стратегијских опредељења предвиде и имплементирају практична развојна решења која су у високој корелацији са достигнућима савремене науке и технологије. Тога су очигледно били свесни и испитаници који претежно сматрају да тај принцип у изради оперативних планова развоја њихових градова треба акцентирати (28 испитаника или 78%), (Табела 57, Слика 69.) – што представља озбиљан помак у односу на досадашњу праксу у тој области.

Табела 57. У којој мери треба користити иновациони принцип у изради будућих оперативних планова развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) у значајној мери	13	72
	б) у осредњој мери	5	28
	в) у малој мери	-	-
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) у значајној мери	15	83
	б) у осредњој мери	3	17
	в) у малој мери	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) у значајној мери	28	78
	б) у осредњој мери	8	22
	в) у малој мери	-	-
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 48. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



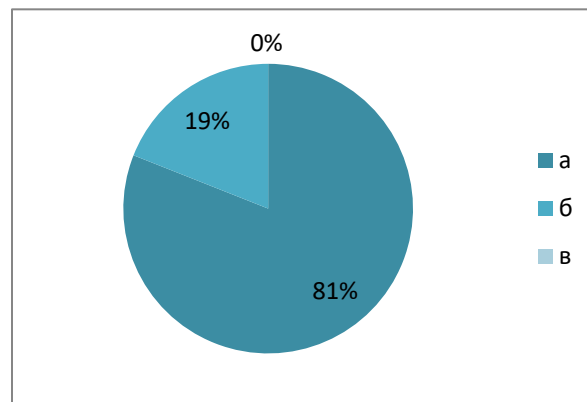
Слика 69. Збирни резултати из табеле 57.

Респектовање пројектног принципа у изради оперативних планова градског развоја је веома битно зато што се на тај начин даљи развој града артикулише на конкретне пројекте чијом реализацијом се материјализује планирани развој града. На тај начин се превазилазе слабости ранијег често коришћеног дескриптивног приступа који захтева напорно превођење у конкретне пројекте најчешће међусобно неповезане. Очигледно, тога су били свесни испитаници који су се великим делом опеределили за то да посматрани принцип треба уважавати у пуној мери (29 испитаника или 81%), (Табела 58, Слика 70.).

Табела 58. У којој мери треба уважавати пројектни принцип у изради будућих оперативних планова развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) у значајној мери	14	78
	б) у осредњој мери	4	22
	в) у малој мери	-	-
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) у значајној мери	15	83
	б) у осредњој мери	3	17
	в) у малој мери	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) у значајној мери	29	81
	б) у осредњој мери	7	19
	в) у малој мери	-	-
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 49. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



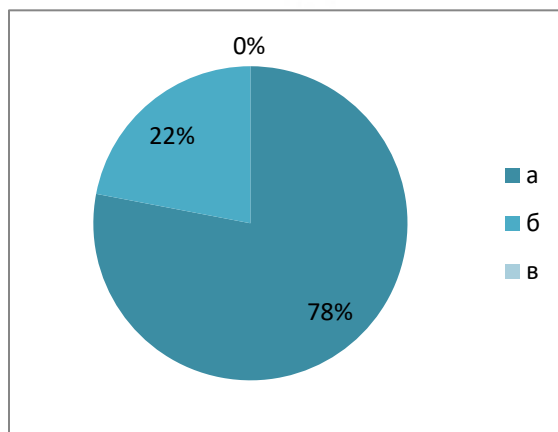
Слика 70. Збирни резултати из табеле 58.

Суштински гледано, уважавањем партнерског принципа у изради градских планова се постиже да градски актери донет план сматрају својим и што се тиме добијају важне информације у вези са побољшавањем пројектованих развојних решења. И овде ваља истаћи добру упућеност анкетираних испитаника у ту област с обзиром на то да њихова већина сматра да посматрани принцип у изради оперативних планова развоја њихових градова треба веома уважавати (28 испитаника или 78%), (Табела 59, Слика 71.).

Табела 59. Да ли треба интензивирати примену партнерског принципа у изради будућих оперативних планова развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) то је веома потребно	15	83
	б) то је донекле потребно	3	17
	в) то није потребно	-	-
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) то је веома потребно	13	72
	б) то је донекле потребно	5	28
	в) то није потребно	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) то је веома потребно	28	78
	б) то је донекле потребно	8	22
	в) то није потребно	-	-
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 50. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 71. Збирни резултати из табеле 59.

### 5.3.2. Унапређивање планске технологије

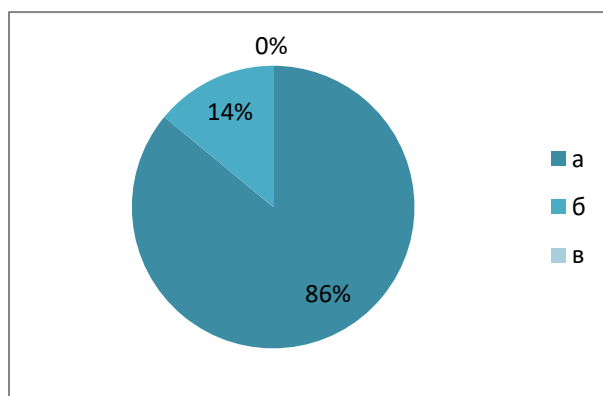
Претходна разматрања у овом раду су указала на многе слабости у области примењене технологије у изради оперативних планова градског развоја у Србији. Зато је битно размотрити сакупљене емпиријске податке.

Полазни фактор у томе свакако се односи на усклађивање оперативних планова са припадајућим развојним стратегијама. У вези тога ваља истаћи доминантно и исправно мишљење испитаника по коме будуће оперативних планове развоја њихових градова у пуној мери треба усклађивати са стратегијама развоја њихових градова (31 испитаник или 86%), (Табела 60, Слика 72.).

Табела 60. У којој мери треба усклађивати оперативне планове са стратегијом развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) у пуној мери	15	83
	б) у осредњој мери	3	17
	в) у малој мери	-	-
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) у пуној мери	16	89
	б) у осредњој мери	2	11
	в) у малој мери	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) у пуној мери	31	86
	б) у осредњој мери	5	14
	в) у малој мери	-	-
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 51. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



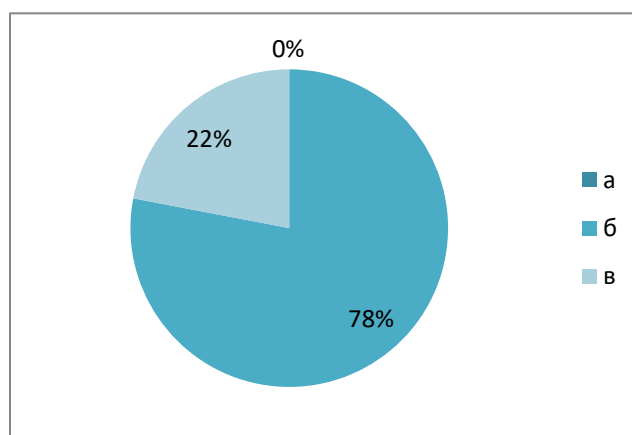
Слика 72. Збирни резултати из табеле 60.

Кључно питање у изради свих врста планова односи се на избор планских метода. У овом случају, када је реч о оперативном планирању развоја градова, на располагању се налазе интегрална и парцијална метода. Но, како је то у овом раду на више места аргументовано, за текуће и будуће време у планирању развоја градова треба користи интегралну методу као много ефикаснију од парцијалне методе. Управо са тим се слаже мишљење одлучујућег дела испитаника по коме њихове будуће оперативне планове треба припремати коришћењем интегралне методе (28 испитаника или 78%), (Табела 61, Слика 73.).

Табела 61. Којом методом треба припремати будуће оперативне планове развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) парцијалном методом	-	-
	б) интегралном методом	13	72
	в) њиховом комбинацијом	5	28
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) парцијалном методом	-	-
	б) интегралном методом	15	83
	в) њиховом комбинацијом	3	17
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) парцијалном методом	-	-
	б) интегралном методом	28	78
	в) њиховом комбинацијом	8	22
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 52. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 73. Збирни резултати из табеле 61.

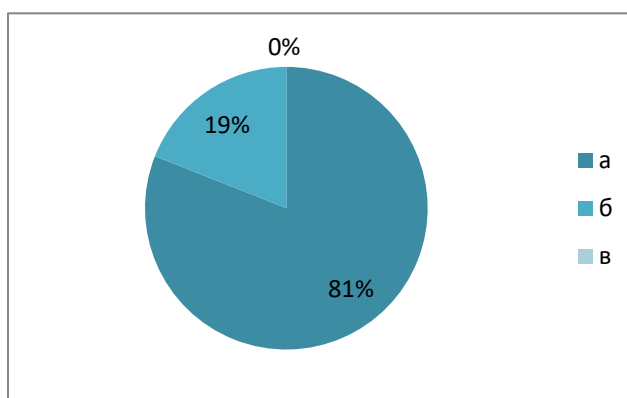


Из ранијих излагања је указано да су оперативни планови градског развоја најефикаснији када они чине међусобно усклађен збир конкретних развојних пројеката са њиховим аутономним карактеристикама. Ово отуда што се на такав начин избегава негативна дескрипција и импровизација приликом имплементације тих планова. И овде ваља истаћи исправно опредељење испитаника који у већини истичу да будуће оперативне планове развоја њихових градова треба припремати на пројектни начин (29 испитаника или 81%), (Табела 62, Слика 74.). Тиме се показује да испитаници праве јасну границу између апликативних (исправних) и дескриптивних (неисправних) оперативних планова.

Табела 62. На који начин треба припремати будуће оперативне планове развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) на пројектни начин	14	78
	б) на дескриптивни начин	4	22
	в) на други начин	-	-
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) на пројектни начин	15	83
	б) на дескриптивни начин	3	17
	в) на други начин	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) на пројектни начин	29	81
	б) на дескриптивни начин	7	19
	в) на други начин	-	-
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 53. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



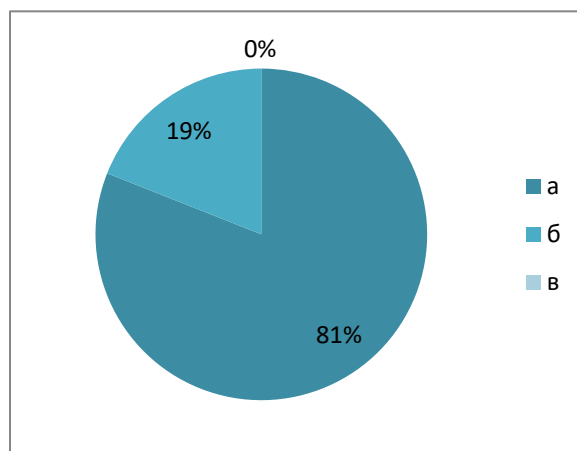
Слика 74. Збирни резултати из табеле 62.

Сваки развојни план захтева улагање одређеног обима финансијских средстава (у натури и готовини). То такође важи и за оперативне планове градског развоја. Они су зато, поред осталог, изводљиви ако су предвиђена средства реална, тј. да се она у датом времену могу обезбедити. Тога је очигледно свесна већина анкетираних испитаника која се у својим одговорима определила да финансирање реализације будућих оперативних планова развоја њихових градова треба засновати на објективних основама (29 испитаника или 81%), (Табела 63, Слика 75.).

Табела 63. На каквим основама треба поставити финансирање реализације будућих оперативних планова развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) на објективним основама	14	78
	б) на амбициозним основама	4	22
	в) на скромним основама	-	-
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) на објективним основама	15	83
	б) на амбициозним основама	3	17
	в) на скромним основама	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) на објективним основама	29	81
	б) на амбициозним основама	7	19
	в) на скромним основама	-	-
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 54. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



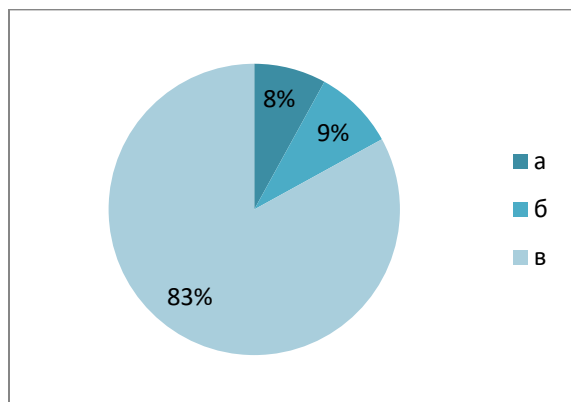
Слика 75. Збирни резултати из табеле 63.

Изводљивост свих, па тиме и оперативних планова градског развоја, у основи зависи од њихове привлачности за потенцијалне инвеститоре (домаће и стране). Та привлачност, како је раније већ речено, зависи од многих фактора међу којима су најзначајнији правна сигурност земље и сложеност инвестиционих процедура – са чиме се сада баш не може похвалити инвестициона пракса у Србији. Управо из тих разлога добар број испитаника (30 испитаника или 83%) сматра да привлачност будућих оперативних планова развоја њихових градова треба да се заснује на комбинацији правне сигурности и поједностављењу инвестиционих процедура (Табела 64, Слика 76.).

Табела 64. Чиме треба обезбедити високу привлачност оперативних планова развоја Вашег града за инвеститоре?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) правном сигурношћу	2	11
	б) поједностављењем процедура	2	11
	в) комбиновано	14	78
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) правном сигурношћу	1	6
	б) поједностављењем процедура	1	6
	в) комбиновано	16	88
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) правном сигурношћу	3	8
	б) поједностављењем процедура	3	9
	в) комбиновано	30	83
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 55. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



Слика 76. Збирни резултати из табеле 64.

### 5.3.3. Оцена ефеката датих предлога

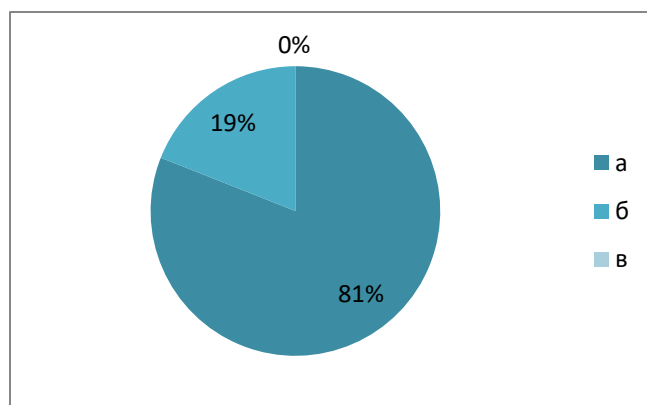
У вези предложеног унапређивања оперативног планирања развоја градова у Србији од стране испитаника, потребно је дати критички осврт на ефекте који они очекују од тих унапређивања.

Први фактор у томе односи се на компетентност планера оперативних планова с обзиром на предложена унапређења. С тим у вези велики број испитаника се с разлогом изјаснио да, сходно предложеним унапређењима, за израду будућих оперативних планова развоја њихових градова треба да имају знатно вишу компетентност од досадашње (29 испитаника или 81%), (Табела 65, Слика 77.).

Табела 65. Какву компетентност треба да имају планери оперативних планова развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) значајно вишу од досадашње	14	78
	б) вишу од досадашње	4	22
	в) досадашњу	-	-
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) значајно вишу од досадашње	15	83
	б) вишу од досадашње	3	17
	в) досадашњу	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) значајно вишу од досадашње	29	81
	б) вишу од досадашње	7	19
	в) досадашњу	-	-
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 56. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



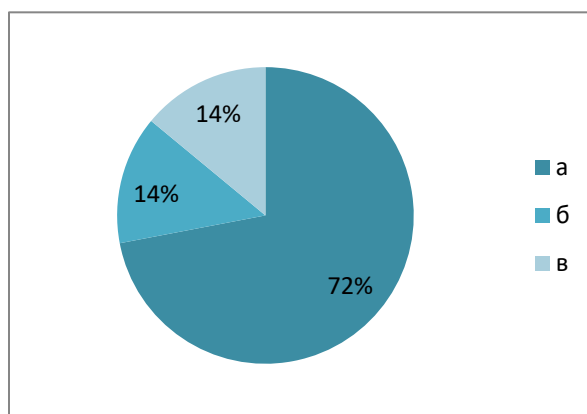
Слика 77. Збирни резултати из табеле 65.

Предвиђени пројекти у оперативном плану развоја града треба да буду реализовани на основу адекватних уговора између града и одабраних инвеститора. Структуром тих уговора потребно је прецизно регулисати међусобна права и обавезе како би се избегли неспоразуми и импровизације. Такво је мишљење доброг дела испитаника који сматрају да будућу реализацију свих развојних пројеката у њиховим градовима треба уговорно регулисати (26 испитаника или 72%), (Табела 66, Слика 78). Овакво изјашњење већине испитаника вероватно потиче из досадашње градске праксе у којој су наступале разне компликације управо због тога што односи између градова и инвеститора нису на време и прецизно уговорно регулисани.

Табела 66. Каква сарадња треба да буде између града и инвеститора у примени будућих оперативних планова развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) уговорно регулисана	13	72
	б) оперативно договорена	3	17
	в) комбиновано дефинисана	2	11
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) уговорно регулисана	13	72
	б) оперативно договорена	3	17
	в) комбиновано дефинисана	2	11
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) уговорно регулисана	26	72
	б) оперативно договорена	5	14
	в) комбиновано дефинисана	5	14
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 57. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



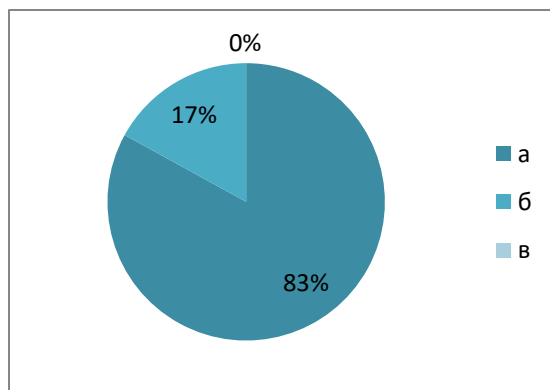
Слика 78. Збирни резултати из табеле 66.

Успешна примена оперативног плана градског развоја подразумева успостављену ефикасну координацију свих оперативних послова. То уједно значи да те послове треба да обавља одређено стручно тело (специфично јавно предузеће, агенција и сл.) које ће од града имати потребна овлашћења за организовање и координирање свих активности на разради и имплементацији предвиђених развојних пројеката. Са овим приступом слаже се већина испитаника која сматра да координација у примени будућих оперативних планова развоја њихових градова треба да буде на високом нивоу (30 испитаника или 83%), (Табела 67, Слика 79.). И овде ваља запазити да је такав став испитаника вероватно резултат многих проблема који су се појављивали у примени претходних пројеката градског развоја.

Табела 67. *Каква треба да буде градска координација у примени будућег оперативног плана развоја Вашег града?*

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) на високом нивоу	14	78
	б) на осредњем нивоу	4	22
	в) на нижем нивоу	-	-
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) на високом нивоу	16	89
	б) на осредњем нивоу	2	11
	в) на нижем нивоу	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) на високом нивоу	30	83
	б) на осредњем нивоу	6	17
	в) на нижем нивоу	-	-
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 58. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ )



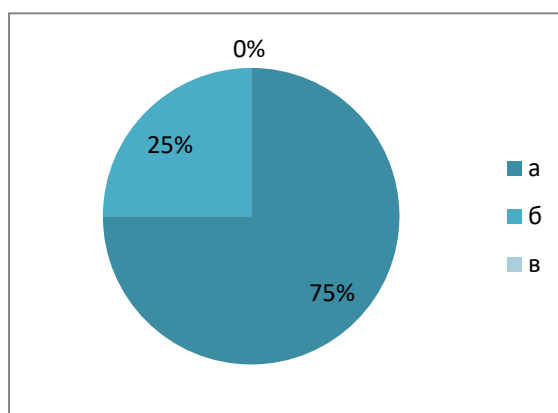
Слика 79. Збирни резултати из табеле 67.

По логици ствари, квалитет оперативних планова највећим делом зависи од компетентности планера и конструктивности осталих актера градске моћи. У том контексту интересантно је питање како испитаници вреднују своје дате предлоге у вези унапређивања квалитета будућих планова развоја њихових градова. Према очекивању, већина њих процењује да би на основу њихових предлога будући оперативни планови њихових градова имали висок квалитет (27 испитаника или 75%), (Табела 68, Слика 80.). Таква оцена је добрим делом тачна будући да су дати предлози испитаника у високој корелацији са раније моделованим интегралним оперативним планом развоја градова.

Табела 68. Уколико би се користили дати Ваши предлози, какав би квалитет имали будући оперативни планови развоја Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) висок квалитет	13	72
	б) солидан квалитет	5	28
	в) прихватљив квалитет	-	-
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) висок квалитет	14	78
	б) солидан квалитет	4	22
	в) прихватљив квалитет	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) висок квалитет	27	75
	б) солидан квалитет	9	25
	в) прихватљив квалитет	-	-
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 59. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



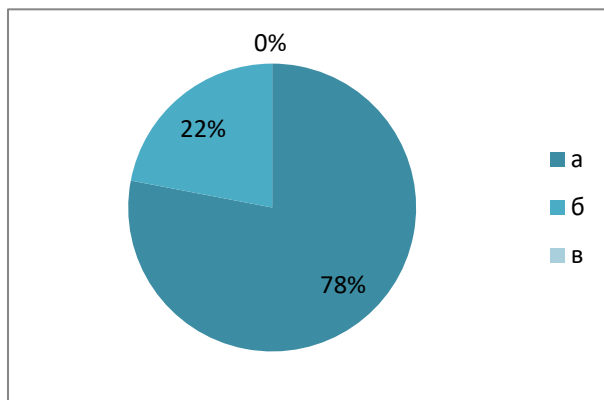
Слика 80. Збирни резултати из табеле 68.

Најзад, у вези претходног оправдано се може поставити питање како би утицали предлози испитаника на примену оперативних планова развоја њихових градова. У вези тога логички се може предвидети да испитаници верују својим датим парцијалним предлозима и да ће зато оценити да они позитивно утичу на резултате примене посматраних градских планова. Управо таква хипотеза се и потврдила будући да знатан број испитаника сматра да би уважавање њихових ранијих предлога довело до високог резултата у примени таквих оперативних планова њихових градова (28 испитаника или 78%), (Табела 69, Слика 81.). Сходно томе, такав став испитаника је оправдан будући да се он слаже са раније моделованим интегралним оперативним планом развоја градова.

Табела 69. Ако би се користили дати Ваши предлози, какав се резултат може очекивати од примене таквих оперативних планова у даљем развоју Вашег града?

Групе испитаника	Понуђени одговори	Бр. одговора	% одговора
А. Градоначелници	а) висок резултат	13	72
	б) солидан резултат	5	28
	в) прихватљив резултат	-	-
	Σ А	18	100
Б. Планери	а) висок резултат	15	83
	б) солидан резултат	3	17
	в) прихватљив резултат	-	-
	Σ Б	18	100
В. Укупно	а) висок резултат	28	78
	б) солидан резултат	8	22
	в) прихватљив резултат	-	-
	Σ А+Б	36	100

Извор: Упитник – питање 60. (корелација А и Б –  $r > 0,9$ ).



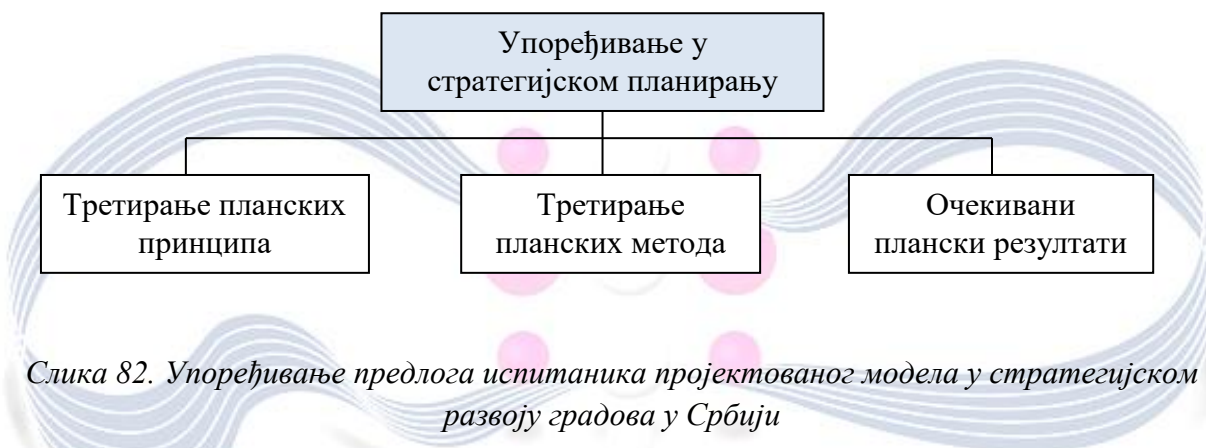
Слика 81. Збирни резултати из табеле 69.



## 5.4. Однос унапређивања и пројектованих модела

### 5.4.1. Однос у стратегијском планирању

Аналогно раније извршеној оцени стања у изради стратегија развоја градова, овде је такође потребно упоредити предложена унапређења те врсте планирања од стране испитаника са извршеним моделовањем интегралне израде градских развојних стратегија. Сходно томе, потребно је компарирати најбитније факторе датих предлога са моделованом стратегијом, односно: а) третирање планских принципа, б) третирање планских метода и в) очекиване планске резултате (Слика 82.).



а) Предложена унапређења праксе третирања планских принципа у упоређивању са пројектованим моделом интегралног развоја градова показују да по питању коришћења планских принципа између њих нема већих несугласица. Наиме, између датих предлога и моделованих решења у посматраној врсти планирања постоји генерални склад, па се отуда може закључити да су дати предлози од стране испитаника у основи прихватљиви. Међутим, ту се поставља питање зашто су испитаници дали такве предлоге, док су у ранијој лошој планској пракси учествовали као водећи субјекти. Вероватан одговор на ово деликатно питање лежи у чињеници да су испитаници потпуно свесни ранијих планских промашаја и да су у међувремену у појашњењу примењеног упитника схватили да у текућем стратегијском развоју градова, уместо парцијалне, неминовно треба користити интегралну планску методу.

б) Из тих разлога испитаници су се у великом броју изјаснили да будуће стратегије развоја њихових градова треба припремати не на парцијални, већ на интегрални начин. Ово због тога што се само коришћењем интегралне методе може припремити ефикасна

стратегија градског развоја у садашњим и будућим турбулентним временима. Наравно, при томе ваља имати у виду наведене разлоге због којих су испитаници у овом случају правилно реаговали.

в) Што се тиче очекиваних планских резултата с обзиром на предложене промене у изради стратегије градског развоја у Србији, треба нагласити да испитаници с разлогом очекују да ће на основу тих промена будуће стратегије градског развоја бити значајно ефикасније од ранијих. Разуме се, такво очекивање се може сматрати логичним јер су предлози испитаника у високој корелацији са моделованим интегралним начином израде стратегије градског развоја у данашњим и даљим турбулентним временима.

#### 5.4.2. Однос у оперативном планирању

Исто тако, у функцији оцене целисходности датих предлога од стране испитаника у вези са унапређивањем оперативног планирања развоја градова у Србији, неопходно је то компарирати са моделованом интегралном израдом те врсте планова. Ово се најбоље може учинити посматрањем односа према: а) планским принципима, б) планским методама и в) примени плана (Слика 83.).



Слика 83. Упоредивање предлога испитаника и пројектованог модела оперативног планирања развоја градова у Србији

а) Предложена унапређивања од стране испитаника у вези уважавања планских принципа су скоро идентична моделованим интегралним начином оперативног планирања развоја градова. Отуда се може закључити да су ови ставови испитаника целисходни и да они воде подизању ефиканости ове врсте планова.

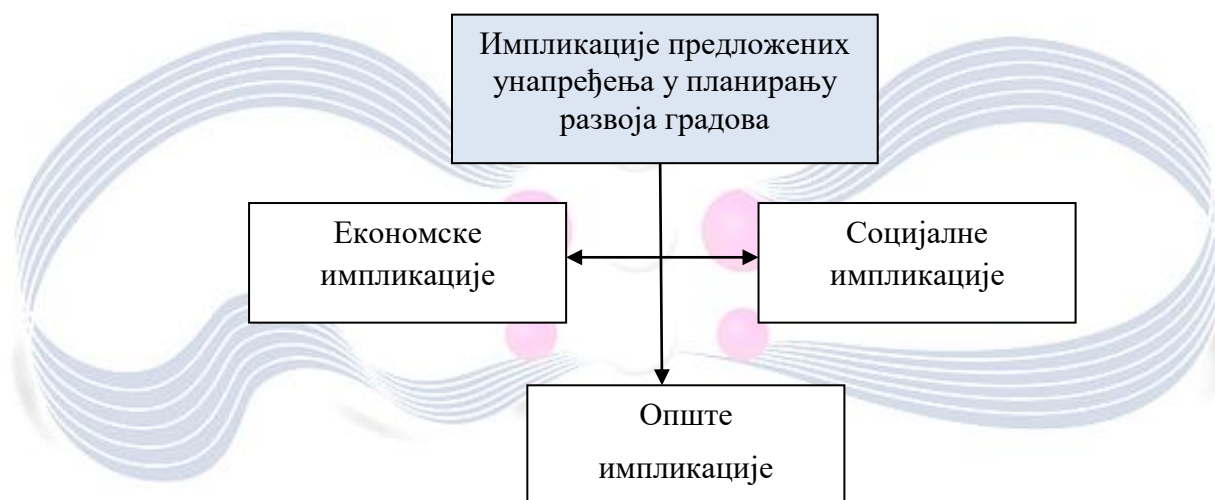
б) Испитаници су се масовно определили да будуће оперативне планове развоја њихових градова треба припремати коришћењем интегралне методе, што је у складу са моделованом интегралном израдом те врсте планова. Из тога се може констатовати да је и

овај став испитаника целисходан, будући да он не одудара од моделованог интегралног начина израде оперативних планова градског развоја.

в) На крају, значајна већина испитаника се изјаснила да ће се прихватањем њихових предлога веома подићи ефикасност оперативних планова градског развоја. И овај став је оправдан будући да је он у високој корелацији са поставкама моделованог интегралног начина израде оперативних планова градског развоја.

### 5.4.3. Импликације анализираних односа

Предложена унапређивања планирања развоја градова у Србији имају многе импликације, од којих су најважније: а) економске, б) социјалне и в) опште (Слика 84.).



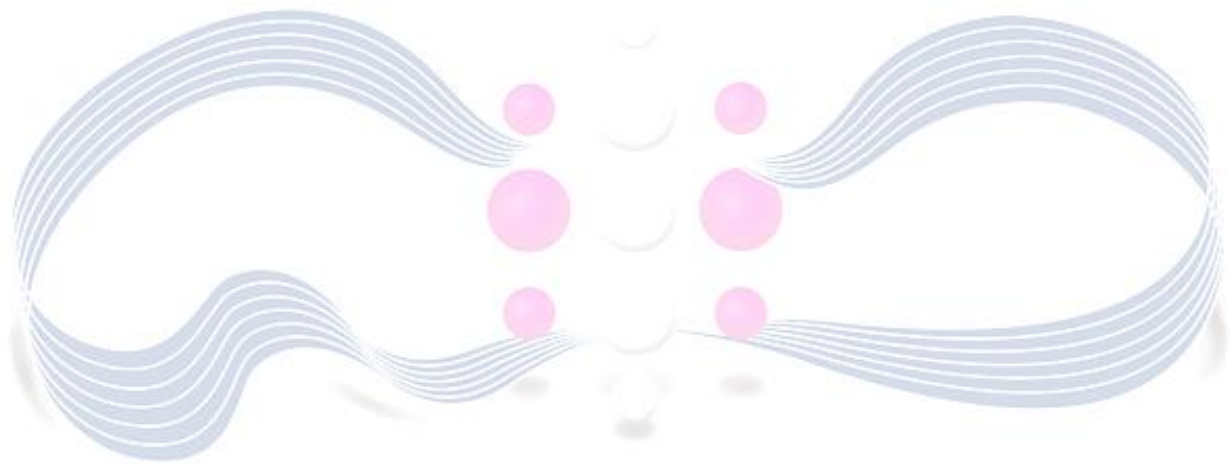
Слика 84. Импликације предложених промена у планирању развоја градова у Србији

а) Прихватањем предложених промена у планирању развоја градова у Србији припремали би се ефикаснији планови који би у имплементацији омогућили бржи економски развој не само градова већ и читаве ове Републике. Тиме би се последично утицало на раст запослености градског и укупног становништва и на подизање животног стандарда у овој земљи.

б) На основу тога на најбољи начин би се допринело решавању нагомиланих социјалних проблема, посебно оних у вези са сиромаштвом. Наиме, с растом запослености и подизањем животног стандарда становништва у посматраној Републици, што проистиче из ефикаснијег планирања развоја градова, имплицитно би се смањиле садашње велике социјалне тензије у овој земљи.

в) На крају, све ово би са своје стране веома допринело да се Србија брже укључи у међународну поделу рада. Међутим, ваља напоменути да све ово не важи само за Србију, већ и за практично све земље у свету, а нарочито оне које су данас недовољно развијене.<sup>87</sup>

Све ово у синтези указује на крупне импликације предложених унапређења у области планирања развоја градова и уједно доказује да та област теоријски не одговара савременим захтевима праксе у планирању развоја градова. Поводом тога поново треба подвући чињеницу по којој теорија планирања развоја градова није адекватно развијана и то представља чудан феномен у односу на планирање развоја других људских делатности (привреде, друштвених делатности итд.), које је нарочито последњих деценија систематски развијано (у методском, моделском и другом смислу).



---

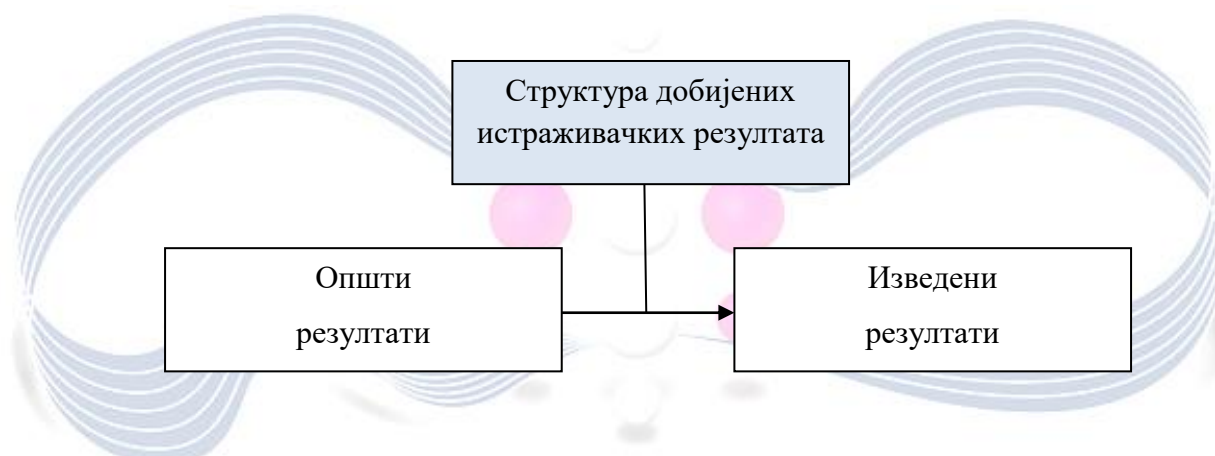
<sup>87</sup> Уопштавање добијених резултата у овом емпиријском истраживању изведено је из репрезентативности планирања развоја градова у Србији за исто то планирање нарочито у данашњим недовољно развијеним земљама.

## 6. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ЊИХОВЕ ИМПЛИКАЦИЈЕ

### 6.1. Структура резултата и врсте импликација

#### 6.1.1. Структура добијених резултата

Претходно изложена разматрања области планирања развоја градова омогућила су добијање великог скупа истраживачких резултата. Сви они, са конститутивног аспекта, могу се сврстати у а) опште и б) изведене резултате. Према њиховој корелацији општи резултати имају карактер независне, а изведени резултати зависне варијабле (Слика 85.).



Слика 85. Структура добијених истраживачких резултата у области планирања развоја градова

а) Опште истраживачке резултате карактеристишу нова научна сазнања којима се, ако издрже научну верификацију, у одређеној мери обогаћује теорија планирања развоја градова. У овом случају у главне опште резултате овог истраживања спадају:

- изведена класификација метода за планирање развоја градова по којој су идентификоване две методе – парцијална и интегрална. Парцијална метода вековима постоји и она се своди на субјективно и аутономно планирање појединачних градских сегмената који се слабо везују за токове и трендове окружења. Због тога, иако се она и даље користи, ова метода је у текућим турбулентним временима неефикасна и превазиђена. Насупрот тога, интегрална метода је нова и њена суштина је у међусобном повезивању развоја градских сегмената и њиховом довођењу у функцију развоја

окружења. Из тих разлога ова метода је погодна за планирање развоја градова у убрзаним текућим променама;

- извршена главна подела градских развојних планова, по којој се они деле на стратегијске и оперативне планове. Стратегијски планови (или стратегије развоја) најпре представљају дугорочне планове развоја градова којима се претежно обухватају временски периоди дужи од 5 година. Оперативни планови су краткорочни (претежно годишњи) којима се конкретизују стратегијска планска опредељења и који се практично примењују. Овде ваља истаћи извршену елиминацију тзв. средњорочних планова управо зато што они не одговарају карактеру градова, већ одговарају потребама привредних субјеката (због застаревања њихове репродукције);
- идентификовани принципи у коришћењу интегралног планирања развоја градова у које спадају : интегрални, истраживачки, иновативни, пројектни, партнерски принцип. Сви они у примени омогућују да се ефикасно користи интегрална метода у савременом планирању развоја градова;
- пројектована потребна компетентност планера за интегрално планирање развоја градова, сагласно чему су изложени скупови неопходних способности и знања којима треба да располаже појединац да би се успешно бавио овом врстом планирања.

б) Изведене истраживачке резултате одликује чињеница по којој су они идентификовани из могућих апликација изложеним општим истраживачким резултатима. У њих првенствено спадају следећи изведени истраживачки резултати:

- извршено моделовање интегралне стратегије развоја градова, које карактеришу фазе конципирања стратегије и примењено истраживање које се завршава израдом те стратегије;
- реализовано моделовање интегралног оперативног плана развоја градова, које се такође своди на наведене две фазе и преко чега се конкретизују стратегијска развојна опредељења;
- идентификовано стање у планирању развоја градова у Србији, које је са свих аспеката претежно лоше с тим што је оно слично текућем стању у свим градовима данашњих мање развијених земаља;
- пројектовано унапређивање планирања развоја градова у Србији, што је извршено на основама интегралног планирања, чије решења важе нарочито за побољшање планирања развоја градова у свим другим мање развијеним земљама.

У том контексту потребно је указати на научни и практични значај идентификованих општих резултата истраживања, будући да то представља битну основу за примену и валоризацију тих резултата. С тим у вези, по редоследу идентификације надаље ће се свака од наведена четири општа резултата овог истраживања укратко размотрити са аспекта научног и практичног значаја: а) класификације метода за планирање развоја градова, б) поделе планова развоја градова на стратегијске и оперативне, в) идентификације принципа за интегрално планирање развоја градова и г) потребне компетентности планера за интегрално планирање развоја градова.

а) Гледано са научног становишта, централни резултат овог истраживања представља идентификација и разрада досадашња два супротстављена система у планирању развоја градова – парцијалног и интегралног, који собом деле методе у тој области на парцијалну и интегралну методу планирања развоја градова.

У функцији извођења те идентификације пажљиво су проучени основни путеви којима се до сада кретало планирање развоја градова. Они су показали да је парцијална метода планирања развоја градова веома давно успостављена, али да она због кашњења у теоријској обради општег планирања није посебно третирана и разматрана. Међутим, сами начини на које се у дугом прошлом времену вршило планирање развоја градова омогућило је да се та метода као посебна идентификује и образложи – где је констатовано да она има субјективни карактер и да у плановима развоја градова аутономно посматра развој појединих градских сегмената неvezано за развој градског окружења.

У односу на то, сасвим другачија је ситуација са интегралном методом за планирање развоја градова. Њени први наговештаји су новијег датума и она се своди на објективно (истраживачко) третирање планирања развоја градова у коме се при планирању узимају у обзир везе градских сегмената и њихово прикладно уклапање у даљи развој окружења. До овога је дошло првенствено зато што је интензивни развој науке и технологије довео до многих промена које се могу пратити само адекватним научним истраживањима, што нарочито важи за град као веома сложену и густо насељену друштвену средину. Из тих разлога, са појавом ове методе започет је процес напуштања парцијалне методе у планирању развоја градова. Међутим, та нова метода још није потпуно теоријски уобличена па се овим истраживачким резултатом тежило да се томе допринесе.

Посматрано са практичног аспекта, изложена и образложена подела метода за планирање развоја градова на парцијалну (превазиђену) и интегралну (актуелну) има крупан оперативни значај. Наиме, ова идентификација омогућује не само планерима већ и свим актерима у планирању развоја градова да схвате домете и ефекте ове методе и да у

томе с разлогом фаворизују даљу употребу интегралне у односу на парцијалну методу. На тај начин, с обзиром на крупне предности интегралне у односу на парцијалну методу, коришћењем ове прве веома значајно се подиже ефикасност планирања развоја у текућим временима, чиме се омогућује да се промене у градској конфигурацији свих врста све више прилагођавају потребама и интересима градског становништва.

б) Извршена подела планова развоја градова на стратегијске (дугорочне) и оперативне (краткорочне) такође има важан научни значај. Реч је о томе што је у реализованом истраживању доказана елиминација средњорочног планирања у посматраној области управо зато што је то одлика нетериторијалних организација тржишног и буџетског типа (привредних организација, државних служби, удружења грађана итд.). Наиме, град је друштвена организација територијалног типа (као и општина, држава и сл.) која је веома сложена и у њој се појављује мноштво поменутих нетериторијалних организација, због чега он нема ни тржишни ни буџетски карактер, већ представља организацију комбинованог јединства свих посебних организација и припадајућих грађана. Стога, град као такав не подлеже законитостима цикличног развоја (раст, стагнација, пад) већ он у основи има свој развојни континуитет који је у свом току склон скоковима и падовима.

Поводом тога и овај истраживачки резултат има свој практични значај. Он се огледа у томе што се елиминацијом средњорочног планирања развоја градова поједностављује целина посматраног планског процеса и што се тиме доприноси уочавању разлике између града и других друштвених организација. Ово нарочито долази до изражаја у трошковима планирања јер се они озбиљно смањују елиминацијом средњорочног планирања као непотребног. С тим у вези, на овај начин се рационалише структура компетентности планера градског развоја, јер се њоме само обухватају потребне способности и неопходна знања за захтеве стратегијског и оперативног планирања развоја градова.

в) Слично важи и за идентификоване принципе у примени методе интегралног планирања развоја градова као важан научни резултат овог истраживања, будући да они суштински доприносе да се израда планова градског развоја на интегрални начин управо интегрално изводи. Ово тим више када се зна да парцијална метода не уважава никакве принципе научног карактера, јер је она у бити субјективна, мозаична и импровизирана. То је у крајњем обрачуна и довело до разлика у ефикасности парцијалне и интегралне методе у планирању развоја градова. Наиме, у примени парцијалне методе не уважавају се никакви научни принципи, док се код употребе интегралне методе респекује комплементарни сет научно заснованих принципа. Управо то је и довело до тога да је, у



односу на парцијалну, интегрална метода у планирању развоја градова значајано ефикаснија.

Наравно, и овај резултат реализованог истраживања има важан практични значај. У овом случају реч је о томе да идентификовани принципи у интегралном планирању развоја градова омогућују да се развој конкретног града тако усмери да он буде рационалан и ефикасан, што у пракси доводи до раста животног стандарда градског становништва.

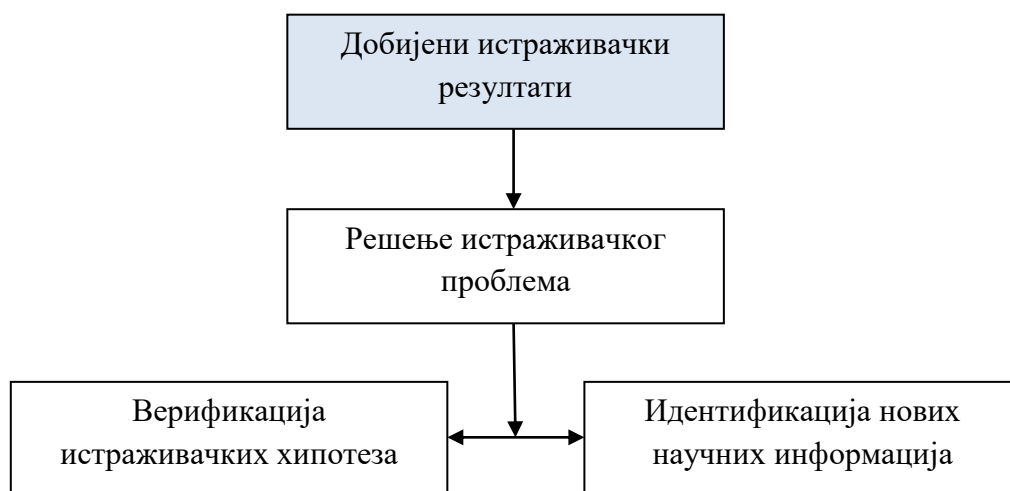
г) На крају, битан научни резултат у овом истраживању представља и пројектована потребна компетентност планера који примењују интегралну методу у планирању развоја градова. Ово тим више када се зна да је у досадашњој општој теорији планирања скоро занемарљив значај дат компетентности свих врста планера, па тиме и планера развоја градова. Зато изведено идентификовање компетентности планера развоја градова на интегрални начин представља покушај да се у тој области прошире и продубе научна сазнања. Истовремено, тиме се доприноси да се третман изучавања планирања у високом образовању другачије успостави и да он буде ефикаснији од досадашње праксе у тој области.

Поводом тога, и овде треба подвући да пројектована компетентност планера развоја градова има битан практични значај. Он се пре свега изражава тиме што компетентнији планери припремају квалитетније планове, а што за последицу има ефикаснији развој свих врста организација (градова, привредних организација и др.). Управо у томе и лежи веома важан значај пројектоване компетентности планера развоја градова на интегрални начин.

### **6.1.2. Импликације добијених резултата**

Добијени истраживачки резултати доводе до разних импликација. Оне се у овом случају могу артикулисати на а) интерне и б) екстерне.

а) Интерне импликације се односе на верификацију битних фактора примењеног пројекта истраживања у овом раду у које спадају: приказ решења утврђеног истраживачког проблема, верификацију постављених истраживачких хипотеза и идентификацију нових научних информација (Слика 86.).



*Слика 86. Интерне импликације добијених истраживачких резултата*

С обзиром на карактер овог рада, интерне импликације добијених истраживачких резултата ће се надаље посебно и детаљније разматрати.

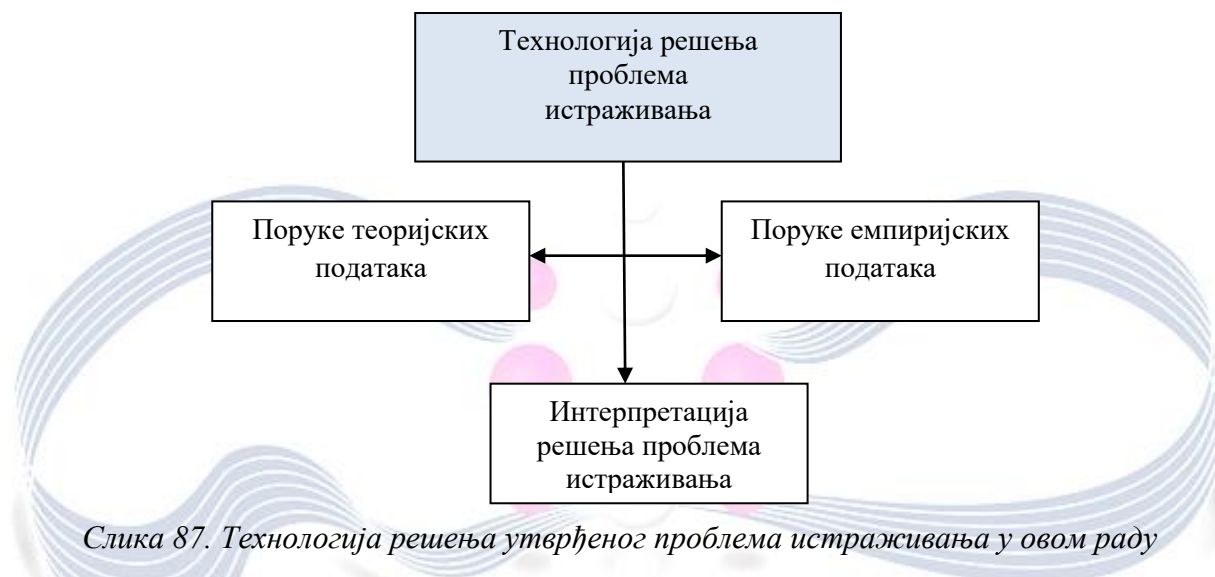
б) Екстерне импликације добијених истраживачких резултата су веома бројне. Оне нарочито тангирају економски, култури и социјални развој градова.

Са аспекта економског развоја градова примена интегралног планирања њиховог развоја неспорно доводи до бољег искоришћавања градских ресурса, што последично убрзава раст бруто друштвеног производа и животног стандарда градског становништва. Тиме се истовремено позитивно утиче на економски развој националне државе – што има нарочити значај за садашње мање развијене земље попут Србије. У том контексту, такав развој градова истовремено омогућује њихов убрзани културни развој у смислу очувања вредне традиције, мултикултуралног прожимања, размаха развоја науке и културе, подизања еколошке заштите, бављења спортом и рекреацијом итд. Наравно, на тај начин се такође у позитивном смислу доприноси убрзавању развоја градова и њиховом ефикасном укључивању у окружење. Најзад, у таквим општим околностима стварају се основне претпоставке за раст социјалне заштите у смислу пораста запослених, смањивања сиромаштва и пружања материјалне подршке најугроженијем делу градског становништва.

## 6.2. Решење утврђеног истраживачког проблема

### 6.2.1. Технологија решење проблема

На почетку овог рада утврђен је проблем овог истраживања који гласи: какву конституцију треба да има интегрално планирање развоја градова да оно у примени докаже своје одлучујуће предности у односу на парцијално планирање тог развоја? Овакво формулисан проблем требало је решити приказаним истраживањем у овом раду. У функцији тога у аргументовању решења тог проблема треба поћи од порука сакупљених теоријских и емиријских истраживачких података (Слика 87.).



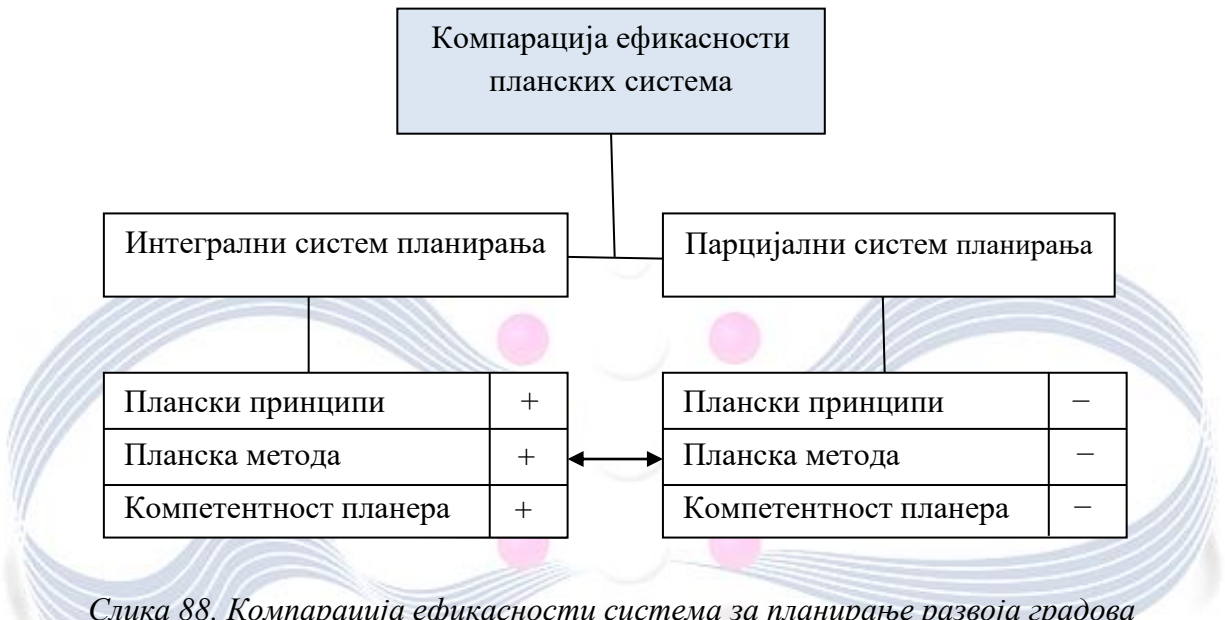
Слика 87. Технологија решења утврђеног проблема истраживања у овом раду

Наиме, поруке интерпретираних теоријских и емиријских података довеле су до идентификованих резултата истраживања. Управо ти и такви истраживачки резултати у односу на утврђен истраживачки проблем упућујуна то да ли је он кроз реализовано истраживање решен.<sup>88</sup> При томе овде се ради о потреби одговора на питање пројектовања такве конституције интегралног система планирања развоја градова која ће у примени бити ефикаснија од парцијалног планирања развоја градова. Одговор на ово деликатно питање треба потражити компарирањем та два система у том планирању са њиховим припадајућим факторима (планским принципима, методама планирања и потребном компетентношћу планера и др.).

<sup>88</sup>Radovanović, T., Op.cit., стр. 51-54.

## 6.2.2. Конкретизација решења проблема

Сходно томе, у овом раду је конституисан систем интегралног развоја градова са припадајућим елементима, чиме је омогућено да се он компарира са теоријски познатим системом парцијалног планирања развоја градова. Иза тога је кроз реализовано емпиријско истраживање компаративног карактера добијен одговор о ефикасности сваког елемента та два система – коришћених принципа, коришћених метода и ангажованих планера (Слика 88.).



Ова илустрација, која је сачињена на основу истраживачких резултата приказаних у овом раду, указује на значајно већу ефикасност интегралног у односу на парцијални систем планирања развоја градова, односно:

- у систему интегралног планирања развоја градова користи се пет јасно дефинисаних принципа, док се код парцијалног система не истичу никакви принципи. Отуда, по овом критеријуму, у односу на парцијални интегрални систем има значајну предност (+);
- код система интегралног планирања развоја градова користи се интегрална метода истраживачког карактера, а код парцијалног система користи се парцијална метода субјективног карактера. Из тога разлога је сасвим јасно да по овом критеријуму предност има интегрални систем (+);
- компетентност планера је значајно виша код интегралног система (+) у односу на парцијални систем. На тај начин се подразумева да су градски

планови квалитетнији када их припремају компетентнији планери у односу на супротну ситуацију.

Према томе, из овог јасно проистиче да је тиме утврђени проблем истраживања у овом раду успешно решен с обзиром на доказане одлучујуће предности интегралног у односу на парцијални систем у текућој изради градских развојних планова коју прате све интензивније промене изазване новим научним сазнањима и процесима светске глобализације. Наравно, овакво решење истраживачког проблема захтева стриктну примену интегралног система нарочито у смислу респектовања планских принципа и интегралне методе, затим моделоване структуре плана, као и ангажовања планера са адекватном компетентношћу. Овоме још ваља додати да надмоћност интегралног система планирања развоја градова у односу на парцијални систем истовремено указује на исту надмоћност интегралне методе планирања развоја градова у односу на парцијалну методу.

### **6.3. Верификација постављених истраживачких хипотеза**

#### **6.3.1. Верификација опште хипотезе**

На почетку овог рада утврђена је општа хипотеза следећим ставом: интегрални систем планирања развоја градова је ефикаснији од парцијалног система зато што је он објективнији, јер се све планске активности по том начину реализују коришћењем адекватног научног приступа.

Ова општа хипотеза је без остатка потврђена у реализованом истраживању<sup>89</sup> будући да се интегрални систем у планирању развоја градова заснива на принципима и технологији научног истраживања као објективног, док се парцијални систем у том планирању базира на субјективном приступу планера са скромном планском компетентношћу.

Детаљније гледано, интегрални систем се реализује на основу двофазног истраживачког поступка у коме прву фазу чини пројектовање истраживања а другу извођење истраживања које се завршава израдом конкретног градског плана. У том процесу нема места субјективизму и импровизацијама, већ се све фазе реализују на научно детерминисан начин. Насупрот томе, парцијални систем подразумева велику слободу ангажованих планера који, сходно својој компетентности, планирају развој града према сопственим најпре скромним знањима уз пуно импровизације. Отуда је очигледно да је

---

<sup>89</sup>Radovanović, T., Op.cit., стр. 57-62.

примена интегралног система у планирању развоја градова значајно објективнија и ефикаснија од примене парцијалног система у овој врсти планирања. Исто важи и за однос интегралне и парцијалне методе у планирању развоја градова.

### **6.3.2. Верификација посебних хипотеза**

Утврђене посебне хипотезе у овом истраживању се баве разрадом опште хипотезе у смислу истицања разлика у компетентности планера који користе интегралну, односно парцијалну методу у изради градских развојних планова. По њима, субјективност ангажованих планера расте са смањењем њихове компетентности, као и обрнуто.

Ове посебне хипотезе потврђене су резултатима добијеним овим истраживањем по којима планери који користе парцијалну методу имају нижу компетентност па су зато у раду субјективнији, док планери који користе интегралну методу имају вишу компетентност и стога су у раду објективнији. У вези тога ваља запазити да сама планска метода одређује ниво компетентности и субјективност планера, по чему парцијалној методи одговарају планери са нижом компетентности и вишом субјективности док интегралној методи одговарају планери са вишом компетентности и нижом субјективности.

У свему томе у целини овог истраживања је у више наврата истицано да се компетентност планера ствара адекватним планским образовањем и усавршавањем, при чему је сада нижа компетентност планера развоја градова већином присутна у недовољно развијеним земљама а виша претежно у развијеним земљама. Наравно, ради сустизања развијених земаља, мање развијене земље треба интензивно да теже подизању компетентности планера развоја градова како би се њихови градови што пре и што активније укључили у процесе светске економије и глобализације.

## **6.4. Идентификација нових научних информација**

### **6.4.1. Критеријуми за идентификацију информација**

Добијени истраживачки резултати чине извориште за идентификацију нових научних информација које се на разне начина саопштавају научној јавности (преко научних монографија, научних часописа, научних скупова и др.). При томе скуп добијених истраживачких резултата је најчешће значајно већи од могућности да се из њега издвоје они резултати који имају научну вредност. Ради тога је неопходно, поступцима

научне анализе, синтезе, индукције и дедукције, проучити добијене истраживачке резултате и из њих идентификовати нове научне информације.<sup>90</sup>

Приликом тог поступка треба се држати одређених критеријума које треба да испуне истраживачки резултати да би се могли третирали новим научним информацијама. У те критеријуме првенствено спадају:

- научна оригиналност, према којој се истраживачки резултат може узети за научни само уколико је он нов у односу на досадашњи фонд научних сазнања;
- научна припадност, по којој се истраживачки резултат може третирали као научни ако се може сврстати у нека постојећа научна подручја, односно ако представља сазнање који припадају некој новој научној области;
- научни ниво, према коме се истраживачки резултат може разврстати у адекватан ниво научних сазнања у које спадају нивои фундаменталних, примењених и развојних научних сазнања.

#### **6.4.2. Конкретизација нових научних информација**

Полазећи од тога, а имајући у виду приказане опште и изведене резултате који су добијени овим истраживањем, очигледно је да у овом случају само треба проверити да ли општи резултати испуњавају критеријуме да се трансформишу у нове научне информације. Ово због тога што су изведени истраживачки резултати настали апликацијом општих резултата па се зато они могу класирати не у нова научна, већ у нова стручна сазнања.

У том смислу, с обзиром на добијена четири општа истраживачка резултата, може се рећи да они испуњавају изложене критеријуме да се из њих идентификују нове научне информације, односно:

- изведена класификација метода за планирање развоја градова у смислу образложене интегралне и парцијалне методе, испуњава сва три критеријума (оригиналност, припадност, ниво) да се из ње формира нова научна информација;
- извршена главна подела градских развојних планова на стратегијске и оперативне такође испуњава све услове да буде извориште нове научне

---

<sup>90</sup>Питањем идентификације нових научних информација из добијених истраживачких резултата бави се мањи број аутора из области методологије научних истраживања.

информације, првенствено зато што је у томе елиминисано средњорочно планирање развоја градова као нелогично;

- идентификовани принципи у интегралном планирању развоја градова (интегрални, истраживачки, иновативни, пројектни и партнерски), исто тако испуњавају све услове да се одатле идентификује нова научна информација;
- пројектована потребна компетентност планера за интегрално планирање развоја градова свакако испуњава критеријуме да се трансформише у нову научну информацију.

Из тих разлога на основу резултата истраживања у овом раду, могу се идентификовати следеће научне информације:

- при планирању развоја градова могу се користити интегрална и парцијална метода, с тим што је интегрална значајно ефикаснија од парцијалне у текућем планирању развоја градова;
- у савременом планирању развоја градова треба користити стратегијске и оперативне планове, с тим што стратегијски имају водећу улогу а оперативни планови изведenu улогу;
- приликом савременог планирања развоја градова морају се уважавати адекватни плански принципи (интегрални, истраживачки, иновативни, пројектни, партнерски) који омогућују израду ефикасних планова;
- за савремено планирање развоја градова треба ангажовати планере са адекватном високом компетентношћу, коју чини синтеза потребних способности и знања.

Подразумева се да се у идентификованим новим научним информацијама однос између парцијалне и интегралне методе може заменити односом између парцијалног и интегралног система планирања развоја градова.

Све ове нове научне информације не припадају категорији нових научних закона нити нових научних иновација, већ се могу сврстати у нове научне апликације које су добијене изведеним примењеним истраживањем. Оне припадају општој теорији планирања, односно њеном сегменту који се бави планирањем развоја градова. Ове нове научне апликације произашле су из општих планских научних закона и представљају основу за креирање разних научних иновација. Наравно, идентификоване нове научне информације подлежу научној верификацији од стране научне јавности, а нарочито од стране припадајуће праксе тј. праксе планирања развоја градова.



## 7. ОСНОВНИ ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ

### 7.1. Структура основних закључака

Изложена разматрања области интегралног планирања развоја градова су веома комплексна и са мноштвом разних импликација. Налази који су у том остварени су бројни и они у синтези омогућују извођење следећих најбитнијих закључака:

а) Градови као урбанизована и густо насељена места одувек су се развијали на основу некаквих планова које су наручивали градски и државни носиоци политичке моћи. Њихова израда препуштана је искуснијим градитељима који су своја планска искуства практично преносили са „колена на колена“. Много касније, са конституисањем опште теорије планирања, из ње се почела развијати теорија планирања развоја градова чији домети су и данас доста скромни. Управо због тога, нарочито у садашњем турбулентном времену са мноштвом вишемилионских градова, све се интензивније појављују проблеми како треба успешно планирати развој градова.

б) Управо из тих разлога за тему овог рада одабрано је изучавање интегралног планирања градова као новог, будући да је дотадашње дуговладајуће парцијално планирање почело да даје све слабије крајње резултате. Ово отуда што је запажено да се интегралним планирањем развоја градова они чврсто везују за кретање у њиховом окружењу, док се парцијалним планирањем аутономно третира развој града са slabим везама са својим окружењем. У томе се теоријски претпоставља да је интегрално планирање развоја градова значајно ефикасније од парцијалног планирања, али то истраживачки није верификовано. Зато је задатак овог рада био да појасни теорију интегралног планирања развоја градова и да докаже у којој мери је то планирање ефикасније од парцијалног планирања.

в) Ради ефикасније и рационалније обраде ове теме припремљен је и примењен адекватан пројекат истраживања. У том контексту прво је утврђен проблем истраживања, а затим су детерминисани пратећи идејни фактори истраживања (предмет, циљ, хипотезе, методе, технике и узорци истраживања) чији је основни задатак био да у примени омогуће успешно решавање дефинисаног проблема истраживања. Сви ови идејни фактори су представљали водиљу у реализованом истраживању, што је омогућило писање овог рада као специфичног истраживачког извештаја.

г) Прво питање у вези тога представљала је критичка анализа теорије планирања развоја градова. Ту је констатовано да је она веома скромно развијена, што доказују многи и данас све већи проблеми и промашаји у развоју градова како у развијеним тако још више у мање развијеним земљама. У вези тога је показано да посебне методе за планирање развоја градова практично и не постоје и да се оне некритички преузимају из опште теорије планирања. Овоме још ваља додати да у досадашњем планирању развоја градова углавном припремају стратегијски (дугорочни) и оперативни (краткорочни) планови развоја градова, с тим што су њихове структуре хетерогене јер нису теоријски утврђене. Из тих разлога констатовано је да су донели такве теорије развоја градова веома скромни и да они добрим делом не одговарају развојним захтевима градова у текућим турбулентним временима.

д) Ради превазилажења таквог стања у теорији планирања градова прво је извршена идентификација метода за то планирање, где је показано да у томе постоје само две основне планске методе, и то: парцијална и интегрална. Парцијална метода, која је вековима коришћена, заснива се на претежно аутономном планирању развоја градских сегмената који су слабо везивани за развојне токове окружења (државе и иностранства). Таква планска метода је све мање употребљива у текућим турбулентним временима која изазива садејство научно-технолошког прогреса и процеси светске глобализације. Насупрот томе, захваљујући доприносима савремених научника, идентификована је нова интегрална метода планирања развоја градова, према којој се респектују међусобне везе у развоју градских сегмената и уважавају развојни захтеви градског окружења. По логици тога требало би да је интегрална метода значајно ефикаснија од парцијалне методе, али то до сада није практично доказано.

ђ) Управо зато се појавила потреба да се изврши компарација парцијалног и интегралног планирања развоја градова. При томе елементи парцијалног планирања су теоријски познати па их није било потребно моделовати. Међутим, елементи интегралног планирања су само начелно теоријски обрађени, па их зато треба детаљније моделовати. У том смислу прво су идентификовани принципи у интегралном планирању развоја градова у које спадају: интегрални, истраживачки, иновативни, пројектни и партнерски принцип. Иза тога су моделоване структуре интегралног стратегијског и оперативног планирања развоја градова. На крају је моделована потребна компетентност планера за израду таквих градских развојних планова. На тај начин је омогућено да се елементи интегралног и парцијалног планирања развоја градова међусобно компарирају, одакле је теоријски закључено да у планирању развоја градова све предности има интегрални у односу на парцијални приступ.

е) Да би се теоријска тврдња поткрепила реализовано је адекватно емпиријско истраживање чији узорак су чинили 18 од 23 града у Србији, док су узорком испитаника обухватана по два репрезентативна представника градова, и то: градоначелници као представници градске политичке моћи и водећи планери као представници стручне моћи (укупно 18 градоначелника и 18 водећих планера). Њима је био понуђен адекватан упитник о стању и унапређивању планирања развоја градова у Србији у коме је појашњена суштина интегралног и парцијалног планирања развоја градова. Овакав узорак градова и испитаника је репрезентативан, нарочито у односу на мање развијене земље код којих је слично стање у планирању развоја градова као и у Србији.

ж) Што се тиче стања у планирању развоја градова у Србији испитаници су с разлогом и у већини истакли да се планирање развоја градова у основи обавља коришћењем превазиђене парцијалне методе при чему се слабо уважавају пројекторни плански принципи. Такође, они у значајној већини указују да је компетентност ангажованих планера наглашено мала првенствено због слабости у изучавању планирања на високошколским установама и ниске планске културе становништва у овој Републици. Овоме још ваља додати завршну констатацију главнине испитаника по којој су такви планови развоја њихових градова у примени већином неефикасни. У вези тога се може рећи да такво стање у планирању развоја градова није само карактеристично за Србију, већ је оно репрезентативно и за истородно стање нарочито у данашњим неразвијеним земљама у читавом свету.

з) Када је у томе реч о унапређивању планирања развоја градова у Србији, анкетирани испитаници су се масовно изјаснили да будуће планирање развоја њихових градова, уместо парцијалне, треба користити интегралну методу као значајно ефикаснију. У том контексту, они истичу потребу да се при томе у пуној мери уважавају пројектовани плански принципи и да се планирање повери планерима са адекватно подигнутим нивоом планске компетентности. То уједно указује на потребу да се планско образовање и усавршавање подигне на далеко виши ниво од досадашњег. У свом завршном изјашњењу испитаници су оценили да би се уважавањем тих предлога значајно подигла ефикасност примене таквих планова развоја њихових градова. Сви ови предлози су у високој корелацији са раније моделованим интегралним планирањем развоја градова. С тим у вези, може се рећи да тако предложена унапређења планирања развоја градова важе не само за Србију, већ и за све друге а нарочито недовољно развијене земље. На тај начин је изведена завршна констатација по којој је интегрално планирање развоја градова значајно ефикасније од парцијалног планирања.

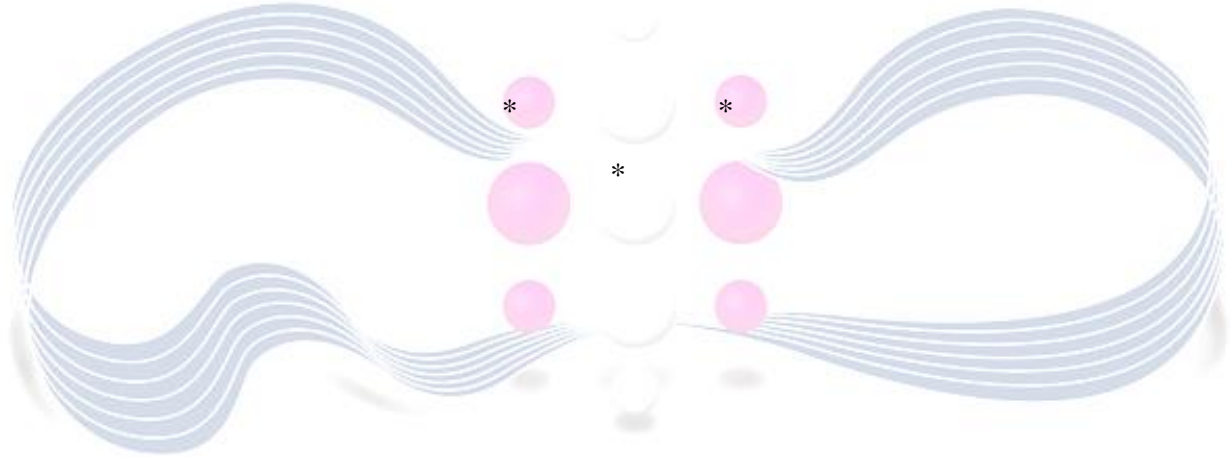
и) На крају треба констатовати да је овим истраживањем добијен одређен број општих и изведених крајњих истраживачких резултата. Они су омогућили да се на аргументован начин интерпретира успешно решење постављеног истраживачког проблема. Поред тога, ти резултати су послужили да се њима верификују постављене истраживачке хипотезе, као и да се из свега тога идентификује одређени број нових научних информација којима се обогаћује теорија и пракса интегралног планирања развоја градова.

## 7.2. Пратеће истраживачке препоруке

Полазећи од добијених резултата истраживања у овом раду, а у циљу даљег успешног развоја градова, управним градским органима у Србији (и уопште) препоручује се следеће:

- градске стратегије развоја најбоље је доносити за временске периоде од 5 до 10 година, с обзиром на текуће домете сагледивости градских развојних праваца и пројеката;
- градске оперативне планове развоја треба доносити за сваку годину, у којима ће се конкретизовати развојна решења из утврђене градске стратегије;
- све градске планове развоја потребно је припремати коришћењем интегралне планске методе, јер се на тај начин једино обезбеђује висок квалитет тих планова и добри ефекти њихове имплементације;
- све планове градског развоја најбоље је двофазно припремати, где прву фазу чини идејно конципирање развоја а другу оперативно истраживање у функцији добијања планова;
- израду градских развојних планова треба поверавати тимовима планера који имају потребне компетенције, што подразумева потребу адекватног изучавања планирања у високом образовању;
- имплементацију градских развојних планова потребно је да координира и усмерава стално градско стручно тело, с тим што је оно у обавези да континуирано извештава градске управне органе о токовима и резултатима примене утврђених планова;
- све ове препоруке репрезентативне су не само за планирање развоја градова, већ и за планирање развоја општина.

Респектовање ових препорука је битно јер се на тај начин једино може очекивати да се у будућности омогући организован и ефикасан развој градова не само у Србији, већ и у земљама читавог данашњег света. Битне претпоставке разумевања и прихватања датих препорука чине створен висок степен планске културе свих актера градске моћи, као и адекватна компетентност планера градског развоја. У том контексту, подизање планске културе целине градског становништва најефикасније се остварује систематском популаризацијом градског планирања преко средстава јавног информисања. Зато је битно да то треба да имају у виду уредништва средства јавног информисања приликом дефинисања њихове уредничке политике. С друге стране, водеће носиоце формирања компетентних планера треба да чине адекватне високошколске установе и научни институти који негују изучавање и обогаћивање теорије и праксе друштвеног планирања – у чему битно место мора заузети планирање развоја одређених територија у којима важну улогу заузима планирање развоја градова.



## 8. ЛИТЕРАТУРА

### а) Монографски извори

1. Adižes, I., *Kako rešiti krizu upravljanja*, Globus, Zagreb, 1989.
2. Adižes, I., *Kako upravljati u vreme krize*, Asee, Novi Sad, 2009.
3. Adižes, I., *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Asee, Novi Sad, 2009.
4. Ackoff, R., *Corporate Planning*, Wiley-Interscience, New York, 1996.
5. Ansoff, I., Mc Donnell, E., *Implanting Strategic Managements*, Prentice Hall, London, 1990.
6. Basen, M., *Za odbranu urbane sociologije*, www.komunikacija.org.rs, 2013.
7. Bessant, J., *Crisis-driven Innovation*, ISPIM Conference, Helsinki, 2013.
8. Blakely, E., Gren, N., *Planning Local Economic Development*, Sage, Los Angeles, 2011.
9. Boltor, P., *Vodič za strateško planiranje za gradove i opštine*, www.mir.2.undf.org.yu, 2013.
10. Brzaković, M., Jovanović, V., Radanov, P., *Inovacioni pristup efikasnijem razvoju gradova*, Međunarodna naučna konferencija, MEF, Beograd, 10.12.2014.
11. Campbell, D., i dr., *Business Strategy*, Mac Millan, New York, 2011.
12. Certo, S., Peter, P., *Strategic Management: Concepts and Applications*, MC Graw-Hill, New York, 1991.
13. Certo, S., Samuel, T., *Strategic Management: A Focus on process*, Irwin Professional Publishing, Chicago, 1993.
14. Colter, M., *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd, 2011.
15. Draker, P., *Postkapitalističko društvo*, Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995.
16. Draker, P., *Moj pogled na menadžment*, Asee books, Novi Sad, 2006.
17. Dess, L., i dr., *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, 2007.
18. Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, Đ., *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011.
19. Erić, D., *Uvod u menadžment*, Čigoja štampa, Beograd, 2000.
20. European Commission, *Making our cities attractive and sustainable*, Luxembourg, 2010.
21. Farrell, L., Farrell, C., *Getting Entrepreneurial*, Wiley, New York, 2003.
22. Fogg, D., *Team-Based Strategic Planning*, Amacow, New York, 2010.

23. Fraser-Sampson, G., *Alternative Assets: Investments for a Post-crisis World*, Wiley, New York, 2011.
24. Gerber, M., *Mit o preduzetništvu*, Čarobna knjiga, Beograd, 2010.
25. Gidens, E., *Evropa u globalnom dobu*, Agora, Beograd, 2009.
26. Gijs, W., *Creating Innovative Product and Services*, Union Road, Farnhaw, 2011.
27. Gorčić, J., i dr., *Upravljanje krizom preduzeća i banaka*, Proinkom, Beograd, 2009.
28. Grandov, Z., *Strategije planiranja i budžetiranja*, BTO, Beograd, 2010.
29. Grandov, Z., *Međunarodni biznis i trgovina*, BTO, Beograd, 2009.
30. Hamel, G., *Budućnost menadžmenta*, Asee, Novi Sad, 2009.
31. Healey, P., *Urban Complexity and Spatial Strategies*, Routledge, London, 2007.
32. Hirt, S., Stanilov, K., *Revisiting urban planning in the transitional countries*, UN, New York, 2009.
33. Jakić, B., *Strategija privrednog razvoja Srbije do 2010. godine*, Projekat (knjiga II), Beograd, 2002.
34. Jakić, B., Brzaković, M., Radanov, P., *Kompetentnost planera razvoja gradova*, Međunarodna naučna konferencija „Inovacija u funkciji privrede“, MEF, Beograd, 10.12.2014.
35. Jonson, D., Turner, C., *International Business*, Routledge, London, 1999.
36. Jovanović, P., i dr., *Metode i tehnike projektovanog menadžmenta*, Želnid, Beograd, 2007.
37. Jovanović, V., *Planiranje biznisa u kriznim uslovima privređivanja* (doktorska disertacija), PU „Apeiron“, Banja Luka, 2012.
38. Jovanović, V., Karavidić, S., Radanov, P., *Komparacija metoda planiranja razvoja gradova*, Međunarodna naučna konferencija „Primenjeni menadžment, ekonomija i finansije u funkciji održivog razvoja“, MEF; Beograd, 26.06.2012.,
39. Jovanović, V., Radojević, M., *Prilagođavanje planiranja biznisa kriznom privređivanju*, EMC Rewiw, No4, Banja Luka, 2012.
40. Karavidić, S., *Preduzetništvo i preduzetnički menadžment*, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, 2009.
41. Karavidić, S., *Tranzicija i razvoj privrede – put za privredni oporavak*, Institut za ekonomiju i finansije, Beograd, 2005.
42. Kerzner, H., *Project Management*, Wiley, New York, 2008.

43. Kolarević, M., i dr., *Metodologija izrade strategije održivog razvoja*, Međunarodni naučni skup, „Menadžment 2010“, Kruševac, 17-18.03.2010.
44. Kolter, M., *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd, 2011.
45. Kolter, F., Koslon, J., *Kaotika – upravljanje i marketing u turbulentnim vremenima*, Mate, Zagreb, 2009.
46. Lancaster, G., Massingham, L., *Marketing Management*, Mc Graw-Hill, London, 2008.
47. Levi-Jakšić, M., *Upravljanje tehnološkim inovacijama*, Čigoja štampa, Beograd, 2004.
48. Lojaničić, R., *Poslovno planiranje*, Cekom books, Novi Sad, 2007.
49. Maddison, A., *A Millennium Perspective*, OECD, Paris, 2001.
50. Marić, B., *Upravljanje projektima*, Fakultet za preduzetni menadžment, Novi Sad, 2000.
51. Maslov, A., *Psihologija u menadžmentu*, Asee books, Novi Sad, 2004.
52. May, G., *Strategic Planning*, Expert Press, Viliston, 2010.
53. Milisavljević, M., Todorović, J., *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
54. Modrinić, Z., *Menadžerska kompetentnost*, BMD-MEGA, Beograd, 2006.
55. Pavlović, K., Šovljanski, R., *Priručnik za strateško planiranje i upravljanje lokalnim razvojem u Republici Srbiji*, Centar za regionalizam, Novi Sad, 2010.
56. Plana, D., *Noprofit Strategy Revolution*, Field Stone Alliance, Nashville, 2008.
57. Radovanović, T., Jovanović, V., *Planiranje biznisa*, Naučno društvo za pravo i ekonomiju, Beograd, 2011.
58. Rhonda, A., *Successful Business Plan*, R Media, Los Angeles, 2011.
59. Sachs, J., Larrain, P., *Macroeconomics in the Global Economy*, Prentice Hall, London, 1993.
60. Smith, P., Oltmann, J., *Flexible Project Management*, PM World Today – PM Advisory, XII/2011.
61. Sotirović, V., Adamović, Ž., *Metodologija naučno-istraživačkog rada sa statistikom u MSEXCEL-u*, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2005.
62. Steiner, G., i dr., *Management Policy and Strategy*, Mac Millan, New York, 1986.
63. Staton-Reinstein, R., *Success Planning*, Tobsus Press, North Miami Beach, 2003.
64. Tisen, R., i dr., *Dividenda znanja*, Asee books, Novi Sad, 2006.
65. Tuller, L., W., *Entrepreneurial Growth Strategies*, Holbook, Massachusetts, 1994.
66. Štiglic, Dž., *Protivrečnosti globalizacije*, SBM, Beograd, 2004.



67. Veljović, A., Tomašević, B., *Upravljanje razvojem preduzeća*, FIM – inženjerski menadžment, Beograd, 2010.
68. Zemke, R., *Scandinavian Management – A Look to Future*, Management Review, 7/1988, Stockholm.
69. UN Habitat, *Planning Sustainable cities*, New York, 2009.

#### **б) Документациони извори**

1. Grupa autora: *Projekat izrade strategijskog razvoja grada Pančeva od 2014. do 2020. godine*, Pančevo, 2013.
2. Grupa autora: *Projekat istraživanja strategijskog razvoja grada Požarevca od 2014. do 2020. godine*, Požarevac, 2013.
3. Leader Initiative Serbia, *Smernice za planiranje strategija lokalnog razvoja*, Beograd, 2011



## 9. ПРИЛОЗИ ОСНОВНОМ ТЕКСТУ РАДА

### 9.1. Образац коришћеног упитника

УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА  
Нови Сад  
ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАџМЕНТ,  
ЕКОНОМИЈУ И ФИНАНСИЈЕ  
Београд

Градоначелницима и водећим  
планерима градова

#### УПИТНИК О ПЛАНИРАЊУ РАЗВОЈА ГРАДОВА У СРБИЈИ

Обавештавам Вас да ми је на Факултету за примењени менаџмент, економију и финансије у Београду одобрена израда моје докторске дисертације под називом „Интегрално планирање развоја градова“. Ову тему сам изабрао зато што се код нас, а и у свету, последњих година развој градова планира на недовољно ефикасан начин. Разлози таквог стања су пре свега у слабо развијеној теорији планирања развоја градова где се често преплиће примена парцијалног и интегралног начина планирања, а да при томе није довољно истражена конституција и ефикасност ова два приступа. Управо зато је циљ ове докторске дисертације да допринесе продубљивању теорије и унапређењу праксе у тој области, на примеру Србије, па самим тим и Вашег града.

Поводом тога, у функцији реализације адекватног емпиријског истраживања предвиђено је да предмет истраживања чини планирање у сва 23 града у Србији, где ће у сваком граду узорак испитаника чинити по два функционера: градоначелник као представник власти и водећи градски планер (већник) као представник струке. Управо зато у овом истраживању предвиђено је да из Вашег града као испитаници учествујете Ви и градски планер (већник) кога Ви изаберете, с тим што Вама електронски достављам овај упитник.

Ради охрабривања испитаника и њихове веће објективности, определио сам се да ово анкетање буде анонимно, јер мој претходни покушај са неанонимним анкетањем није успео. Зато Вас и Вашег планера молим да до 05.07.2014. године појединачно попуните овај упитник и доставите га електронском поштом на следећу мејл адресу: [pavleradanov@gmail.com](mailto:pavleradanov@gmail.com)

Приликом попуне упитника треба правити разлику између парцијалног (субјективног, неповезаног) и интегралног (истраживачког, објективног) начина планирања развоја градова. При самој попуни код сваког питања треба осенчити одабрану алтернативу ((под а),б), или ц)), а након тога, по жељи, у датим просторима можете дописати и осенчити своје напомене везане за постављена питања. На крају упитника треба само да напишете и осенчите датум попуне и осенчите Вашу градску функцију (градоначелник или водећи планер).

Желим да нагласим да ће се подаци из овог упитника користити искључиво за потребе овог истраживања. Такође, Вама ћу у знак захвалности за Ваше учешће у анкетању, након одбрањене дисертације, доставити један њен укоричен примерак.

Панчево, 23.06.2014.

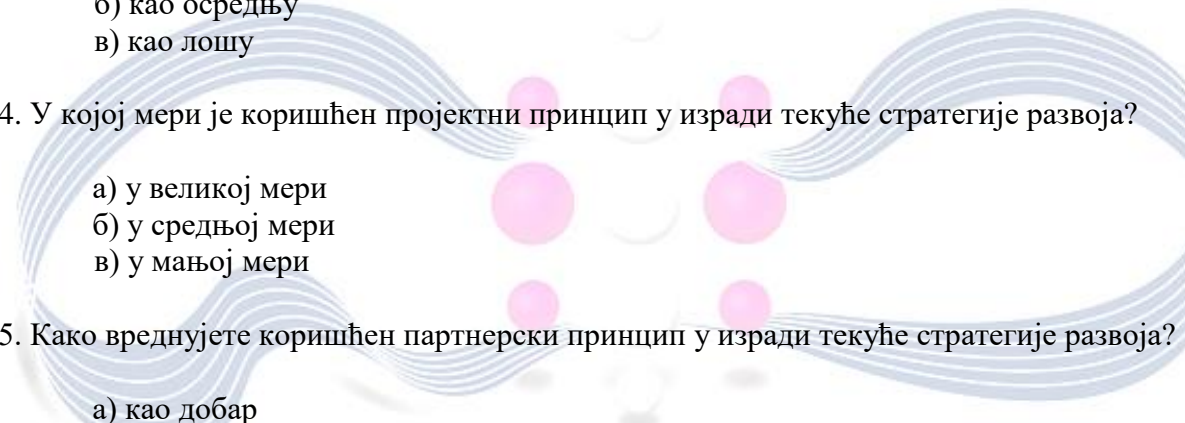
градоначелник града Панчева

Срдачан поздрав,

Докторанд

Павле Раданов,

## A. Питања о текућој стратегији развоја Вашег града

1. У којој мери је коришћен интегрални принцип у изради текуће стратегије развоја?
    - а) у великој мери
    - б) у средњој мери
    - ц) у мањој мери
  
  2. Колико је коришћен истраживачки принцип у изради текуће стратегије развоја?
    - а) у великој мери
    - б) у средњој мери
    - в) у мањој мери
  
  3. Како оцењујете примену иновационог принципа у изради текуће стратегије развоја?
    - а) као добру
    - б) као осредњу
    - в) као лошу
  
  4. У којој мери је коришћен пројектни принцип у изради текуће стратегије развоја?
    - а) у великој мери
    - б) у средњој мери
    - в) у мањој мери
  
  5. Како вреднујете коришћен партнерски принцип у изради текуће стратегије развоја?
    - а) као добар
    - б) као осредњи
    - в) као лош
  
  6. Колики је временски обухват текуће стратегије развоја?
    - а) краћи од 5 година
    - б) између 5 и 10 година
    - в) дужи од 10 година
  
  7. Којом методом је припремљена текућа стратегија развоја?
    - а) парцијалном методом
    - б) интегралном методом
    - в) комбинацијом ове две методе
- 

8. Колико су респектоване компаративне предности града у изради текуће стратегије развоја?

- а) у значајној мери
- б) у осредњој мери
- в) у малој мери

9. Колико су уважавана кретања у окружењу (домаћем и иностраном) у изради текуће стратегије развоја?

- а) веома су уважавана
- б) осредње су уважавана
- в) слабо су уважавана

10. Како оцењујете реалност пројектоване визије и мисије у текућој стратегији развоја?

- а) као изразито реалне
- б) као углавном реалне
- в) као претежно нереалне

11. У којој мери су учествовали градски партнери у валоризацији текуће стратегије развоја?

- а) у значајној мери
- б) у осредњој мери
- в) у малој мери

12. Колико је за инвеститоре привлачна текућа стратегија развоја?

- а) она је веома привлачна
- б) она је осредње привлачна
- в) она је недовољно привлачна

13. Како оцењујете компетентност ангажованих планера у изради текуће стратегије развоја?

- а) као високу
- б) као осредњу
- в) као ниску

14. Како оцењујете укупан квалитет текуће стратегије развоја?

- а) као висок
- б) као осредњи
- в) као низак

15. Како оцењујете резултате досадашње примене текуће стратегије развоја?

- а) као добре
- б) као осредње
- в) као лоше

Напомена: Ако у вези питања под А имате нешто да додате, то можете укратко изложити у наредном простору:

Б. Питања о Оперативном плану развоја Вашег града за 2013. годину

16. Како оцењујете коришћење интегралног принципа у изради оперативног плана?

- а) као добро
- б) као осредње
- в) као лоше

17. У којој мери је коришћен истраживачки принцип у изради оперативног плана?

- а) у значајној мери
- б) у осредњој мери
- в) у малој мери

18. Како оцењујете коришћење иновационог принципа у изради оперативног плана?

- а) као добро
- б) као осредње
- в) као лоше

19. У којој мери је коришћен пројектни принцип у изради оперативног плана?

- а) у значајној мери
- б) у осредњој мери
- в) у малој мери

20. Колико је респектован партнерски принцип у изради оперативног плана?

- а) у довољној мери
- б) у осредњој мери
- ц) у недовољној мери

21. Како оцењујете усклађеност оперативног плана са текућом стратегијом развоја?

- а) као високу
- б) као осредњу
- в) као ниску

22. Којом методом је припремљен оперативни план?

- а) парцијалном методом
- б) интегралном методом
- в) комбинацијом ове две методе

23. Како оцењујете конкретизованост оперативног плана?

- а) као високу
- б) као осредњу
- в) као ниску

24. Како оцењујете обезбеђеност финансијских средстава за примену оперативног плана?

- а) као добру
- б) као осредњу
- в) као лошу

25. Колико је оперативни план привлачан за инвеститоре?

- а) веома је привлачан
- б) осредње је привлачан
- в) недовољно је привлачан

26. Како оцењујете компетентност планера оперативног плана?

- а) као високу
- б) као осредњу
- в) као ниску

27. Како оцењујете сарадњу града и инвеститора у примени оперативног плана?

- а) као добру
- б) као осредњу
- в) као лошу

28. Каква је координација активности у примени оперативног плана?

- а) веома је добра
- б) осредње је добра
- в) претежно је лоша

29. Како оцењујете укупан квалитет припремљеног оперативног плана?

- а) као висок
- б) као осредњи
- в) као низак

30. Како оцењујете резултате примене оперативног плана?

- а) као добре
- б) као осредње
- в) као лоше

Напомена: Ако у вези питања под Б имате нешто да додате, то укратко можете изложити у наредном простору:

В. Питања о унапређивању будуће стратегије развоја Вашег града

31. У којој мери треба користити интегрални принцип у изради будуће стратегије развоја?

- а) у значајној мери
- б) у осредњој мери
- в) у малој мери

32. Колико треба користити истраживачки принцип у изради будуће стратегије развоја?

- а) у великој мери
- б) у осредњој мери
- в) у малој мери

33. У којој мери је потребано уважавати иновативни принцип у изради будуће стратегије развоја?

- а) у значајној мери
- б) у осредњој мери
- в) у малој мери

34. Да ли је потрено интензивирати пројектни принцип у изради будуће стратегије развоја?

- а) веома је потребно
- б) умерено је потребно
- в) није потребно

35. У којој мери је потребно користити партнерски принцип у изради будуће стратегије развоја?

- а) у пуној мери
- б) у осредњој мери
- в) у малој мери

36. Колики временски период треба да обухвати будућа стратегија развоја?

- а) до 5 година
- б) 5 до 10 година
- в) преко 10 година

37. Којом методом треба припремати будућу стратегију развоја?

- а) парцијалном методом
- б) интегралном методом
- в) комбинацијом ове две методе

38. У којој мери треба уважавати градске предности у изради будуће стратегије развоја?

- а) у значајној мери
- б) у осредњој мери
- в) у малој мери

39. Колико треба респектовати кретања у окружењу у изради будуће стратегије развоја?

- а) у значајној мери
- б) у осредњој мери
- в) у малој мери



40. На којим основама треба пројектовати градску визију и мисију у изради будуће стратегије развоја?

- а) на реалним основама
- б) на амбициозним основама
- в) на скромним основама

41. Треба ли подићи досадашњи број инвеститора у изради будуће стратегије развоја?

- а) изразито треба
- б) донекле треба
- в) не треба

42. Чиме треба повећати привлачност будуће стратегије развоја за инвеститоре?

- а) правном сигурношћу
- б) поједностављењем процедуре
- в) са обе ове мере

43. Какву компетентност треба да имају планери будуће стратегије?

- а) знатно вишу од досадашње
- б) вишу од досадашње
- в) досадашњу

44. Уз уважавање Ваших претходних предлога, какав би укупан квалитет имала будућа стратегија?

- а) знатно виши од досадашњег
- б) виши од досадашњег
- в) досадашњи

45. Уколико би се дати Ваши предлози уважили у раду будуће стратегије развоја Вашег града, какав би се резултат могао очекивати?

- а) знатно бољи од досадашњег
- б) нешто бољи од досадашњег
- в) сличан досадашњем

Напомена: Ако у вези питања под В имате нешто да додате, то укратко можете изложити у наредном простору:

Г. Питања о оперативним плановима даљег развоја Вашег града

46. У којој мери треба користити интегрални принцип у изради будућих оперативних планова?
- а) у значајној мери
  - б) у средњој мери
  - в) у малој мери
47. Да ли је неопходно користити истраживачки принцип у изради будућих оперативних планова?
- а) то је неопходно
  - б) то је донекле потребно
  - в) то није потребно
48. У којој мери треба користити иновациони принцип у изради будућих оперативних планова?
- а) у значајној мери
  - б) у средњој мери
  - в) у малој мери
49. У којој мери треба уважавати пројектни принцип у изради будућих оперативних планова?
- а) у значајној мери
  - б) у средњој мери
  - в) у малој мери
50. Да ли треба интензивирати примену партнерског принципа у изради будућих оперативних планова?
- а) то је веома потребно
  - б) то је донекле потребно
  - в) то није потребно
51. У којој мери треба усклађивати оперативне планове са стратегијом развоја?
- а) у пуној мери
  - б) у осредњој мери
  - в) у мањој мери

52. Којом методом треба припремати будуће оперативне планове?
- а) парцијалном методом
  - б) интегралном методом
  - в) њиховом комбинацијом
53. На који начин треба припремити будуће оперативне планове?
- а) на пројектни начин
  - б) на дескриптивни начин
  - в) на други начин
54. На каквим основама треба поставити финансирање реализације оперативних планова?
- а) на објективним основама
  - б) на амбициозним основама
  - в) на скромним основама
55. Чиме треба обезбедити привлачност оперативних планова за инвеститоре?
- а) правном сигурношћу
  - б) поједностављеним процедурама
  - в) комбиновано
56. Какву компетентност треба да имају планери оперативних планова?
- а) знатно вишу од досадашње
  - б) вишу од досадашње
  - в) досадашњу
57. Каква сарадња треба да буде између града и инвеститора у примени оперативних планова?
- а) уговорно регулисана
  - б) оперативно договорена
  - в) комбиновано дефинисана
58. Каква треба да буде градска координација у примени оперативних планова?
- а) на високом нивоу
  - б) на осредњем нивоу
  - в) на нижем нивоу

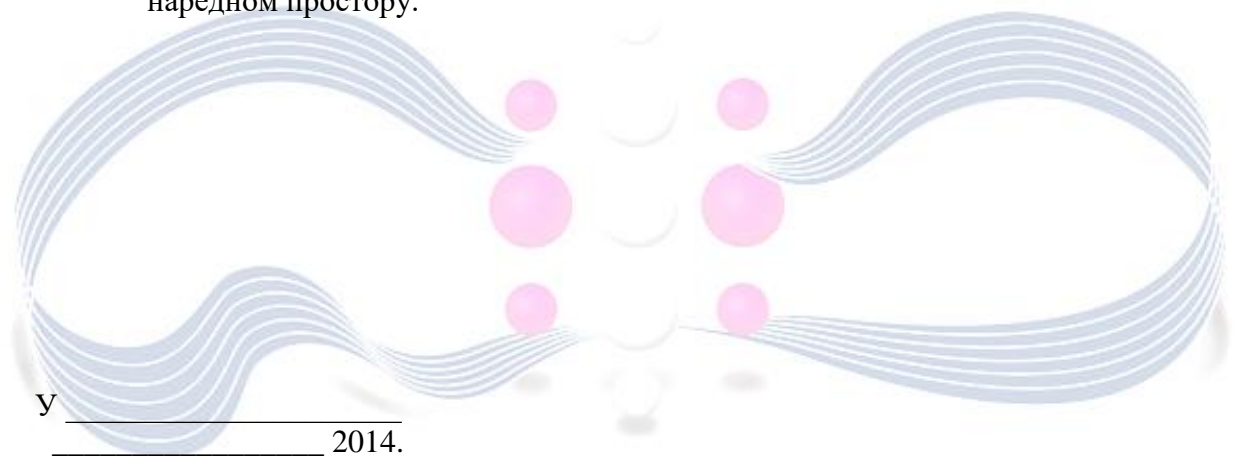
59. Уколико би се користили дати Ваши предлози, какав би квалитет имали оперативни планови?

- а) висок квалитет
- б) солидан квалитет
- в) прихватљив квалитет

60. Ако би се користили дати Ваши предлози, какав се резултат може очекивати од примене оперативних планова?

- а) висок резултат
- б) солидан резултат
- в) прихватљив резултат

Напомена: Ако у вези питања под Г имате нешто да додате, то укратко можете изложити у наредном простору:



у \_\_\_\_\_ 2014.

И с п и т а н и к

- а) градоначелник
- б) водећи планер

## 9.2. Корелација одговора анкетираних испитаника

У извршеном анкетању градоначелника и градских планера у оквиру 18 градова у Србији у вези са стањем и развојем планирања развоја градова значајно је било испитати усклађеност одговора ових група испитаника на заједничка питања која су им била постављена. Ово отуда што тако добијена информација аргументује не само репрезентативност испитаника, већ и упућује на квалитет сакупљених анкетираних података.

Сходно томе, према статистичкој теорији, за ову проверу коришћен је коефицијент линеарне корелације ( $r$ ), који је израчунаван применом следећег познатог обрасца:

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \cdot \sum (y_i - \bar{y})^2}}$$

где су:

$x_i$  – нумерички подаци о одговору прве групе испитаника ( $x$ ) на алтернативе анкетног питања;

$y_i$  – нумерички подаци о одговору друге групе испитаника ( $y$ ) на алтернативе анкетног питања;

$\bar{x}$  - средња вредност нумеричких података у одговору прве групе испитаника;

$\bar{y}$  - средња вредност нумеричких података о одговору друге групе испитаника.

С обзиром на добијене резултате код свих 60 анкетних питања коефицијент корелације је износио  $0,9 < r < 1$ . На тај начин је констатовано да су везе између група испитаника врло јаке, тј. да су њихови одговори на анкетна питања прилично исти и да стога у том погледу нема битнијих разлика у ставовима испитаника према стању и унапређивању планирања развоја градова у Србији. Управо зато ова констатација је стављена код свих 60 табела у основном тексту у којима су приказани резултати одговора на свако анкетно питање.

### 9.3. Биографија аутора докторске дисертације

Павле Раданов је рођен 1973. године у Панчеву, где је завршио основну школу и гимназију. Након тога он је 2007. године завршио Факултет за менаџмент у Новом Саду и стекао звање дипломираног менаџера. Потом, ради комплетирања своје стручности, именовани је завршио мастер студије на Факултету за услужни бизнис у Новом Саду и стекао звање дипломираног економисте – мастера.

Паралелно са својим образовним напредовање, Павле Раданов је након завршетка гимназије отпочео са својим професионалним радом. У том смислу, прво се око 6 година бавио самосталним предузетништвом, затим је око 15 година обављао послове извршног менаџера у јавним предузећима и градског управи (ЈКП, „Водовод и канализација“, ЈКП „Зеленило“ и Инспекцијска служба града), а половином 2013. године је изабран за градоначелника Панчева.

Управо изложена комбинација паралелног образовања и наведеног рада у Панчеву мотивисала је именованог да на Факултету за МСП из Београда упише докторске студије на којима је за своје студијске обавезе претежно бирао теме везане за развој градова. С обзиром на то, Павле Раданов је на том Факултету, након испуњених услова, пријавио израду своје докторске дисертације под називом „Интегрално планирање развоја градова“, са намером да тиме допринесе унапређивању теорије и праксе планирања развоја градова и истовремено продуби своја научна и практична знања из те области.

Иначе, именовани је ожењен и отац двоје деце. Он располаже солидним знањем енглеског језика и служи се стандардним компјутерским програмима.

Овде посебно треба нагласити да је Павле Раданов последњих година био веома активан у области струке и науке, будући да је до сада публикувао преко 20 стручних и преко 10 научних радова. У вези тога, посебно треба истаћи његове публиковане научне радове који су категорисани сагласно важећој светској СЦИ листи, а у које спадају:

- Раданов, Павле, *Природни монополи у контексту јавних предузећа*, Међународно саветовање – зборник радова, Савез енергетичара Србије, Златибор, 23. до 26.03.2010. (М 33);
- Раданов, Павле, *Планирање и стратегија*, Научни скуп – зборник радова, Босанска Крупа, 19.06.2010. (М 33);
- Раданов, Павле, *Процес реинжењеринга*, Пословна политика, бр. 1-2, Београд, 2011. (М 53);

- Раданов, Павле, Бирманчевић, Бобан, *Претварање других облика својине у приватну својину*, XVI научни скуп – зборник радова, Економски факултет, Ниш, 24.06.2011. (М 33);
- Јовановић, В., Панић, Б., Раданов, П., *Кризни реинжењеринг пословних процеса*, Едасол, Бања Лука, 2013. (М 51);
- Јовановић, В., Каравидић, С., Раданов, П., *Компарација метода за планирање развоја градова*, Међународна научна конференција „Примењени менаџмент, економија и финансије у функцији одрживог развоја, МЕФ, Београд, 26. јун, 2014. (М 33);
- Јакић, Б., Брзаковић, М., Раданов, П., *Компетентност планера развоја градова*, Међународна научна конференција „Иновације у функцији привреде“ МЕФ, Београд, децембар, 2014. (М 33);
- Брзаковић, М., Јовановић, В., Раданов, П., *Иновативни приступ ефикаснијем развоја градова*, Међународна научна конференција „Иновације у функцији привреде“ МЕФ, Београд, децембар, 2014. (М 33);

Из тих разлога, синтетизовано се може констатовати да је Павле Раданов до сада систематски градио своју научну каријеру и да он стасаву у компетентног научног радника у области менаџмента и економије (првенствено у сфери друштвеног планирања, нарочито усмереног ка планирању развоја градова).