

UPRAVLJANJE REGIONALNIM DRUŠTVENO-EKONOMSKIM RAZVOJEM (SLUČAJ BANAT)

Mr Nedeljko Čurić, MIASP, Beograd
Dr Edvard Jakopin, Republički Zavod za Razvoj, Beograd
Dr Zvonimir Sajfert, „Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“ Zrenjanin
Dr Borislav Odažić, RATEL Beograd

Sadržaj U radu je prikazan primer realizacije povratne veze upravljanja regionalnim društveno-ekonomskim razvojem jedne oblasti – Banata (kibernetičkog sistema). Integrativnim planom društveno-ekonomskog razvoja Banata 2005-2007 se na bazi partnerstva ključnih aktera („stakeholdera“) definisali prioriteti i mere (ciljevi kibernetičkog sistema u ovom slučaju, razvojne funkcije oblasti). Operativnim programom je definisano kako realizovati ciljeve. Institucionalni okvir za realizaciju razvojne funkcije čine: regionalna razvojna agencija (izvršna i funkcija informisanja) i razvojna „skupština“ (podsystem za donošenje upravljačkih odluka u kibernetičkom sistemu). Prikazan je mogući model informisanja za realizaciju povratne veze.

Ključne reči: regionalni razvoj, partnerstvo, plan, operativni program, upravljanje regionalnim razvojem, povratna veza, institucionalni okvir

Abstract: This document presents one example of the realization of the „feed back“ of the management of the regional socio-economic development in one area – Banat (defined as cybernetic system). The stakeholder partnership based defined goals (priorities and measures) in the document Integrated socio-economic development plan for Banat 2005-2007 the development function of the area has defined. How to achieve those measures has defined in the Operational Programme. The institutional framework for the realization of the development function consists of: Regional development Agency (the executive and informational function of the cybernetic system) and the Development Assembly (the decision making body – management role of the cybernetic system). At the end, the possible draft of the report consisting information for the „feed back“ has presented.

Key words: regional development, partnership, plan, operative programme, regional development management, feed back, institutional framework

1. Uvod

1.1. Zakonske pretpostavke

Na osnovu nacrtu Strategije regionalnog razvoja Srbije¹ i predloga Zakona o podsticanju ravnomernog regionalnog razvoja, Fond za razvoj Republike Srbije je finansijska institucija čija je osnovna uloga kreditiranje privrede u funkciji ostvarivanja dugoročnih javnih ciljeva iz oblasti regionalne politike. Fond, u tom cilju, svoju kreditnu politiku zasniva na usvojenoj regionalnoj politici Ministarstva privrede i resornih ministarstava, a koji sprovodi Nacionalna agencija za regionalni razvoj. Besprovratna sredstva (grantovi), donacije i sredstva predpristupnih fondova EU, Ministarstvo privrede i druga resorvna ministarstva usmeravaju preko Nacionalne agencije za regionalni razvoj. Zakon definiše i precizno određuje delokrug novih institucija za podršku i sprovođenje Strategije regionalnog razvoja i regionalnih razvojnih programa. Naime, formiranje institucionalne strukture (Nacionalne i Regionalnih agencija za razvoj) na centralnom i regionalnom nivou, nužan je predušlov za regionalnu politiku s obzirom da je ovakva celovita i jasna struktura institucija neophodan uslov za planiranje, sprovođenje praćenje i ocenjivanje regionalne politike u Srbiji. Regionalne razvojne agencije (RRA) predstavljaju racionalnu mrežu regionalnih institucija za podsticanje razvoja statističkih regiona (dva ili više okruga). Prema predloženom Zakonu RRA se formiraju u skladu sa Zakonom o javnim agencijama. RRA biće nadležne za pripremu Regionalnih razvojnih programa i za druge dogovorene poslove iz oblasti regionalne politike, naročito vezano za unapređenje ekonomskog, socijalnog proistornog i ekološkog razvoja. Regionalnu razvojnu agenciju osnivaju opštine i druge javne i privatne institucije uz učešće Republike. RRA treba da obezbede javni interes. RRA pružaju pomoć lokalnim samoupravama pri pripremi regionalnih projekata. Status, organizacije i zadaci RRA uređuju se posebnim podzakonskim aktom.

1.2. Upravljanje

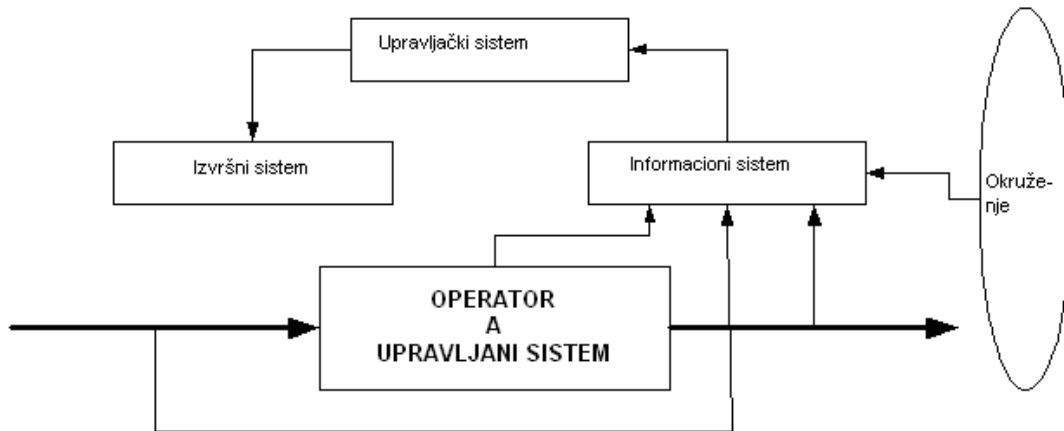
Rad N. Vinera² bio je da se na osnovama znanja i iskustva iz više disciplina stvori nova disciplina, čiji je prevashodni cilj *upravljanje sistemima*. „Upravljanje sistemom znači, podešavati, ili kanalisati njegovo ponašanje“. Vredi napomenuti sledeću definiciju upravljanja koja sledi iz principa kauzalnosti upravljivih sistema;

„Kod upravljivih sistema nepraznom skupu ulaza i/ili upravljanja mora odgovarati neprazan skup kontrolisanih stanja i/ili izlaza“. U domenu teorije dinamičkih sistema ključnu ulogu ima pojam *upravljivosti sistema*, jer postoje dinamički sistemi koji su indiferentni na regulativne akcije. Postoji dalje jedna obimna klasa upravljivih sistema - samoupravnih sistema. A to su sistemi koji *sami* regulišu svoje ponašanje i to u skladu sa kriterijumom upravljanja. Sistem koji je istovremeno dinamički, otvoreni, upravljiv i da sam sobom upravlja naziva se *kibernetičkim sistemom*. Dalje, se daje grafički prikaz kibernetičkog sistema

¹ Republički Zavod za razvoj, decembar 2006

² Norbert Viner, autor knjige „Kibernetika ili upravljanje i komunikacija kod živih bića i mašina“ iz 1948, smatra se ocem kibernetike, nauke o upravljanju.

Slika 1 Kibernetički sistem



Kibernetika obuhvata teorije u vezi: objekta upravljanja (baze kibernetičkog sistema), informacionog sistema, upravljačkog sistema, i izvršnog sistema, pa i celog kibernetičkog sistema.

Pojam "upravljanje" skriveno podrazumeva:

- postojanje putokaza u vremenu (orijentira, vodiče), koji pokazuje - kakvo je željeno ponašanje sistema,
- kontrolu odnosa stvarnog ponašanja prema željenom ponašanju i
- po potrebi, fizičko uticanje na sistem, kojim se stvarno ponašanje sistema, zadovoljavajućim obimom, podešava sa željenim ponašanjem sistema.

Upravljanje je proces koji se analitički deli na:

- planiranje (znači da se o ciljevima i akcijama razmišlja unapred),
- organizovanje (koordiniraju se resursi sistema)
- kontrolu (nastojanje da se sistem kreće ka ciljevima).

Iz izloženog sledi da je *informacija* preduslov regulisanju (upravljanju) sistema. *Informacioni sistem* u strukturi kibernetičkog sistema ima zadatak da omogući informacije za kontrolu ponašanja sistema. On prikuplja elementarne informacije o ulazima i izlazima upravljanog sistema, o strukturama upravljanog sistema i iz okruženja. Obrađuje ih i u pogodnoj formi i u potrebno vreme upućuje upravljačkom sistemu. Ovakva dinamika, s obzirom na sve intenzivnije promene uslova u okruženju, postaje sve intenzivnija i složenija. Zbog toga efikasnost funkcionisanja informacionog sistema obezbeđuje samo savremeni računarski sistem.

Danas se pretpostavlja takav informacioni sistem kome tehničku podršku pruža računarska oprema.

U kibernetici je usvojen princip parnosti upravljanja i informacije Taj princip glasi: "određeni kvalitet upravljanja zahteva određeni kvalitet informacija i obrnuto, određeni kvalitet informacija dopušta samo određeni kvalitet upravljanja. Za ostvarenje upravljanja neophodna je informacija.

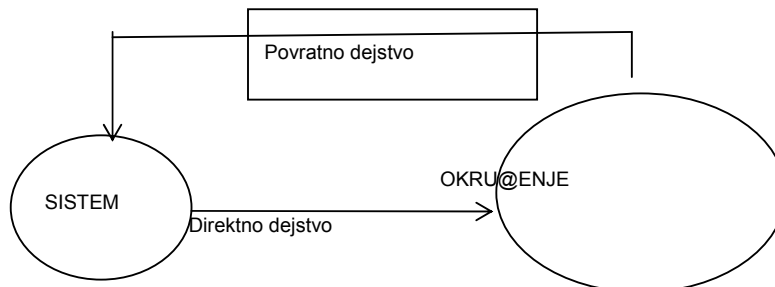
1.3. Povratna veza i regulacioni krug

Upravljanje u kibernetičkim sistemima se ostvaruje na principu povratne veze - kružnim tokom informacija.

Za klasu otvorenih sistema svojstvena je činjenica da direktno dejstvo sistema utiče na svoje okruženje, česta je pojava da se promene kod okruženja manifestuju u vidu njegove reakcije na direktno dejstvo sistem.

Takvo delovanje okruženja na sistem, koje je uzrokovano delovanjem sistema na okruženje, naziva se povratnim dejstvom [4]. Stalna i neprekidna veza između upravljanog i upravljačkog sistema iz strukture kibernetičkog sistema naziva se povratna veza. Sa stanovišta dinamike, direktno dejstvo i odgovarajuće povratno dejstvo formiraju jedan krug. S obzirom da se posredstvom njega vrši regulacija ponašanja sistema, ovakav krug se naziva regulacionim krugom.

Slika 2



1.4. Informacija

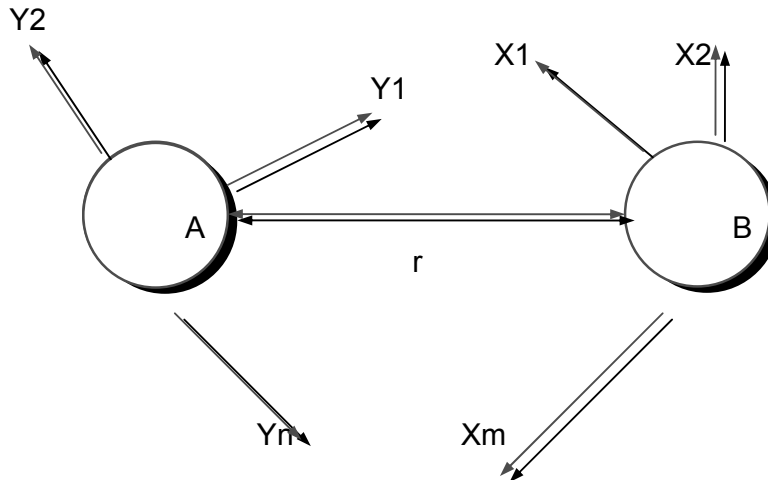
Pojam *informacija* ovde definišemo: Po dijalektičkoj metodologiji informaciju treba temeljiti na kategoriji odražavanja. Informacija je obaveštenje, saopštenje, poruka, izveštaj, vest ili podatak o stanju, promenama, kratanjima i tengencijama kretanja nekog događaja. Dakle, na temelju teorije odraza može se definisati jedna nova objektivna kategorija - informacija kao urejena četvorka:

$$I = (A, B, S, I),$$

gde je

- A - obekat u odnosu na kojeg se saopštava informacija,
- B - objekat koji saopštava informaciju,
- S - semantička komponenta informacije i
- I - količinska komponenta (količina) informacije

Slika 3



U oblasti projektovanja informacionih sistema, posebno je značajna količinska komponenta informacija, tj. I. Ona se definiše kao:

$$I(A, B) = H(A) - H(A/B),$$

tj. kao prosečna potencijalna količina saznanja, koja B može saopštiti u odnosu na A. $H(A)$, odnosno $H(A/B)$, predstavljaju primarnu, odnosno uslovnu, entropiju stanja forme i suštine objekta A.

Objašnjenje pojma informacija vezano je sa pojmom entropija. Prosečnu količinu informacija I, koju nosi jedna poruka nazivamo entropijom izvora i obično se obeležava sa H. Entropija je mera neodređenosti, a [enon i Vineru su je odredili izrazom:

$$H(X) = - \sum_{i=1}^N p(x_i) \log_2 p(x_i),$$

gde je $H(X)$ entropija, $p(x_i)$ verovatnoća ostvarenja i-tog događaja, n ukupan broj događaja. Entropija se izražava u jedinicama Shanon, ranije bit (binary digit). Količinom informacija smatra se entropija koja je mera neodređenosti u nekom saopštenju, a koja se posle prijema saopštenja otklanja u manjoj ili većoj meri, pa tako izražava i meru primljene informacije. Mera informacije se određuje pomoću njene suprotnosti, neodređenosti izbora. Prema tome, količina informacija je utoliko veća što je veća neodređenost koju ta informacija otklanja. Po osnovaču kibernetike N. Vineru, entropija i količina informacije međusobno su povezane. Entropija je mera neodređenosti (haosa), a količina informacija je mera urejenosti (organizovanosti), što se naziva još i negentropijom.

Negativni predznak u formuli je potreban zbog dobijanja pozitivne vrednosti entropije, jer ona zavisi od dualnog logaritma recipročne vrednosti $p(x_i)$.

1.5. Region, kibernetički sistem, razvoj

Karakteristike društvenih sistema (regiona) mogle bi se navesti sledećim redosledom³:

1. dinamički
2. stohastički
3. vrslo složeni i
4. hijerarhijski

U ovom radu se ograničavamo na funkciju *razvoja* jednog društvenog i ekonomskog sistema-“regiona”⁴ a ne na uspostavljanje *ekonomskog modela*, jer ta oblast prevazilazi obim ovog rada.

³ „Veliki ekonomski sistemi“, dr Radmila Stojanović, Savremena administracija, Beograd 1983. godina

Na osnovu iznetog nacrtu Strategije regionalnog razvoja Srbije pod pojmom "ravnometri regionalni razvoj" najčešće se podrazumeva balansiran, uravnotežen, proporcijalan teritorijalni razvoj, kao *metod* razvoja nerazvijenih područja. Suštinu "proporcionalnog razvoja" ne treba posmatrati statički, već kao "proces stalnog uspostavljanja proporcionalnog razvoja sektora i grana". Ovakvo shvaćena ravnometri sastim je pogodna za objašnjavanje unutar-regionalnog odnosa, ali se njena pragmatičnost smanjuje stavljanjem u fokus međuregionalnih odnosa. Ipak, praksa je pokazala, da je prevazilaženje dvojakog karaktera ravnometri (kao socio-političkog cilja i kao metoda razvoja) moguće, tek na određenom nivou razvijenosti čitave privrede.

2. Moguće rešenje (RSEDP U Banatu)

Program regionalnog društveno-ekonomskog razvoja u Srbiji (RSEDP www.rsedp.org) kojeg je finansirala Evropska Agencija za Rekonstrukciju (EAR) se sprovodio u periodu od septembra 2003 – septembra 2006 u tri oblasti: Banatski region u Vojvodini (3 okruga - Severni, Centralni i Južni), Šumadijski i Pomoravski okrug - Centralna Srbija, Jablanički i Pčinjski okrug - Južna Srbija

Kancelarije su bile formirane u svakoj od tri navedene oblasti, i to u Zrenjaninu, Kragujevcu i Leskovcu, sa još jednom dodatnom kancelarijom u Beogradu.

Očekivani rezultati Programa su:

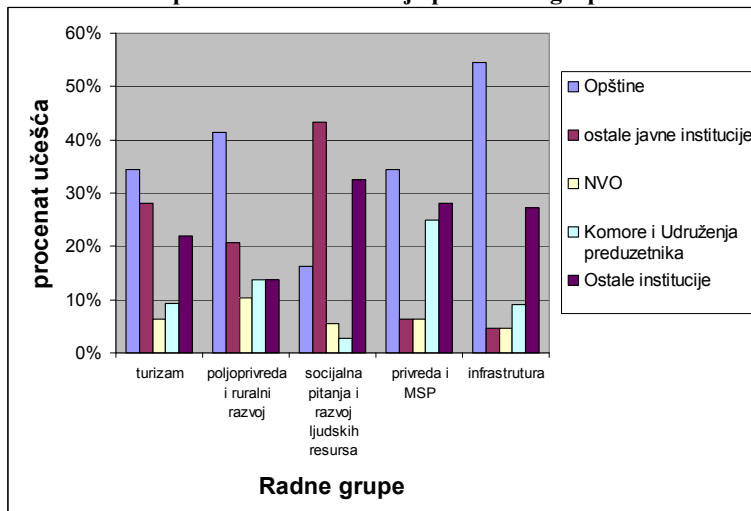
- **Partnerstvo** Formiranje jake strateške partnerske strukture regionalnog razvoja, povezane sa relevantnim zakonskim regulativama u odredjenom regionu. Lokalne vlasti više uključene u potrebe lokalne ekonomije.
- **Strateško planiranje** Planiran je nacrt Integrativnog regionalnog strateškog plana (IRDSP) za svaki region, koji uključuje već postojeće opštinske planove, kao i godišnji akcioni planovi.
- **Društveni razvoj** Formiranje programa za zapošljavanje ugroženih socijalnih grupacija.
- **Fond za društveno-ekonomski razvoj.** Razvojni društveno-ekonomski projekti biće identifikovani i sufinansirani.
- **Državni nivo** Izveštaji sa sumiranim zakonskim i strateškim predlozima se šalju Ministarstvu za državnu administraciju i lokalnu samoupravu, Ministarstvu finansija i ostalim partnerima.

Osnovni principi RSEDP prisutpa regionalnom društveno-ekonomskom razvoju (princip partnerstva i teritorijalni princip tj. „odozdo-na-gore“):

- **Veće vrednovanje sopstvenih resursa**
- **Privlačenje ostalih „mobilnih resursa“**
- **Povećanje uzajamnog poverenja**
- **Povećanje samopoštovanja**
- **Povećanje standarda života ljudi**

U procesu određivanja prioriteta bilo je uključeno više od 200 zvaničnih predstavnika ključnih zainteresovanih strana društveno-ekonomskog razvoja Banata: svih 19 opština Južno, Srednje i Severno banatskog upravnog okruga, tri Regionalne privredne komore, tri kancelarije Nacionalne službe za zapošljavanje, udruženja preduzetnika, nevladine organizacije i ostali). Formirane su sledeće tematske radne grupe: turizam, poljoprivrede i ruralni razvoj, socijalna pitanja i razvoj ljudskih resursa, privreda i MSP, infrastruktura:

Grafikon 1. Raspored učešća institucija po radnim grupama



⁴ Prema predlogu Zakona o podsticanju ravnometri regionalnog razvoja Srbije za period 2007-2012 godina u članu 4. termin – region ima sledeće značenje: region je teritorijalna jedinica za primenu regionalne politike. Jedinica za primenu regionalne politike je statistički region – okrug – prema statističkim metodološkim definicijama.

Iz grafikona 1 se vidi da je raspored zastupljenosti institucija po radnim grupama odgovara stvarnoj raspodeli društvenih odgovornosti: opštine i ostale institucije od javnog značaja su ukupno bile najzastupljenije, ali najviše u radnoj grupi za turizam i infrastrukturu. Predstavnici Regionalnih privrednih komora i udruženja preduzetnika kao zadruge su najviše bili zastupljeni u radnoj grupi za razvoj privrede i malih i srednjih preduzeća i poljoprivrede i ruralnog razvoja (obzirom da je Banat ravničarski, poljoprivredni kraj). Ostale institucije od javnog značaja kao i ostale institucije (predstavnici Nacionalne službe za zapošljavanje kao i institucija zdravstva i centara za socijalni rad, škole, lokalne asocijacije za razvoj na nivou mesne zajednice, ostale donatorske inicijative kao što su ADF, Caritas) su najviše bile zastupljene u radnoj grupi za socijalna pitanja i razvoj ljudskog kapitala.

Tabela 1. Vremenski plan regionalnog društveno-ekonomskog planiranja Banata 2004. godine (RSEDP model) – aktivnosti radnih grupa

AKTIVNOSTI	2004											2005	
	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	I	
USPOSTAVLJANJE RADNIH GRUPA (VIŠE OD 200 LJUDI)	■	■											
SITUACIONA ANALIZA – TEMATSKE SEKTORSKE SWOT ANALIZE (25)			■	■	■	■	■	■	■	■			
SITUACIONA ANALIZE – INDIKATORI I IZVORA STATISTIČKIH PODATAKA								■	■	■			
Studije slučaja i komparativne analize				■	■	■	■	■	■				
Identifikacija opštih, posebnih ciljeva plana i prioriteta, podprioriteta i mera									■				
Prikupljanje podataka									■	■	■		
Obrada podataka											■		
Izrada nacрта plana											■		
Zvanično usvajanje plana												■	

Prvi rezultat partnerskog rada radnih grupa je dokument: Integrativni plan društveno-ekonomskog razvoja Banata 2005-2007 (IPDER). Sadržina dokumenta je:

1. Principi i ključni akteri regionalne razvojne politike
2. situaciona analiza
3. Opšti i posebni ciljevi (Usaglašenost sa nacionalnom i politikom Evropske Unije)
4. Tematske oblasti, prioriteta, podprioriteta i mere

Plan je zvanično usvojen od strane svih aktera društveno-ekonomskog razvoja Banata kao i od strane Izvršnog Veća AP Vojvodine i predstavljao je osnov za raspodelu novca iz Fonda za društveno-ekonomski razvoj (1.5 miliona €). Bila su dva konkursna roka: februara 2005 i decembra 2005.

Takođe je definisan dokument Operativni program koji sadrži sledeće informacije na nivou mere: detaljniji opis mere, očekivane rezultate, proizvode i uticaje (merljive), vremenski okvir za realizaciju, institucije koje imaju prva da konkurišu za ostvarenje zadatka,

1.6. Institucionalni okvir regionalnog društveno-ekonomskog razvoja

Formirana je RRA kao društvo sa ograničenom odgovornošću sa sledećom strukturom slnivača:

Tabela 2. Struktura osnivačkog udela osnivača RDA Banat

OSNIVAČI	% učešće u osnivačkom kapitalu
SVE OPŠTINE Banata (19)	70.83
PRIVATNI SEKTOR (2 kompanije)	4.17
NVO SEKTOR (4 NVO)	8.33
Regionalne privredne komore (3)	6.25
Izvršno veće AUTONOMNE POKRAJINE VOJVODINA	5.21
VLADA REPUBLIKE SRBIJE	5.21

U okviru RSEDP programa u Banatu je formirana i Razvojna skupština („Banatsko partnerstvo), ali je, na žalost do sada održan jedini sastanak u februaru 2006. godine.

3. Zaključak

Funkcija razvoja „Regiona“ (tj. Kibernetikog sistema, posmatrano sa stanovišta kibernetike) je definisana u IPDER. Upravljeni sistem su prioriteta i mere u IPDER koji definišu razvojnu funkciju regiona u zadanom planskom periodu. Otuda, svrha egzistencije RRA (koji u kibernetikom sistemu vrši funkciju Informacionog i Izvršnog podsistema) i uspešnost njenog poslovanja određena je ostvarivanjem *mera i prioriteta* iz IPDER⁵. Način ostvarenje tih mera i prioriteta je definisan u dokumentu pod nazivom Operativnim programom. RRA snabdeva informacijama upravljački podsistem (Regionalnu razvojnu skupštinu⁶) o stepenu ostvarenja mera iz IPDER.

U nastavku se daje mogući nacrt izveštaja po merama za primer oblasti „Socijalna pitanja i razvoj ljudskih resursa“ a u okviru RSEDP programa u Banatu.

⁵ Regionalni Razvojni plan – dokument pod nazivom Integrativni plan društveno-ekonomskog razvoja Banata 2005-2007 može se preuzeti sa web stranice www.rsedp.org

⁶ Model koji postoji u Sloveniji je da pored RRA postoji nezavisno telo koji donosi UPRAVLJAČKE odluke vezano za regionalni društveno-ekonomski razvoj. Ovo stoga što je potrebno, po kibernetikom modelu upravljanja odvojiti donosiocce upravljačkih odluka od izvršnog i informacionog podsistema (to je RRA). Razvojna skupština regiona nije skupština osnivača RRA, jer Skupštinu čine predstavnici osnivača RRA kojima zakonski pripada upravljačka funkcija (Predsednici opština, Predsednici komora, Izvršni direktori kompanija, Najviši rukovodioci NVO)

Tabela 3: Ostvarenje budžeta oblasti "Razvoj ljudskih resursa" iz prvog konkursnog roka kod RSEDP fonda – po projektima

		PROJEKTI: Autori i naslovi							
		Reg.privredna komora Kikinda projekat: Ženska preduzetnička akademija	Srednja hemijska škola "Uroš Predić" Zrenjanin, Projekat: Obuka ruralnog stanovništva Banata za preradu bio mase u bio gas"	Reg.provredna Komora Pančevo, Projekat: Obuke menadžmenta MSP, sistem kvaliteta i uvođenje HACCP	Regionalni centar za MSP razvoj, Zrenjanin, Projekat: Uspostavljanje Regionalne razvojne agencije	Zrenjaninski edukativni centar, Projekat: Ekonomsko osnaživanje žena	Udruženje MSP Vršac, Projekat: Strategija razvoja turizma opštine Vršac 2005-2010	Opština Kikinda, Projekat: "Kikindski mamut"	RAZLIKA (u €) - planirano za 2005 - alocirano za 2005
Mere iz IPDER	1.1.1. Podrška projektima za obuku u oblasti novih tehnologija								-21.720
	1.2.1. Podrška inicijativama za smanjenje nesaglasnosti između ponude i tražnje na tržištu radne snage (npr. "job club")				X	X		X	2.050
	1.2.2. Podrška projektima za obuku namenjenu viškovima zaposlenih						X		3.560
	1.2.3. Podrška projektima obuke mladim nezaposlenim licima				X				-470
	1.2.4. Promocija pristupa žena tržištu radne snage - kreiranje Fonda za žensko preduzetništvo	X					X		-9.480
	1.2.6. Podrška kreiranju zanatskih radionica						X		6.560
	2.2.1. Podrška projektima za obuku u oblasti socijalnog preduzetništva		X						2.000
	3.1.1. Podrška kursevima koji doprinose osnažavanju samopoštovanja						X		18.520
	3.1.2. Podrška projektima za obuku u oblasti integracije marginalizovanih grupa na tržište radne snage	X		X	X	X	X		-51.820
	3.1.3. Podrška inicijativama volontera za promociju socijalne integracije ugroženih grupa						X		30.000

Ovakve informacije u povratnoj vezi (*regulacionom krugu*) služile bi:

- za donošenje upravljačkih odluka:
 - stepen ispunjenja rezultata po prioritetima
 - koji prioriteti su realizovani u datom planoskom periodu
 - koji prioriteti (mere) su ostale ne realizovani, pa ih u narednom planskom periodu treba posebno naglasiti
 - kako vršiti realokaciju resursa sa onih proriteta/mera čiji su ciljevi u tekućem planskom periodu ostvareni ka onim čiji ciljevi nisu ostvareni.
- za povećanje efikasnosti i efektivnosti *projekata*
- za bolje planiranje resursa (na svim nivoima: republičkom, pokrajinskom, opštinskom). Ovde se pre svega misli na oblast javnih finansija, što ne isključuje, naravno mogućnost *privatnog investiranja*⁷
- za izbegavanje dupliranja aktivnosti među različitim fondatorima (stranim i domaćim)

Pravci daljeg istraživanja:

Faktori koji utiču na efikasnost i efektivnost regionalnog društveno-ekonomskog razvoja.

Informaciona funkcija RRA (koje informacije, kako i kada RRA treba da prikuplja, pre svega kroz svoj tzv. INDOC centar)

LITERATURA:

- [1] Mr N.Čurić, Dr Z. Sajfert, Dr B. Odažić, „Značaj projekta za društveno-ekonski razvoj Slučaj Banat“ Zbornik radova , *XI Internacionalnog simpozijuma iz projektnog menadžmenta*, YUPMA, Beograd, 2007.
- [2] Integrativni plan društveno-ekonomskog razvoja Banata 2005-2007
- [3] Strategija regionalnog razvoja Srbije, nacrt, Republički zavod za razvoj, Beograd, 2006
- [4] International Project Management Association, ICB – IPMA –Competence baseline, Down Load Version, Bremen, 1999
- [5] Stojanović R., Veliki ekonomski sistemi, Savremena administracija, Beograd 1983.
- [6] Šandor Š., Organizacija automatske obrade podataka, Ekonomski fakultet, Subotica, 1984.
- [7] Šereš Š., Mamužić I., Mogin P., Šomođi Š., Organizacija informacionih sistema, Ekonomski fakultet, Subotica, 1981.
- [8] Edicija; Zbornik radova 3, Sistem kvaliteta u obrazovanju prema zahtevima standarda serije JUA ISO 9000, Univerzitet “Braća Karić” Institut za preduzetništvo, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, Beograd, 1996.

⁷ Treba imati na umu da je opšti cilj investiranja privatnog kapitala - profit vlasnika, što, svakako nije slučaj sa sektorom javnih finansija.