

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ – СКОПЈЕ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ



***СТРАТЕШКИ ПРИСТАП КОН ЛОКАЛНИОТ
ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ***

- СЛУЧАЈОТ НА ОПШТИНА РЕСЕН -

Со англиски наслов:

***STRATEGIC APPROACH TOWARD LOCAL ECONOMIC
DEVELOPMENT***

- CASE STUDY OF RESEN MUNICIPALITY -

Кандидат: м-р Биљана Рунчевска

Ментор: проф. д-р Пеце Недановски

Скопје, 2017

Апстракт

Локалниот економски развој (ЛЕР) претставува позитивен предизвик за локалните власти. Тој може да се претстави како креирање и имплементирање активности и мерки претходно вградени во стратегија, во чие изготвување активно се вклучени сите заинтересирани учесници кои преку партнерство се обидуваат на најдобар начин да ги искористат расположливите локални ресурси со цел остварување посакувана иднина која ќе донесе подобри економски услови за живот на локалното население. Стратешкиот пристап кон локалниот економски развој има големо значење за самиот развоен процес. Ваквиот пристап кон ЛЕР им помага на локалните власти да видат каде се, каде сакаат да одат и како да стигнат таму.

Во современи услови локалните заедници имаат неодољна потреба да пристапат кон стратешко планирање. Една од општините во Р. Македонија која ги планира активностите од надлежноста за локален економски развој преку донесување стратегија за ЛЕР, претставува Општина Ресен.

Општина Ресен има изработено и реализирано Стратегија за ЛЕР за периодот од 2007 до 2012 година, а новата стратегија е изработена и се однесува на периодот од 2016 до 2021 година.

Во процесот на стратешко планирање на Општина Ресен можат да се препознаат клучните чекори кои се посочени во теоријата, а се применети и во практиката на други општини. Преку стратешкиот приод кон ЛЕР, Општина Ресен ги идентификува и утврдува потребите, приоритетите, целите и задачите поддржани со проекти. Притоа, Општината е фокусирана кон имплементација на нова стратегија за ЛЕР. Според Одделението за ЛЕР на Општина Ресен, новата Стратегија се однесува за периодот 2016-2021 година.

Во текот на претходните 2-3 децении, локалната економија на Општина Ресен беше под силно влијание на транзицискиот процес. Голем е бројот на стопански субјекти кои престанале да работат. Во тој контекст во стратешкиот пристап кон ЛЕР, на Општина Ресен ѝ се неопходни мерки и активности кои ќе придонесат за подобрување на локалното стопанство. Оттука, утврдувањето

препораки за понатамошниот стратешки пристап кон ЛЕР на Општина Ресен може да придонесе за подобар и поуспешен стратешки план за ЛЕР на Општина Ресен со што реално е да се очекува подобрување на економската иднина на Општина Ресен.

Клучни зборови: локален економски развој, стратегија, стратешко планирање, Општина Ресен, перспективи на ЛЕР.

STRATEGIC APPROACH TOWARD LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT

- CASE STUDY OF RESEN MUNICIPALITY -

Abstract

The local economical development (LED) presents a positive challenge for the local authorities. It can be presented as creating and implementing activities and measures previously embedded in the Strategy. In the Strategy's preparation are actively involved all interested participants who are trying to use the available local resources in their best way in order to achieve the desired future that will bring better economic conditions for the local population. The strategic approach towards the LED helps the local authorities to see where they are, where they want to go and how to get there.

In the contemporary circumstances the local communities have undelayed needs to approach towards strategic planning. One of the municipalities in the R. Macedonia which is planning the activities of the jurisdiction for the local economic development through bringing strategy for the LED, presents the municipality of Resen.

The municipality of Resen has developed and realized Strategy for the LED for the period from 2007 to 2012 year, and the new strategy is developed and refers to the period from 2016 to 2021 year.

In the process of strategic planning of the municipality of Resen it can be identified the key steps that are indicated in the theory, and are applied in the practice in the other municipalities. Through the strategic approach towards LED, the municipality of Resen identifies and determines its needs, priorities, aims and tasks that are supported with by a project. And by doing so the municipality is focused towards the implementation of a new strategy for the LED. According to the department of LED of the Resen municipality, the new strategy refers to the period from 2016 to 2021 year.

In the previous 2-3 decades, the local economy of the municipality of Resen it was heavily influenced by the transition process. Large is the number of the companies that have stopped their business activities. In the context of strategic approach towards the LED, the municipality of Resen needs measures and activities that will contribute improving the local economy. Therefore the recommendations for the further strategic

approach towards the LED can contribute for better and more successful strategic plan for the LED of the municipality of Resen with which is realistic to be expected improvement of the economic future of this municipality.

Key words: local economic development, strategy, strategic planning, municipality of Resen, perspectives of LED.

Содржина:

ВОВЕД	8
1. Предмет и цели на истражувањето.....	10
2. Актуелност на истражуваната проблематика.....	11
3. Методологија на истражувањето.....	12
ГЛАВА I - ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ЛОКАЛНИОТ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ	14
1. Поимање на локалниот економски развој (ЛЕР)	14
1.1. Карактеристики на локалната економија.....	15
1.2. Што значи локалниот економски развој?.....	20
1.3. Локалниот економски развој помеѓу децентрализацијата и глобализацијата.....	24
1.4. Локалниот економски развој и човековиот развој.....	27
1.5. Историска перспектива на локалниот економски развој.....	30
1.6. Теории за локалниот економски развој.....	33
1.6.1. Економии на агломерација.....	33
1.6.2. Специјализација и диверзификација.....	34
1.6.3. Неокласичен модел / егзоген модел на раст.....	35
1.6.4. Теорија на ендеген раст.....	35
1.6.5. Развоен пристап оддолу – нагоре (bottom-up).....	35
1.6.6. Пристап на локалитет.....	37
1.6.7. Глобализација и „глокализација“.....	38
1.7. Цели на локалниот економски развој.....	38
1.7.1. Управување со промените.....	41
1.7.2. Привлекување нов развој.....	42
1.7.3. Реконструкција или ревитализација на заедницата.....	42
1.7.4. Подобрување на квалитетот на живот.....	43
1.7.5. Обезбедување основни услови за живот.....	44
1.7.6. Промоција на долгорочна благосостојба на заедницата.....	44
1.8. Принципи за локалниот економски развој.....	45
2. Партиципанти во локалниот економски развој	50
2.1 Конкретни учесници во локалниот економски развој.....	51
2.2. Агенција за локален економски развој.....	55
ГЛАВА II - ИНСТРУМЕНТИ ЗА ЗАБРЗУВАЊЕ НА ЛОКАЛНИОТ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ	61
1. Нормативен пристап кон локалниот економски развој	61
2. Инструментите на економската политика и локалниот економски развој	61
3. Бизнис инкубатори	61
3.1. Теоретски аспекти на бизнис инкубаторите.....	62
3.2. Формирање бизнис инкубатор.....	65
3.3. Функционирање на бизнис инкубаторите.....	72

4. Профил на заедницата (општината).....	74
4.1. Поимно сознание за профилот на заедницата.....	74
4.2. Креирање профил на заедницата.....	76
4.3. Структура на профилот на заедницата.....	81
5. Анкета за бизнис клима.....	84
5.1. Општи сознанија за анкета за бизнис клима.....	85
5.2. Чекори за спроведување анкета за бизнис клима.....	85
5.3. Прашалник за анкета за бизнис клима.....	88

ГЛАВА III - СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ НА ЛОКАЛНИОТ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ.....92

1. Теоретски основи на стратешкото планирање.....	92
1.1. Поимање за стратешкото планирање.....	92
1.2. Предности на стратешкото планирање.....	95
1.3. Финансиските аспекти на стратешкото планирање.....	98
1.4. Подготовки за планирање.....	103
1.5. Содржина на стратешкиот план.....	105
2. Стратегија за локален економски развој – елементи од практиката.....	108
2.1. Организирање на напорот.....	108
2.2. Спроведување локална економска проценка.....	110
2.3. Изработка на стратегија за локален економски развој.....	112
2.4. Имплементација на стратегија за локален економски развој.....	113
2.5. Мониторинг (евалуација) на стратегија за локален економски развој.....	114
3. Карактеристики на успешно стратешко планирање.....	116

ГЛАВА IV - КРЕИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ ПРОЕКТИ ЗА ЛОКАЛЕН ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ.....120

1. Проектите како компонента на стратегијата за локалниот економски развој.....	120
1.1. Карактеристики на проектот.....	121
1.2. Управување со проектот.....	124
1.3. Логичка рамка како алатка за управување со проектен циклус.....	129
1.3.1. Фази на логичката рамка.....	133
1.3.1.1. Фаза на анализа.....	134
1.3.1.2. Фаза на планирање.....	137
2. Реализација на стратегијата преку проекти.....	139
2.1. Приоритет меѓу одделните проекти.....	140
2.2. Примери од практиката за спроведени проекти.....	141

ГЛАВА V - МЕЃУНАРОДНИ ИСКУСТВА ВО СТРАТЕШКОТО ПЛАНИРАЊЕ НА ЛОКАЛНИОТ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ.....147

1. Искуства од Европската Унија.....	147
2. Искуства од одделни земји во развој.....	154
3. Искуства на земји од Балканот.....	160

ГЛАВА VI - СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ НА ЛОКАЛНИОТ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ ВО МАКЕДОНИЈА.....165

1. Зачетоците на идејата за локален економски развој.....	165
2. Правна рамка за локалниот економски развој.....	167

3. Македонски искуства во изработка на стратегии за локален економски развој.....	172
4. Примери на успешни стратегии за локален економски развој.....	175
ГЛАВА VII - АНАЛИЗА НА ЛОКАЛНАТА ЕКОНОМИЈА – ОПШТИНА РЕСЕН ВО ТЕКОТ НА ТРАНЗИЦИЈАТА.....	180
1. Анализа на стопанската структура пред транзицијата.....	180
2. Анализа на стопанската структура во текот на транзицијата.....	182
3. Импликации (ефекти) од промените во стопанската структура.....	186
4. Местото и улогата на локалната економија на Општина Ресен во националната економија.....	189
ГЛАВА VIII - УСПЕШНО СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ: ОПШТИНА РЕСЕН.....	193
1. Изработка на стратегија.....	194
2. Чекори во процесот.....	195
2.1. Анализа на состојба.....	195
2.2. Анализа на развојни можности.....	197
2.3. Дефинирање визија.....	204
3. Развој на приоритетни проекти, мерки и инструменти за имплементација.....	210
4. Реализација и имплементација.....	212
5. Клуч за успешност.....	218
ГЛАВА IX - ПЕРСПЕКТИВИ НА ЛОКАЛНИОТ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ ВО ОПШТИНА РЕСЕН.....	221
1. Структура и содржина на стратегијата за локален економски развој на Општина Ресен.....	221
2. Институционални претпоставки на локалниот економски развој.....	222
3. Активности и препреки на локалниот економски развој на Општина Ресен.....	225
4. Препораки за идната политика на локалниот економски развој.....	227
ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА.....	230
ПРИЛОЗИ.....	239
Прилог бр. 1 - Локален акционен план на Општина Ресен за периодот 2007 – 2012	239
Прилог бр. 2 - Локален акционен план на Општина Ресен за периодот 2016 – 2021	245
ЛИТЕРАТУРА.....	259

ВОВЕД

Локалниот економски развој претставува еден од најголемите предизвици со кои се соочуваат единиците на локалната самоуправа во процесот на преземање на надлежностите од централната власт. Тој има суштинска важност за квалитетот на живот на граѓаните и ја наметнува потребата од иновативност, креативност и практичност во пристапот.

Локалните единици се разликуваат една од друга. Нивниот капацитет и потребите за планирање, се различни. Тоа значи дека секоја локална единица треба сама да одлучи каков вид планирање му е потребен на локалниот развој. Планирањето на локалниот економски развој пред сè подразбира изработка на плански документи, најчесто во форма на стратегија за локален економски развој, во чии рамки се планираат активностите и мерките со кои треба да се подобри економската состојба на општината. Во ваквите плански документи, носителите и одговорните субјекти, ги опфаќаат развојните и структурните приоритети на општината.

Стратешкото планирање на ЛЕР претставува значаен инструмент за подобрување на благосостојбата на локалните жители. Изработката на стратегија овозможува да се откријат и препознаат насоката и целите на развој на општината. На овој начин стратешкиот приод кон ЛЕР придонесува за успешно управување со ЛЕР.

Подобро разбирање на управувањето со ЛЕР е овозможено преку анализа на студии на случај. Во овој случај искористен е примерот на Општина Ресен. Всушност, Општина Ресен преку изработка на соодветна стратегија преземала активен пристап кон ЛЕР. Стратешкиот приод кон ЛЕР овозможува идентификација на клучните проблеми со кои се соочува Општината, планирање на главните активности со кои се утврдуваат приоритетите, како и изработка на проекти. Притоа неопходно е добро да се испланираат сите чекори и активности кои се потребни да се преземат во процесот на стратешкото планирање.

Анализата на управувањето со ЛЕР, со посебен осврт на Општина Ресен, треба да придонесе за поуспешно стратешко планирање на економскиот развој на Општината.

Имајќи го ова предвид, најпрвин се јавува потреба од анализа и запознавање со концептот на локален економски развој. Оттука, важно место во трудов, зазема проучувањето на алатките за развивање стратегија за локален економски развој. Во Р. Македонија како најприменувани алатки за локален економски развој се јавуваат бизнис инкубаторите, профилот на заедницата и анкетата за бизнис клима. Сепак, стратегијата останува да биде основна компонента во планирањето на економскиот развој на локалните единици. Тргувајќи од тоа дека општините треба да бидат способни своите планови да ги спроведат, т.е. имплементираат преку остварливи проекти, произлегува дека креирањето и имплементирањето проекти за локален економски развој, овозможуваат реализирање успешен локален економски развој. Со цел да се помогне во преземање успешни стратегии и одбегнување неуспеси, важно место зазема делот кој се однесува на пренесување на меѓународното и домашното искуство за стратешко планирање на локалниот економски развој.

Основната намера на овој труд е да добие поголема практична вредност преку издвојување место за случајот на Општина Ресен. Преку анализа на локалната економија во Општина Ресен се добиваат сознанија за стопанската структура во периодот пред и во текот на транзицијата, односно сознанија за развојот на индустријата и развојот на земјоделството пред сè производството на јаболка како основна форма на егзистенција на граѓаните на оваа Општина. Врз основа на овие сознанија се анализираат ефектите односно импликациите како резултат на промените во стопанската структура. Притоа се наметнуваат прашањата колку нивото на животен стандард се подобрило во последните неколку децении, дали сè уште е актуелно иселувањето (имајќи ја предвид печалбарската традиција на Преспа и Ресен), дали и на кој начин Општината им помага на стопанските субјекти и на земјоделците, дали е подобар квалитетот на живот на граѓаните итн. Во контекст на тоа, понатаму, се објаснува стратешкото планирање на Општина Ресен укажувајќи на успешно реализирани проекти за локален економски развој, за да на крај се анализираат перспективите на локалниот економски развој.

1. Предмет и цели на истражувањето

Предмет на истражувањето во рамки на докторската дисертација претставува управувањето со локалниот економски развој односно спроведување успешно планирање на локален економски развој, со посебен осврт на случајот на Општина Ресен.

Една од првите обврски пренесени од централно на локално ниво е локалниот економски развој. Локалниот економски развој се предвидува како надлежност на локалната самоуправа и се остава простор општините самостојно да креираат свој сопствен метод на планирање и спроведување на активностите за локален економски развој.

Целите кои треба да се постигнат со истражувањето се следните:

- детално разбирање на основните теоретски согледувања за локалниот економски развој;
- проучување на начините за адекватна примена на инструментите за забрзување на локалниот економски развој;
- анализа на процесите на изработка на стратегиите за локален економски развој;
- подобро разбирање на спроведувањето на стратегијата преку проекти;
- унапредено управување со локалниот економски развој во Македонија;
- апликација на релевантни меѓународни и домашни искуства во управување со локалниот економски развој во Општина Ресен;
- откривање на перспективите за локалниот економски развој во Општина Ресен.

2. Актуелност на истражуваната проблематика

За разлика од некогашното искуство кога поимот економски развој бил нераскинливо поврзан со поимот држава, односно се сметало дека всушност државата (централната власт) е таа која во најголема мера е одговорна за обезбедување благосостојба на граѓаните, денес сè повеќе се зборува за преземање поголем дел од одговорностите и обврските за унапредување на квалитетот на животот на граѓаните од страна на локалните заедници. Современите локални заедници претставуваат самоодржливи ентитети, кои освен традиционалното управување и комуналните работи имаат широк опсег на надлежности меѓу кои припаѓа и локалниот економски развој. Низ целиот свет, сите локални заедници бараат подобри начини за да се постигне локален економски развој како камен-темелник на одржливиот развој. Локалните предизвици барат локални решенија.

Стратегиското планирање за локалниот економски развој претставува клучна алатка за решавање на локалните проблеми. Секако, за да успее локалниот економски развој, локалните лидери треба да имаат пристап до голем број алатки, идеи, искуства за решавање на проблемите на локално ниво.

Локалните самоуправи во Р. Македонија сè уште заостануваат во однос на локалните самоуправи од развиените земји во Европа. Затоа, со новиот Закон за локална самоуправа (Службен весник бр. 5/2002), добиваат повеќе овластувања, одговорности, меѓу кои е и управувањето со локалниот економски развој што им дава можност во значајна мера да влијаат на животот на луѓето во локалните средини. Оваа надлежност е сосема нова за локалните заедници и од тие причини локалните заедници треба со својата иновативност и креативност во согласност со нивните стратешки документи за локален економски развој да изнудат начини, форми и мерки со кои ќе обезбедат отворање нови работни места и подобар живот на граѓаните. Неизвесната економска иднина е еден од основните проблеми со кои се соочуваат локалните заедници. Затоа локалните самоуправи треба да бидат промотори на производите и предностите кои ги нуди самата локална заедница. Тие мора да научат да ја применат својата автономија и одговорност.

Полека, локалните заедници го прифаќаат фактот дека нивната иднина

лежи во нивни раце и дека тие ќе мора да се организираат за адекватно делување доколку сакаат да ја подобрат својата состојба. За успешен локален економски развој потребно е внимателно управување, планирање и успешна употреба на развојни инструменти, средства и техники. Спроведувањето на концептот на локален економски развој бара сериозен ангажман на општините во поглед на располагање со соодветно образован кадар и финансиски ресурси, сè со цел да се постигне подобар квалитет на животот на граѓаните преку зајакнување на локалната економија. Најголем број од општините ги планираат активностите од својата надлежност преку донесување стратегија за локален економски развој, за потоа да донесат акциони планови за спроведување на стратегијата. Најголем број од општините во Р. Македонија имаат стратегии за локален економски развој кои најчесто се планираат за период од пет години. За локалните заедници, најголема пречка како за донесувањето, така и за спроведувањето на овие стратегии, претставува недостигот на финансиски средства поради осиромашените извори на приходи и непоседувањето недвижен имот од нивна страна. Но исто така, освен со финансискиот проблем, некои од општините се соочуваат и со недостаток на соработка со централната власт, недоволен административен капацитет итн.

Имајќи го предвид претходното, намерата е со ова истражување да се придонесе за стекнување унапредени сознанија за управувањето со локалниот економски развој, со посебен осврт на управувањето со локалниот економски развој во Општина Ресен. Притоа целта е да се помогне во успешното планирање на економскиот развој на оваа Општина.

3. Методологија на истражувањето

Во функција на реализација на истражувачките цели беа планирани и реализирани следните активности:

- користење стручна литература, прирачници, публикации, веб-страници, документи итн.,
- истражување, преку прибирање податоци од релевантни институции,

субјекти, документи, како и спроведување интервју со цел да се утврдат приоритетите, активностите и пречките за локален економски развој во една од општините во Р. Македонија т.е. Општина Ресен.

Со оглед на природата на темата, методолошката рамка опфати комбинација од повеќе методи. При разработка на темата беа користени методот на анализа и синтеза, методот на презентирање, методот на интервју, компаративниот метод, дедуктивно – индуктивниот метод и историскиот метод. Во истражувањето се користеа постоечките расположливи податоци и информации содржани во соодветни документи, добиени од релевантни институции. Потоа со помош на методот на анализа се анализираа податоците и информациите за утврдување на реалната слика на локалната економија во Општина Ресен. Со примена на методот на синтеза се направи обид да се добие генерална слика за стратешкиот пристап кон ЈЕР во Општина Ресен. Во рамките на можноста и достапноста на податоците се примени историскиот метод, со цел да се осознаат повеќе податоци за локалната економија на Општина Ресен во текот на транзицијата. Преку примери од праксата и теоријата применет беше и методот на презентирање. Во функција на прибирање релевантни податоци, применет беше и методот на интервју. Понатаму со помош на компаративниот метод се изврши споредување на постоечките податоци и информации добиени од релевантните институции. И на крај, применет е и дедуктивно-индуктивниот метод, така што врз основа на постоечките податоци и информации се изведуваат соодветни заклучоци. Оттука, врз основа на премисите на кои се темели трудов, по пат на анализа и врз основа на сопствено расудување, се дојде до одредени констатации за локалниот економски развој на Општина Ресен.

ГЛАВА I - ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ЛОКАЛНИОТ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ

1. Поимање на локалниот економски развој (ЛЕР)

Првата глава започнува со теоретско согледување на поимот локален економски развој. Се става акцент на основното поимно разбирање, преку согледување на карактеристиките на локалниот економски развој, како и тоа што значи ЛЕР преку негово дефинирање. Во продолжение, се согледува поврзаноста на ЛЕР со глобализацијата и децентрализацијата како и поврзаноста на локалниот економски развој со човековиот развој. Понатаму, за подобро да се разбере локалниот економски развој, се јавува потреба да се разгледа и неговата кратка историја. Исто така, се согледува и поврзаноста на локалниот економски развој со голем број воспоставени теориски идеи на урбанистичкото и економското планирање. Се согледуваат и целите и принципите на локалниот економски развој кои се многубројни, а се образложуваат дел од нив.

Локалниот економски развој (ЛЕР) претставува проблематика која станува сè повеќе актуелна. Во овој контекст ЛЕР доживува различни дефинирања, односно може да се разбере на повеќе начини. Така, според дефиницијата на Светска банка, локалниот економски развој претставува процес во кој партнерите од јавниот сектор (локалната власт), бизнис секторот (претпријатијата), како и невладиниот сектор работат заедно со цел создавање подобри услови за економски растеж и отворање можности за нови работни места.

ЛЕР е поврзан со глобализацијата и децентрализацијата. Создаден е нов термин „глокализам“. Глокализацијата се случува кога локалните актери имаат поизразена улога во решавање на глобалните предизвици.

Значајни ефекти врз локалниот економски развој, има од активноста на локалните власти која е поврзана со човековиот развој. Исто така, концептот на локален економски развој е заснован или тесно поврзан со низа теоретски идеи за

економско и урбано планирање.

Од историски аспект, локалниот економски развој помина низ три широки фази или „бранови на развој“ (првиот бран се однесува на периодот од крајот на 1960-те и почетокот на 1970-те, вториот бран го опфаќа крајот на 1980-те и почетокот на 1990-те, додека третиот бран се однесува од доцните 1990-ти до денес). Во современи услови се признава неопходноста од стратешки пристап кон ЛЕР. Подобрувањето на квалитетот на живот на граѓаните, обезбедувањето низа погодности, промовирањето долгорочна благосостојба на Општината, се само дел од многубројните цели на локалниот економски развој.

Развојот на клучни принципи за ЛЕР може да придонесе за ефективно управување со ЛЕР.

1.1. Карактеристики на локалната економија

Локалната економија претставува сегмент од националната економија. Имено, локалната економија ја сочинуваат луѓето во локалната заедница кои преку производство, дистрибуција и потрошувачка придонесуваат за економска благосостојба на локалната заедница.

Функционалните локални економии се менуваат и одговараат на новите околности, на желбите и стилите на потрошувачите и на иновациите. Активното вклучување и учество на жителите во активностите на општината, претставува обележје на здрави и инклузивни локални економии, кои покрај останатото ги имаат следниве карактеристики:¹

- Луѓето во овие економии т.е. граѓаните во овие области се снаодливи, обучени и подготвени во потполност да ги искористат економските можности. Имено, способностите, стручноста, талентот и знаењето на луѓето, кои се, или потенцијално можат да бидат вклучени во производствениот процес, се од особено значење за локалниот економски развој.² Тие се иновативни и способни да учествуваат во

¹ Stimulating and developing sustainable local economies, *National framework for LED in South Africa 2006 – 2011*, Department of provincial and local government, p. 17.

² Ефтимоски Димитар, *Локален економски развој*, необјавен авторизиран текст, Факултет за јавна

работењето и/или да воспостават, водат и развиваат успешни претпријатија. Тие креираат локално произведени и брендирани производи за домашниот и меѓународниот пазар кои се со висок квалитет и одговараат на потребите на различни потрошувачи. Исто така, тие развиваат решенија и производи кои се пристапни и одговараат на потребите на посиромашните заедници.

- Локалните лидери влеваат доверба во локалната економија тогаш кога се способни да мобилизираат ресурси во корист на општините. Исто така тие општини создаваат, управуваат и имплементираат стратегии за економски развој кои се партиципативни, реални, изводливи и видливи, а сепак креативни, иновативни и визионерски за да ослободат потенцијали и да ги зграбат можностите за развој. Овие општини работат заедно со националните (и регионалните) нивоа на власт и агенциите за развој, за постојано да ги позиционираат на најдобар можен начин своите локални економии во глобален контекст.
- Работната сила на овие економии е добро оспособена, соодветно обучена и платена. На овој начин дополнително е овозможена компетитивност за бизнисите и дејностите кои функционираат на локално ниво и служат за привлекување нови бизниси и индустрии. Со тоа се обезбедува константен и доверлив доток на вештини во пријатни и удобни работни средини.
- Капиталот во сите облици (физички, финансиски, човечки и социјален) на овие локални економии, вклучувајќи ги и природните ресурси, локалните жители, водството и работната сила, се впрегнува во корист на локалниот економски развој. Вклучувањето на овие добра и нивната соодветна употреба и менаџмент служи како средство за привлекување и обезбедување поголеми инвестиции во приватниот сектор и го финансира развојот на општината. Евентуалните уникатни природни и други карактеристики на областа, се користат за максимално да се искористат специфичните предности.
- Ваквите здрави и инклузивни (вклучителни) локални економии се дел од локалните области кои овозможуваат висок квалитет на животот за

локалните жители, посетители и инвеститори. Физичката инфраструктура, јавните погодности, објекти и услуги, се доверливи, лесно достапни, ефикасни и овозможуваат ефективни социјални и економски трансакции. Локалните жители се дел од сигурни мрежи за социјална безбедност кои им овозможуваат да ги развијат вештините и потенцијалите за да можат целосно да учествуваат во локалната економија.

- Природната средина, јавниот простор, населбите и зградите се атрактивни, привлечни и пожелни. Тие инспирираат доверба во локалната економија и самото нивно создавање и одржување е константен извор на работа за локалните луѓе.
- Здравите и инклузивни економии се вмрежуваат во локални, регионални, национални, континентални и глобални економски динамики и можности. Овие локални економии се поврзани со иницијативи за надворешна поддршка, проекти и програми. Тие имаат сигурен, брз и лесен пристап до информациите и нивните луѓе и претпријатија целосно ги искористуваат иницијативите и поддршката понудени од страна на владата и другите агенции за развој во различни економски сектори.
- Овие економии имаат низа функционални партнерства на различни нивоа и помеѓу различните страни. Со тоа ја зголемуваат способноста на локалните актери целосно да ги искористат економските можности. Тие исто така имаат економски институции и системи кои даваат постојана и одржлива поддршка и мрежи за застапување за локалните претпријатија.
- Приходот на локалните жители главно се троши во рамки на локалната заедница. Ова дава добивка за општините, овозможувајќи соодветно и одржливо обезбедување на инфраструктурата и услугите. На овој начин се зајакнува финансиската одржливост на општините.

За да се разбере специфичниот карактер на локалната економија, потребно е таа да се погледне и од аспект на спроведување соодветна политика. Во одредени случаи, клучната улога во спроведувањето политики кои се однесуваат на развој на локалната економија може да ја имаат органите на централната власт,

во други случаи тоа се приватни инвеститори, но некогаш значајна е и улогата на луѓето во локалната заедница. Оттука, вообичаено се укажува на четири приоди, т.е. пристапи, опции (сценарија):³

- Првото сценарио се вика „развој од горе надолу“: Тука главниот актер е државата на централно ниво. Нејзините иницијативи се движат од горе надолу, т.е. од централната влада кон регионалните власти и локалните авторитети. Во ова сценарио, локалните актери, луѓето, претпријатијата, како и властите, чекаат на одлуки и на ресурси од горе, бидејќи веруваат дека државата во најголем дел е одговорна за секаков вид развој или единствена има моќ да го прави тоа. Ваквиот начин главно се јавува во општества со централизирано влади, но не само во авторитарни режими, туку се среќава и во развиени земји. Ова сценарио обично е придружено со голем степен на зависност и арбитрарни мерки. И конечно, не функционира во задоволителна мера, ако државата има политички или економски проблеми.
- Второто сценарио се нарекува „развој однадвор“: Често следува по неуспехот на првото сценарио. Она што им е заедничко е тоа што локалните актери веруваат дека не можат да направат ништо самите. Затоа, надворешните „инвеститори“ се потребни да ги донесат неопходните ресурси, особено парите. Во сите делови на т.н. „неразвиен“ свет, сите очајнички бараат инвеститори. Освен тоа, општините кои многу се трудат понекогаш ги трошат и последните средства со кои располагаат на неизвесни инфраструктурни програми кои би требало да привлечат инвеститори како, терени за голф, луксузни хотели и конференциски центри, индустриски зони и простор за канцеларии, центри за развој на бизнисот итн. И како и во секој натпревар, победници се само неколку среќници, а најголемиот дел се губитници. Дури и во случај на успех, целите на инвеститорот можеби не се совпаѓаат со оние на општината. Ваквите инвестиции се многу динамични и флексибилни, па можат лесно да се преселат од едно место на друго, ако најдат подобри услови или ако им се променат

³ Network of associations of local authorities of South-Eastern Europe, 2005, *Paper for the seminar on “Local economic development”*, Bosnia and Herzegovina, april, p. 4.

плановите. Од гледна точка на „одржливоста“, привлекувањето инвеститори однадвор е многу неизвесен потфат.

- Третото сценарио би можело да се нарече „чекај и види“: Локалните актери остануваат повеќе или помалку пасивни, чекајќи „нештата сами од себе да се разрешат“. Некои можеби го гледаат како квази-природен процес на селекција, други можеби се помириле заради неуспехот на првите две опции. Традиционалното „решение“ на ова сценарио е миграцијата. Всушност, ова е најпопуларната опција, иако станува сè потешко да се најдат места каде би можело да се оди, не само заради политичките ограничувања, туку и од економски причини бидејќи „островите“ со богатство ширум светот се намалуваат во големина и во број.
- Последното сценарио би можело да се нарече „развој одвнатре“: Бидејќи во првата опција доминира државата, во втората приватните инвеститори, а во третата фатализмот, во ова сценарио луѓето во локалната заедница ја играат клучната улога. Всушност, ова е срцето на локалниот економски развој: започнува кога луѓето ќе сфатат дека ниту државата, ниту пазарот сами по себе не им служат на нивните потреби и не ги решаваат нивните проблеми и ако не се подготвени или не можат да ги напуштат домовите.

Постојат голем број приоди за тоа што е карактеристично за локалната економија. Во основа локалната економија обично ги поседува следниве карактеристики:⁴

- Локалната економија сама по себе подразбира дека засегнатите страни (stakeholders) ја обликуваат иднината на местото во кое живеат. Иако постои потреба и други актери да бидат вклучени во локалната економија за да таа биде успешна, тоа е локален концепт, т.е. во голема мера е обликуван и имплементиран од локални чинители.
- Локалната економија претставува партиципативен приод кон развојот, односно широк спектар локални актери работат заедно со

⁴ Rodriques-Pose Andres, Tismstra Sylvia, 2009, *On the emergence and significance of local economic development strategies*, CAF, july, pp. 37.

регионалните и националните влади и меѓународните организации, во обид целосно да се реализира економскиот потенцијал на едно место. Преку ваквото фокусирање врз учеството, локалната економија создава иницијативи и можности за партнерство помеѓу засегнатите локални страни од приватниот и јавниот сектор, како и други општествени и политички групи.

- Локалната економија не ја игнорира, ниту пак ја отфрла глобализацијата, но сепак се фокусира на новите социјални и економски можности кои локалните, националните и интернационалните пазари може да ги обезбедат за локалните жители и резидентните (локалните) претпријатија. Ваквиот фокус овозможува формулација и имплементација на локално скроени развојни стратегии кои подобро ги искористуваат и се надоградуваат врз постоечките локални ресурси и компетитивни предности.
- Основниот пристап во рамки на локалната економија има за цел да создаде одржлив локален економски развој. Преку вклучување низа чинители, целта е да се пронајдат решенија кои ќе ги комбинираат локалниот економски развој и создавањето работни места со намалување на сиромаштијата и одржување и зголемување на квалитетот на работните места кои се достапни на локално ниво.

Како што покажуваат овие карактеристики, локалната економија презентира голем број темелни вредности кои се неопходни за одржлив развој на заедниците, т.е. развој во корист на сиромашните и создавање пристојни можности за вработување.

1.2. Што значи локалниот економски развој?

Дефинирањето на локалниот економски развој не е лесна задача. Еден начин да се направи тоа е да се каже што не е:⁵

⁵ Meyer-Stamer Jorg, *Principles for local economic development: options for South Africa*, (article), p. 1. available at: http://www.meso-nrw.de/toolkit/Downloads/LEDPrinciples_SouthAfrica.pdf.

- Локалниот економски развој (ЛЕР) не е индустриска политика. Исто така ЛЕР не се исцрпува со промоцијата на малите и средни претпријатија (SME - small and medium enterprises), иако подоцна таквата промоција може да биде дел на ЛЕР.
- Локалниот економски развој не е регионално планирање. Планирањето може да даде значаен придонес за ЛЕР. Сепак, иако често има локален економски развој без никој да го планира, процесот на планирање не гарантира дека следува економска динамика.
- Локалниот економски развој не е развој на општината. Кај развојот на општината станува збор за солидарноста, за групите за самопомош, меѓусебното помагање и волонтерската работа за да им се помогне на обесправените и да се разрешат здравствените, образовните, станбените и други проблеми. Кај ЛЕР станува збор за конкурентивноста – за компаниите кои успеваат на конкурентските пазари и локации кои успеваат во конкурентивниот, глобализиран свет.

Имајќи го предвид претходното, се наметнува прашањето: што претставува локалниот економски развој? Секако, одговорот не може да биде еднозначен, бидејќи локалниот економски развој може да се разбере на повеќе различни начини.

Имено, еден од начините, е терминот локален економски развој да се изведе на следниов начин⁶:

- Одредницата *локален* подразбира дека ЛЕР води кон изградба на економската сила на едно место за да се подобри неговата економска иднина. Заради тоа, главни двигатели се општините, градовите и регионите (провинциите) поединечно или заеднички. Значи, ЛЕР е територијален според својот пристап.
- Придавката *економски* ја потенцира важноста на идентификувањето и искористувањето на деловните можности, поддржувањето претприемачки иницијативи, создавањето повољна клима за инвестирање и деловни активности и олеснување на пристапот на локалните производи и услуги до пазарите.

⁶ Philippines – Canada local government support program, 2003, *Local economic development stimulating growth and improving quality of live*, p. 12.

- Терминот *развој* става акцент на фактот дека локалниот економски развој е комплетен и се фокусира не само на економската димензија туку и на социјалните, културните, политичко-административните аспекти. Економскиот развој е средство, а не цел. Економскиот раст е неопходен, но не и доволен услов за развој. Имено, ЛЕР не значи само создавање големи слободни економски зони или агроиндустриски имоти. Тоа не значи само изградба на патишта, пристаништа и аеродроми. Квалитетот и насоката на растот се исто така важни, можеби дури и повеќе отколку неговото количество и големина. Растот кој ја уништува околината или не успева да создаде локални вработувања и да ја намали сиромаштијата не може да биде долгорочно одржлив. Одржливиот развој е сржта на ЛЕР. Ова значи задоволување на потребите на денешната генерација без жртвување на перспективите на идните генерации.

Типична дефиниција на локалниот економски развој е дека тоа „претставуваат промени кои влијаат на капацитетот на локалната економија да создаде богатство за локалните жители.“ Врз основа на оваа дефиниција, врз ЛЕР има влијание сето она што го прави локалната власт.⁷

Првично локалниот економски развој беше термин кој се однесуваше на интервенција која има за цел да се промовира економскиот развој на одредена област која не е национална според опфатот – од многу мало соседство до прилично голем субнационален регион.⁸ Секако, локалниот економски развој значи директно работење во правец на изградба на економската сила на едно место за да се подобри нејзината економска иднина и квалитетот на животот на нејзините жители.⁹ Исто така, тој е процес кој ги спојува различните партнери во едно место да работат заедно и да ги впрегнат локалните ресурси за одржлив економски развој.¹⁰

Од аспект на изготвување развојни стратегии, локалниот економски развој

⁷ Aronson J. Richard, Schwart Eli, 1996, *Management policies in local government finance* (4th ed.), International city/contry management association, Washington, p. 2.

⁸ Eastern cape province, *Local economic development Information booklet*, p. 4.

⁹ City of Mhlathuze: *LED strategy 2008 – 2011*, p. 7. available at: <http://www.cybermanual.com/umhlathuze-led-plan-kzn-development-planning.html?page=7>

¹⁰ Cardiff Consensus for local economic development, 2011, *Energising local economies: partnerships for prosperous communities*, City Hall Cardiff, 15 -18 march, p. 1.

се дефинира како „група стратегии ставени на едно место од локалната заедница со цел постигнување одржлив економски раст.“¹¹

Најшироко прифатена дефиниција за ЛЕР, претставува дефиницијата на Светска банка. Таа го дефинира локалниот економски развој како процес во кој партнерите од јавниот сектор (локалната власт), бизнис секторот (претпријатијата), како и невладиниот сектор, работат заедно со цел создавање подобри услови за економски растеж и отворање можности за нови работни места.¹² Во оваа дефиниција се потенцира важноста на стратешкиот пристап кон ЛЕР тргнувајќи од тоа дека стратешкото планирање претставува значаен инструмент за успешно управување со ЛЕР.

Најцелисходна дефиниција за ЛЕР би претставувало дефинирањето на ЛЕР од страна на Меѓународната организација на трудот (ILO) според која на ЛЕР се гледа како на „партиципативен економски процес кој поттикнува партнерски договори помеѓу главните приватни и општествени чинители на одредена територија, овозможувајќи заедничко осмислување и имплементација на заедничката развојна стратегија преку искористување на локалните ресурси и конкурентивната предност во глобален контекст, со крајна цел создавање пристојни работни места и стимулирање на економската активност.“¹³ Дефинирањето на ЛЕР на ваков начин овозможува потенцирање на главните карактеристики и вредности на ЛЕР и тоа: неговата суштина како партиципативен процес, вклученоста на партнерите во процесот, територијалниот пристап, користењето на расположливите локални ресурси, отворањето работни места итн. Сепак во оваа дефиниција не е доволно да се потенцира само стремежот кон создавање работни места и стимулирање економска активност, туку може да се каже дека недостига уште една клучна карактеристика и тоа: подобар квалитет на живот за сите жители во една област.

Пристапот кој оди многу подалеку во дефинирањето на ЛЕР е понуден од

¹¹ Helvatas Cameroon, Anembom Consulting, 2005, *Handbook on: Local economic development (LED)*, Bamenda, September p. 3.

¹²<http://www.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTURBANDEVELOPMENT/EXTLED/0,,contentMDK:20185186~menuPK:399161~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:341139,00.html>

¹³ Rodriguez - Poze Andrés, (2001), *The role of the ILO in the implementing local economic development strategies in a globalized world*, working paper 2002-08-0118-1, Department of Geography and Environment LSE, London, 31 december 2001, p.8.

страна на Блејкли (Blacely). Впрочем, локалниот економски развој може да се опише како процес со кој јавните, приватните и општинските актери во рамките на одредена област управуваат со нивните заеднички ресурси на начин кој е одржлив и правичен преку процес на учество. Овој процес во идеален случај треба да се базира на партнерски договори и би можел да опфати создавање нови институции, развој на алтернативни индустрии, подобрување на капацитетот на постоечките работодаватели за да произведат подобри производи, развој на нови пазари, споделување знаења, како и промоција на нови фирми и бизниси.¹⁴ Од погорниот опис, се заклучува дека ЛЕР се базира на принципите на правичност и одржливост. Преку ваквото дефинирање на ЛЕР Блејкли иницира развој во поширока смисла, вклучувајќи разнообразна економска платформа. Сепак и во оваа дефиниција недостасува елементот стратегија.

Факт е дека локалниот економски развој може да се дефинира на различни начини, но сите дефиниции водат во иста насока: локалниот економски развој претставува партнерство помеѓу повеќе заинтересирани страни со цел отворање нови работни места, овозможувајќи подобар квалитет на живот на жителите во локалната заедница. Во крајна линија ЛЕР може да се претстави како *креирање и имплементирање активности и мерки вградени во стратегија, во која активно се вклучени сите заинтересирани учесници кои преку партнерство се обидуваат на најдобар начин да ги искористат расположливите локални ресурси со цел остварување на посакуваната економска иднина која ќе придонесе за подобри економски услови за живот на локалните жители.*

1.3. Локалниот економски развој помеѓу децентрализацијата и глобализацијата

Во современи услови два навидум спротивставени трендови го карактеризираат економскиот развој: децентрализација и глобализација. Дали е ова е контрадикторно?¹⁵ Децентрализацијата на моќта и иницијативите водат до

¹⁴ Swartland municipality, 2007, *Local economic development strategy*, Swartland municipality, may, p.4.

¹⁵ Canzanelli Giancarlo, 2001, *Overview and learned lessons on local economic development, human development and decent work*, ILO, October, p.20.

адаптација на одговорот на потребите за вработување и до економските патеки до локалните услови каде работат претпријатијата и дозволуваат повеќе автономија на локалните актери во одлучувањето за тоа што е најдобро за развојот. Глобализацијата од своја страна има различни аспекти: еден е концентрацијата на моќта во рацете на неколку големи компании на територијата на секој поединечен пазар во светот; друг е ширењето на можностите понудени со паѓањето на границите во комуникациите и можеби во трговијата за зајакнување на капацитетите и нејзино проширување. Двата процеса се навистина меѓусебно поврзани: децентрализацијата може да ја подобри интернационалната размена бидејќи ги зајакнува локалните капацитети, правејќи ги попродуктивни и покомпетитивни и ослободувајќи ги нестандартизираните нови производи; глобализацијата ја зајакнува децентрализацијата, бидејќи дава можности за подобрување на локалните капацитети, овозможувајќи размена и проширување на практиката, научените лекции, технологии и методологии, а исто така може и да стимулира нови иновативни идеи за неколку производи или процеси или за адаптација на постоечките на локалните услови (само по себе ова исто така е иновација).

Глобализацијата е витален двигател на променливите приоди за планирање на локалниот и регионалниот развој. Меѓународната организација на трудот (ILO) тврди дека врз локалните економии повеќе од кога било досега влијаат „политиките и процесите кои се формираат на наднационално ниво, како што е либерализацијата на пазарот, проширувањето на глобалните системи за производство и менувањето на условите за трговија. Според тоа, напредокот на глобализацијата им дава на стратегиите за локален економски развој „поголема улога во меѓународниот развој.“¹⁶ Борегард (Beauregard), го изразува своето оптимистичко гледање во однос на градовите во глобализираната економија, бидејќи организацијата на многу локални актери на поширока географска површина е глобална, а без локалните места не може да постои глобалното. Глобалните актери не почнуваат глобално. Тие работат заедно со локалната средина кон надвор, барем на почетокот. Затоа, тој предлага „да се размислува локално, а да се делува глобално.“¹⁷

¹⁶ Rogerson M. Christian 2009, *Strategic review of local economic development in South Africa*, may, p.9.

¹⁷ Tsukamoto Takashi, Vogel K. Ronald, 2004, *Globalization and urban governance: a comparative*

Извештајот на Глобалниот форум на УНДП за „Иновативни политики и практики во локалното управување“, одржан во Гетеборг, Шведска, во септември 1996 година, даде опсежно разбирање на јавната обврска за децентрализација. „Во процесот на децентрализација, т.е. редефинирањето на структурите, процедурите и праксите на владеење за да бидат поблиску до граѓанството, важноста на општата чувствителност на јавноста и на подигнатата свест за чинењето и користа, особено за директно засегнатите чинители и на централно и на локално ниво, мора да биде нагласено. Процесот на децентрализација треба да се подразбира од таква перспектива, наместо да се гледа во преедноставените и крајно непрецизни поими на движење на моќта од централната кон локалната власт. Реалноста е дека капацитетот за владеење не е едноставна игра во која добивката на едната страна резултира со загуба кај другата. Всушност, искуството покажува дека зајакнувањето на локалната власт неизбежно доведува до зајакнат капацитет и на центарот.“¹⁸

Преку децентрализацијата, политиките за ЛЕР секако ќе добијат голема предност, но дали ќе биде доволно да преживеат во меѓународна конкуренција? Де Рита (G. DeRita) и Бономи (A. Bonomi) во нивниот „Манифест за локален развој“ откриваат 6 полиња на антагонизам. Тие наведуваат:¹⁹

- Точно е дека глобализацијата постои и дека е моќна, но исто така е точно дека компетитивноста се потпира на силата на локалниот развој и на локалната општествена кохезија;
- Точно е дека меѓународна усогласеност може да се загарантира со буџетски политики, но исто така е точно дека националниот капацитет за соочување со интернационализацијата се состои од виталноста и интелигенцијата на илјадници мали и средни претприемачи;
- Јасно е дека треба да се прифати пазарната логика, но исто така е точно дека општествениот систем посакува одредена доминација врз претпријатијата, претприемачите, бизнис секторот, многу често преку разни форми на партнерство, учество, соработка);
- Точно е дека е потребна одлучна концентрација на глобално ниво, но

analysis of decentralization in world cities, City Futures Conference, presented paper, July, p. 7.

¹⁸ Canzanelli Giancarlo 2001, *Overview and learned lessons on local economic development, human development and decent work*, ILO, October, p. 20.

¹⁹ Canzanelli Giancarlo, *ibid.*, p. 21.

исто така е точно дека не е корисна ако во неа не се претставени локалните интереси, правата и колективните потреби;

- Точно е дека има потреба за вертикални одлуки, но исто така е точно дека општеството останува ориентирано кон полицентрични механизми за развој и одлучување.

Така се доаѓа до создавање нов термин „глокализам“. Глокализацијата се случува тогаш кога локалните актери имаат поизразена улога во решавање на глобалните предизвици. На пример, потенцирајќи ги локалните специфичности и вредностите карактеристични за една област, локалните власти можат да влијаат на одредени глобални брендови, така што овие производи ќе бидат прилагодени да одговараат на локалните специфичности. На тој начин, преку глокализацијата, локалните власти имаат избор да елиминираат одредени глобални ресурси и да ги изберат само оние ресурси кои ги валоризираат локалните специфичности и вредности.

1.4. Локалниот економски развој и човековиот развој

Активностите на локалните власти кои се поврзани со човековиот развој, односно инвестициите во човековиот капитал, можат да имаат значајни ефекти врз локалниот економски развој. Човековиот развој е дефиниран како процес на зголемување на човековиот избор – во поглед на можностите и шансите, човекот да води долг и здрав живот, да биде доволно образован и да има пристоеен животен стандард. Ова е основната цел на економскиот развој, но во исто време претставува и најсовршено средство за промовирање на економскиот развој. Тоа значи дека економскиот развој би требало да резултира со пораст на квалитетот на живот на луѓето, односно со човеков развој.²⁰

Човековиот развој би можеле да го дефинираме како процес кој ги интегрира економските, културните и општествените политики, хармонизирајќи ги економскиот и општествениот развој и овозможувајќи им на обесправените луѓе целосно и продуктивно да учествуваат во економијата и општеството; тој ги проширува можностите за работа и продуктивност, го поттикнува

²⁰ Ефтимоски Димитар, 2003, *Економија на развојот*, Економски институт, Скопје, стр. 250.

самовработувањето, претприемништвото и микро, малите и средните претпријатија. Тој промовира пристап до информации за образованието, технологијата и знаењето како најбитни средства за зајакнување на комуникацијата и сопствениот капацитет на мажите и жените за учество во граѓанскиот, политичкиот, економскиот, социјалниот и културниот живот.²¹

Инвестициите во здравствената заштита и социјалната сигурност придонесуваат кон подолг работен век на поединците, додека образованието и обуката ги подобруваат нивните производствени капацитети. Истовремено, инвестициите во човековиот капитал водат кон подобрување на профитабилноста на компаниите, зголемени инвестиции и развој на дејности што произведуваат највисок степен на додадена вредност.

Локалните власти можат да придонесат кон економскиот развој на општините на различни начини:²²

- Тие имаат можност да го конципираат средното стручно образование во согласност со потребите на економските сектори во нивните општини.
- Во соработка со приватниот сектор, локалните власти можат да организираат клубови за обука, преквалификација, доквалификација. Општините можат да бидат поуспешни во организирањето на таквите програми за обука, отколку централната власт, бидејќи тие во поголема мера се запознаени со условите на локалниот пазар на работна сила.

Приодот на ЈЕР треба да игра фундаментална улога во зајакнувањето на човековиот развој. Имено, процесите на ЈЕР можно е да се вклопат во следните барања за човеков развој:²³

- *Хармонизација и интеграција на економските и општествените проблеми и политики.* Конечната цел на ЈЕР е повисоката благосостојба на населението и подобрување на квалитетот на животот

²¹ Canzanelli Giancarlo, 2001, *Overview and learned lessons on local economic development, human development and decent work*, ILO, October, p. 23-24.

²² Ефтимовски Димитар, *Национален извештај за човеков развој*, 2004, „Децентрализација за човеков развој“, стр. 90.

²³ Canzanelli Giancarlo 2001, *ibid.*, p. 28.

на населението.

- *Учество во граѓанскиот, политичкиот, економскиот, општествениот и културниот живот.* Успешните процеси на ЛЕР се засновани на големото учество на локалното население и нивните претставници во разработувањето и примената на стратегиите, пронаоѓањето соодветен одговор на нивните специфични потреби и единствени услови.
- *Проширување на можностите за работа и продуктивност, поттикнување на самовработувањето, претприемништвото и малите и средни претпријатија.* ЛЕР овозможува валоризирање на локалните потенцијали, овозможува нови можности за пазарите и вработување. Поуспешните иницијативи на ЛЕР се базираат на кластери на мали, средни и микро претпријатија кои ги искористуваат ланците на локални економски вредности. Локалните чинители создаваат средина која им овозможува на малите, средни и микро претпријатијата да се основаат и растат на одржлив начин и да генерираат системска конкуритивност.
- *Човеков развој - Пристап до образование, информации, технологија и знаење.* Човечките ресурси се основа на политиките за ЛЕР. Ако тие се хармонизирани кон заеднички пат, развојот е поодржлив. ЛЕР подразбира имплементација на механизми и алатки кои дозволуваат пристап на сите луѓе кон економијата: кредит, услуги, информации, ориентација, обука итн.

Начините на кои локалните власти можат да помогнат во проширување на дијапазонот на човековиот избор во областа на образованието, здравството, економијата, социјалната заштита и во други области се многубројни. Локалните власти може да посветат посебно внимание на промовирање програми за подигнување на свеста за потребата од образование, со цел повисок степен на едуцираност на локалните жители. Во поглед на здравствената политика, локалните власти може да посветат внимание на промовирање програми за информираност на локалните жители за различни болести и подигнување на свеста на луѓето да водат долг и здрав живот. Со цел намалување на невработеноста, локалните власти може да се фокусираат на промовирање

програми за развој и поддршка на МСП. Во поглед на социјалната заштита, локалните власти може да посветат внимание на подобрување на квалитетот на живот на социјално ранливите категории преку промовирање програми за заштита на ранливите групи.

Тргувајќи од тоа дека локалните заедници се разликуваат една од друга, односно се карактеризираат со специфични потреби, слободно може да се каже дека начините на подигнување на нивото на човековиот развој ќе бидат различни за различни локални заедници. Како и да е, локалниот економски развој треба да овозможи проширување на човековиот избор и можности, со што ќе се подобри квалитетот на живот на локалните жители.

1.5. Историска перспектива на локалниот економски развој

Од 1960-тите, локалниот економски развој помина низ три широки фази или „бранови на развој“. Во секој од овие бранови, теоретичарите препознаваат присуство на успешни или неуспешни програми. Денес, ЛЕР е во својот „трет бран“. Иако ЛЕР проаѓаше низ секој од овие бранови, денес сè уште се користат елементи од секој бран. Во табела 1 е даден преглед на трите бранови на ЛЕР:

Табела бр. 1. - Бранови на локалниот економски развој

Бран	Фокус	Алатки
Прв: од 1960-те до почетокот на 1980-те	Во првиот бран фокусот бил ставен на привлекување: <ul style="list-style-type: none"> • подвижни производни инвестиции однадвор, особено странски директни инвестиции • вложување во физичка (тешка) инфраструктура 	За постигнување на ова се користеле: <ul style="list-style-type: none"> • големи грантови • субвенционирани заеми, обично насочени кон странски инвеститори во производството • даночни олеснувања • субвенционирани инвестиции во физичка инфраструктура • скапи техники за пронаоѓање вработени
Втор: од 1980-те до средината на	Во текот на вториот бран фокусот се свртел кон:	За постигнување на ова се обезбедувале:

<p>1990-те</p>	<ul style="list-style-type: none"> • задржување и раст на постоечките локални бизниси • повторно нагласување на привлекувањето странски инвестиции, но тоа било понасочено кон одредени сектори или одредени области 	<ul style="list-style-type: none"> • директни уплати на индивидуални бизниси • бизнис инкубатори / работен простор • советување и обука за мали и средни претпријатија • техничка поддршка • поддршка за започнување бизнис • одредени инвестиции во физичка и општествена инфраструктура
<p>Трет: доцни 1990-ти и понатаму</p>	<p>Сега фокусот се префрлил од индивидуални директни финансиски трансфери на фирми кон градење бизнис средина која ќе биде попривлечна за инвеститорите</p> <p>Во текот на овој трет, тековен бран на локалниот економски развој, фокусот се става на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • инвестиции во општествена инфраструктура • јавни / приватни партнерства • поврзување во мрежа и поддршка на инвестициите во приватниот сектор за општо добро • целно привлекување странски инвестиции за надградба на компетитивните предности на локалните области 	<p>За да се постигне ова:</p> <ul style="list-style-type: none"> • се развива сеопфатна стратегија насочена кон растечките локални фирми • се овозможува компетитивна бизнис средина на локално ниво • поддршка и поттикнување на поврзување во мрежа и соработка • поттикнување развој на бизнис групи (кластери) • поттикнување развој и образование на работната сила • се бараат надворешни инвестиции за поддршка на растот посебно во секторот на мали и средни претпријатија • се развива привлечна бизнис средина • поддршка на подобрување на квалитетот на живот

Извор: Socholovschi Anka, Uzelac Sasa, 2005, *Local economic development strategies*, Amerika's development foundation, May, p. 4.

Првиот бран од крајот на 1960-те и почетокот на 1970-те се карактеризира

со следново:²⁴ капиталот стануваше мошне мобилен; локалните економии беа во пад; многу заедници беа изоставени од националните стратегии; владите сè уште иницираа; растеа активните движења на заедницата за економски развој и заштита на животната средина;

Глобалните трендови од 1980-те и почетокот на 1990-те се следни:²⁵

- крај на студената војна + раст на слободни пазари = економски развој
- економски развој + социјален развој + животна средина = одржлив развој,
- одржлив развој + институционален капацитет = добро владеење,
- децентрализација + глобализација + намалување на сиромаштијата = локален економски развој.

Денес се признава дека на локалните проблеми им требаат локални решенија, преку развој на стратешки приод.

ЛЕР минал низ секој од овие бранови кои се карактеризираат со предности и слабости. Привлекувањето странски директни инвестиции во текот на првиот бран овозможува намалување на невработеноста, но претставува релативно скапа активност. Задржувањето и растот на постоечките локални бизниси во текот на вториот бран придонесува за економски развој на локалната заедница, но ваквиот начин на раст на постоечките локални бизниси придонесува развој само на одредени фирми, а не создавање поволна бизнис клима и за други инвеститори. Денес, поточно во текот на третиот бран, фокусот е ставен на планирање на ЛЕР преку стратешки пристап. Ваквиот пристап кон ЛЕР им помага на локалните власти да видат каде се, каде сакаат да одат и како да стигнат таму. Впрочем, преку стратешкото планирање се влијае врз економската иднина на локалната заедница. Но, ефектите од спроведување на стратегијата за ЛЕР не се брзо видливи што се одразува на политичкиот избор на локалните власти. Важно е да бидат искористени позитивните карактеристики на секој од овие бранови.

²⁴<http://www.apecovop.org/objstore/forum/8/BetterLocalGovernanceForSMEGrowth.pdf>

²⁵<http://www.apecovop.org/objstore/forum/8/BetterLocalGovernanceForSMEGrowth.pdf>

1.6. Теории за локалниот економски развој

Концептот на локален економски развој е заснован или тесно поврзан со низа концепти и теории за економски раст и регионален развој (дури и за урбано планирање). Меѓу нив би можеле да се издвојат следните концепти: агломерациски економии, специјализација и диверзификација, неокласичен раст, ендеген раст, нагорни иницијативи (од дното кон врвот), пристапот кон локалитетите, и глобализацијата и глокализацијата.²⁶

1.6.1. Економии на агломерација

Според оваа теорија фирмите се склони да се лоцираат во области блиску до пазарите. Овој тренд е познат како агломерација.²⁷ Агломерациските економии се засновани врз идејата дека густо населените области се попродуктивни, што можеби може да се препише на намалените транспортни трошоци и полесниот проток на идеи.²⁸

Агломерацијата подразбира дека трошоците за производство на една фирма се намалуваат заради присуство на други компании. Во овој контекст, обезбедувањето квалитетна инфраструктура е значајно во однос на конкуритивноста на локацијата и, како што расте градот, така можностите да се искористат предностите на агломерацијата и кластерите расте. Користа од физичката близина исто така се гледа и преку полесната комуникација. Градовите обезбедуваат работна сила од која работодавачите имаат потреба, а во нив често се случуваат социјални интеракции кои резултираат во нешто што се нарекува „излевање на знаењето“, бидејќи идеите лесно се пренесуваат помеѓу луѓето и организациите.

Концептот агломерациски економии подразбира дека градовите вклучуваат концентрација на економски активности. Според тоа како се реализираат

²⁶ Baird Sonya, 2010, *Managing local economic development A case study of Tauranga*, November, p.27.

²⁷ James Beth-Sara, Piventow Thomas, Hastings E. Steven, 2002, *The effect of local economic development policy on employment growth in rural countries in the Mid – Atlantic region*, University of Delaware, May, p. 4.

²⁸ Baird Sonya, *ibid.* p. 27.

заштедите од концентрација на активностите во литературата најчесто се издвојуваат повеќе типови агломерациони економии: индустриски комплекси (концентрација на индустриски фирми што се меѓусебно зависни врз основа на техничко-технолошки и економски врски); економски зони (просторна интеграција на фирми од определена стопанска дејност); локални економии (концентрација на фирмите на одредена локација која треба да придонесе за намалување на трошоците условено од низа локални погодности); и екстерни економии (активности кои вообичаено ги презема државата, а се рефлектираат позитивно или негативно на дејноста на стопанските субјекти).²⁹

Сепак, тешко е да се измери економскиот успех на локално ниво, претпоставувајќи дека вредноста на економската агломерација може да се преземе со користење на податоците за невработеноста и платата.³⁰ Но, факт е дека сите можности кои што ги нудат агломерираниите средини за подигање на оптимумот на локационите модели создаваат компаративни предности во однос на локациите кои даваат помали или никакви погодности за развој, како што е случајот со неразвиените региони.³¹

1.6.2. Специјализација и диверзификација³²

Економската диверзификација често се бара и се поттикнува. Сепак, таа сама по себе не подразбира брз раст. Специјализацијата може да го поттикне развојот во рамките на одреден сектор, иако таа често пати се поврзува со повисоките стапки на невработеност.

Според Соња Берд (Sonya Baird) локалната конкуренција поврзана со специјализацијата поттикнува иновација, додека диверзификацијата поттикнува раст и стартување нови бизниси. Сепак, на прашањето дали специјализацијата или диверзификацијата има поголемо влијание не може да се даде дециден одговор, бидејќи истражувањата довеле до различни откритија. Одговорот на ова зависи од природата на деловните активности за кои станува збор.

²⁹ Николовска Наталија, 2000, *Регионална економија*, Економски факултет, Скопје, стр. 90.

³⁰ Baird Sonya, *ibid.* p. 27.

³¹ Николовска Наталија, *ibid.*, стр.104.

³² Baird Sonya, *ibid.*, p. 27.

1.6.3. Неокласичниот / егзоген модел на раст

Според неокласичниот природ слободниот пазар ќе достигне природна рамнотежа без мешање од страна на државата. Неокласичната теорија тврди дека сите национални економии треба да постигнат состојба на рамнотежа доколку се елиминираат забраните за капиталот.³³ Ова е „модел на раст во кој постојат опаѓачки приноси на секој фактор на производството, но постојани приноси на обемот.³⁴

Овој модел не е во согласност со принципите на локалниот економски развој. На пример, создавањето поголем број слабо платени работни места би се сметало за позитивно, но во однос на локалниот економски развој, помалку, но поквалитетни работни места би се сметале за подобар исход.³⁵

1.6.4. Теорија на ендеген раст³⁶

Теоријата на ендегениот раст е тесно и директно поврзана со концептот на локален економски развој. Според оваа теорија, зголемениот човечки капитал и (симултано или како последица) технолошката способност, ќе доведат до економски развој како што производството станува поефикасно. Економскиот систем на едно место ќе биде самоодржлив наместо да се потпира на надворешните пазари и инпути.

1.6.5. Развоен пристап оддолу – нагоре (bottom-up)

Во делот „клучни играчи“, месните групи и локалните луѓе се главна состојка во имплементацијата и извршувањето на стратегиите на локалниот

³³Blacely E. (2002), *Planning LED: Theory and Practice*, 3th Edition, London:Sage, p. 55.

³⁴ Baird Sonya, *ibid.*, p. 28.

³⁵ Baird Sonya, *ibid.*, p. 28.

³⁶ Baird Sonya, *ibid.*, p. 28.

економски развој.³⁷

Главните разлики помеѓу ЛЕР и традиционалните приоди од горе надолу се следниве:³⁸

Прво, во традиционалните приоди одлуката каде да се применат развојните стратегии се носи од планерите и развојните програмери на централната власт, додека практиката на ЛЕР е во корист на промовирањето развој на сите територии, односно иницијативата да се започне развојна стратегија се носи локално или со силна локална поддршка.

Второ, како резултат на тоа каде и како се носи одлуката, традиционалните политики обично се оформени, управувани и имплементирани од министрите или централните владини агенции. Вклучувањето на локалните актери во стратегиите на ЛЕР значи, спротивно на тоа, повисок степен на вертикална и хоризонтална координација на сите вклучени актери.

Трето, разликата се однесува на приодот кон развојот. Традиционалните политики се склони да присвојат секторски приод преку промовирање на специфичните индустриски сектори, додека ЛЕР користи територијален пристап како средство за постигнување економски развој преку дијагноза на економските, општествените и институционалните услови на секоја територија и идентификацијата на локалниот економски потенцијал.

Четврто, двата приоди ги одвојува начинот на кој привлекуваат економска активност. Додека традиционалните пристапи се потпираат на финансиска поддршка, поттици и субвенции за привлекување и одржување на економска активност, ЛЕР ги избегнува таквите активности и се концентрира на подобрувањето на основните услови за развој и привлекување идна економска активност.

Овој пристап е посебно важен за посиромашните општини, бидејќи е потребна стабилна општинска база за да можат луѓето да дојдат до потребните ресурси во форма на финансиска поддршка. Сепак чувството на заедништво често

³⁷ Baird Sonya, *ibid.*, p. 29.

³⁸ Casanova Fernando (2004), *Local Development, productive, networks and training*, OIT/Cinterfor, p. 31.

недостасува во современиот свет.³⁹ Процесот на локален економски развој има за цел да го надмине овој недостаток на заедништво и наместо тоа да се искористат можните придобивки од ваквиот пристап.

1.6.6. Пристап на локалитет

Ова е класичниот приод за објаснување зошто луѓето и дејностите се лоцираат на одредено место. Тој се базира на законитоста на економиите од обем и на придобивките кои произлегуваат од агломерацијата – кога слични дејности и луѓе се лоцираат близу едни до други, тие можат да имаат корист од сличните инпути кои им се потребни, зголемувајќи ја на тој начин ефикасноста и намалувајќи ги трошоците.⁴⁰

Во основата на оваа теорија лежи претпоставката дека фирмите се држат до поставката за остварување максимален профит и тогаш кога бираат локација.⁴¹ Максимизацијата на профитот е основна функционална цел со која се објаснува дејствувањето на економските субјекти во доменот на барањето на оптимална локација.⁴² Во изборот на оптимална локација, покрај традиционалните фактори како што се работната сила, пазарите, транспортот кои имаат влијание во процесот на одлучување, голема улога имаат и други фактори како што се економската политика, политичката стабилност, еколошкото законодавство и слично. ЛЕР претставува значаен локационен фактор, имајќи предвид дека општините можат да го поттикнат и стимулираат бизнисот преку конкретни мерки и активности. Сепак, може да се констатира дека значењето на овие фактори доаѓа повеќе до израз во поразвиените средини, односно во неразвиените региони сè уште трошковната ориентација во локационите одлуки е преобладавајќа.⁴³

Сепак, со зголемување на значењето на технологијата како фактор, се

³⁹ Baird Sonya, *ibid.*, p. 29.

⁴⁰ Baird Sonya, *ibid.*, p. 29.

⁴¹ James Beth-Sara, Iventow Thomas, Hastings E. Steven, *ibid.* p.4.

⁴² Николовска Наталија (2000), *Регионална економија*, Економски факултет, Скопје, стр. 57.

⁴³ Николовска Наталија (2000), *Регионална економија*, Економски факултет, Скопје, стр. 63.

смета дека вредноста на локацијата станува помалку важна.⁴⁴ Произлегува дека основниот недостаток на теоријата на локација е фактот дека модерната технологија и телекомуникациите ја менуваат важноста на локациите за производство и дистрибуција на добра, бидејќи скоро секоја заедница може да се развива во услови кога транспортните трошоци се значајно намалени.⁴⁵

1.6.7. Глобализација и „глокализација“

Во овој случај важи тврдењето дека концептот на локален економски развој е тесно поврзан со концептот на глобализацијата. Во овој дел се поддржува аргументот дека локалните области мора да се натпреваруваат за привлекување инвеститори во оваа глобална ера, било во вид на пружање услуги за лоцирање на индустријата или како други посакувани елементи на еден град. Глокализацијата е идеја дека урбаните области мора на некој начин да ги обезбедуваат потребите на локалните заедници додека се натпреваруваат на светскиот пазар и ја одржуваат економијата успешна.⁴⁶ Терминот „глокализам“ ја означува евентуалната (можна) улога на локалните економии во глобален контекст.⁴⁷ Имено, денес, сè повеќе национални влади гледаат нов предизвик и зајакната улога кога економскиот развој е овозможен и управуван од страна на локалните власти. Соодветниот пристап кон ЛЕР, може да обезбеди не само да се искористат локалните потенцијали и специфичности, туку и да се создадат предуслови за соочување со глобализацијата.

1.7. Цели на локалниот економски развој

Локалните власти се оние кои би требало да поттикнат локален консензус за соодветни цели на политиките за локален економски развој. Во секој случај,

⁴⁴ Baird Sonya, *ibid.*, p. 29.

⁴⁵ Blacely E. (2002), *Planning LED: Theory and Practice*, 3th Edition, London:Sage, p. 63.

⁴⁶ Baird Sonya, *ibid.*, p. 29.

⁴⁷ Canzanelli Giancarlo (2001), *Overview and learned lessons on local economic development, human development and decent work*, ILO, October, p. 20.

локалниот економски развој кој има за цел подобрен квалитет на животот на сите жители, би требало да ги вклучува следните, познати, стратешки цели:

1. *Одржлив економски раст* што подразбира инвестиции и соодветен, ефективен и ефикасен развој и користење на човечките, физичките, природните, финансиските и општествените ресурси.⁴⁸ Општествените ресурси се однесуваат на училишта, болници, социјални служби, организирани општествени групи, места за социјализација и забава. Природните ресурси се однесуваат на: обработливи земјишта и пасишта, минерали или природни обележја кои ќе привлечат посетители, додека физичките ресурси се однесуваат на: постојни згради, станбен простор, социјални установи и разни видови инфраструктура. Финансиските ресурси опфаќаат низа финансиски услуги кои им се потребни на луѓето кои живеат во таа област, како и инструменти и средства кои им се потребни на бизнисите и владата.⁴⁹ Одржливоста се однесува на искористувањето на ресурсите на начин кој не ја загрозува способноста на идните генерации да ги задоволат нивните специфични потреби.

2. *Создавањето работни места* би требало да се фокусира на иницијативите кои создаваат значајни, одржливи и долгорочни можности за вработување; и да се базирани на значаен развој и усовршување на вештините.⁵⁰ Создавањето нови работни места води до фискална корист и корист од вработување.⁵¹ Фискалната корист се случува кога новите работни места додаваат поголем прилив од даноци отколку јавната потрошувачка. Користа од вработувањето се јавува кога се креираат нови работни места за вработување на лица кои инаку би биле невработени.

3. *Образованието, обуката и развојот на вештини* треба да бидат составен дел на стратегијата за ЛЕР и треба да опфатат формални и неформални механизми, како менторство и постојано усовршување на работното место. Една општина која сака да ја подобри својата економска ситуација знае дека привлекувањето, развојот и одржувањето обучена,

⁴⁸ Swartland municipality (2007), *Local economic development strategy*, Swartland municipality, p.6.

⁴⁹ http://www.capetown.gov.za/enhd...EHD_-_tollkit_1132008114722_.pdf.

⁵⁰ Swartland municipality, *ibid*, p.6.

⁵¹ Aronson J. Richard, Schwart Eli (2004), *Management policies in local government finance* (5th ed.), International city/contry management association, Washington, p.4.

креативна и продуктивна работна сила, се некои од нејзините највисоки приоритети. Човечкиот капитал е клучот на опоравувањето од економски влошувања, а како што расте економијата, човечкиот капитал треба да биде уште поголем. Добро образованите и добро обучени работници ќе им овозможат на општините (и државите) да се натпреваруваат национално и глобално. Добро осмислените иницијативи и докажаните програми за рано детство се два моќни фактори кои го градат човечкиот капитал и создаваат победничка економија.⁵² Инвестирањето во човековите ресурси бара зголемување на капацитетот и способноста на локалните институции за образование и стручно усовршување за да им ги овозможат бараните услуги на локалната популација.⁵³

4. *Намалувањето на сиромаштијата* подразбира фокусирање на пристапите за одржлив пораст на квалитетот на живот. Сиромаштијата се однесува на луѓето чии „приходи и ресурси се толку несоодветни што ги спречува да имаат животен стандард сметан за прифатлив во општеството во кое живеат. Нивната сиромаштија се согледува преку невработеност, ниски приходи, сиромашни и несоодветни домови, несоодветна здравствена заштита, како и неможност за доживотно учење, култура, спорт и рекреација. Тие често се маргинализирани и исклучени од економски, социјални и културни активности, а нивниот пристап до основните човекови права е ограничен.“⁵⁴ Најзначајни подрачја во кои делуваат локалните власти за намалување на сиромаштијата се: вработување, јавни финансии, образование, здравство и социјална заштита.⁵⁵ Секако, притоа треба да се има предвид дека целите за економски развој на општината се многубројни, но треба да се има предвид дека расположливите ресурси секогаш се ограничени. Токму затоа, локалните власти треба да ги избираат приоритетните и најпотребните цели за ЛЕР.

⁵² PEW center on the states (2011), *Attracting, developing and maintaining human capital*, PEW center on the states, p.6.

⁵³ Swartland municipality, *ibid*, p.6.

⁵⁴ Министерство за труд и социјална политика (2011), *Стратегија за социјално вклучување, социјална заштита и намалување на сиромаштијата во Општина Радовиш*, Институт за човекови права „Лудвиг Болцман“, стр. 5.

⁵⁵ Bogovic-Denova Nada (2008), *Menadzment u javnom sektoru, predavanja*, Ekonomski fakultet Rijeka, str. 37.

Економскиот развој е алатка која треба да се примени за да се постигнат осум различни општински цели: да се управува со промената, да се стимулира нов развој, повторно да се развие или да се ревитализира општината, да се подобри квалитетот на живот, да се обезбеди разновидна станбена понуда, да се спречи неосмислениот развој, и да се промовира долгорочна благосостојба на општината.⁵⁶

1.7.1. Управување со промените

Промената е неизбежна во сите заедници. Дури и оние кои не сакаат да растат ќе се соочат со промена: едноставното минување на времето – стареењето – доведува до промена. Без оглед на тоа дали се случува плански или не, промената може да има позитивен или негативен ефект на една заедница (во голем број случаи и двата ефекта).⁵⁷ Сепак, веројатно е дека позитивните ефекти ќе се јават кога со промената се управува. Прашањата поврзани со ЛЕР често опфаќаат разбирање и управување со промената. Локалниот економски развој е процес кој се користи за разбирање и управување со промената во општината и се случува во период на голема динамика (брзи промени), зголемена турбулентност и значителна несигурност. Очекувањата на општините од нивните професионалци задолжени со проблематиката на економски развој ќе бидат високи.⁵⁸ Нивна работа ќе биде да ги оспособат општините да се прилагодат на промената и да ја искористат. Експертот за локален (општински) економски развој мора да ги препознае, разбере, планира и да покаже како да се управуваат промените во корист на општината. Стратешкото економско планирање може да му помогне на експертот за економски развој да се соочи со овие предизвици. Оние кои го практикуваат ЛЕР користат разни алатки во управувањето со промените, а ревитализацијата на центарот на градот е популарна алатка во последниве неколку декади.⁵⁹

⁵⁶ Banovetz M. James (2004), *Managing local economic development*, ICMA, p. 12.

⁵⁷ Banovetz M. James, *ibid.*, p. 13.

⁵⁸ http://www.ecdevjournal.com/index.php?option=com_content&view=article&catid=4%3Adevelopment-strategies&id=126%3Adevelopment-strategies&Itemid=11

⁵⁹ <http://www.environment.uwaterloo.ca/led/abstracts/chenabstract.html>.

1.7.2. Привлекување нов развој

Кога се зборува за „привлекување нов развој“, вообичаено се мисли на привлекување нов индустриски или комерцијален развој. Таквиот развој, соодветно постигнат е облик кој најдиректно ја збогатува локалната даночна база.⁶⁰ Има неколку причини зошто привлекувањето нови бизниси или дејности е популарен пристап кон економскиот развој:⁶¹

- Нов бизнис или дејност може да го обезбеди потребното проширување и разнообразност на економската основа на општината или регионот.
- Регрутирањето бизниси и дејности, спротивно на помагањето на развојот на еден бизнис е процес во кој лидерите на општината и јавноста можат да го разберат и поддржат.
- Новите бизниси (претпријатија) можат да имаат брзо, многу видливо влијание преку нови работни места, приходи.

Локалните власти сè повеќе применуваат стратегии и дејства со кои се трудат да ги задоволат заедничките потреби на постојните претпријатија и претпријатијата кои штотуку се појавуваат. Тука спаѓа: промоцијата на нови бизнис идеи, развој на претприемачки вештини, обезбедување деловни совети и советување, воспоставување алтернативни финансиски механизми, обезбедување простор за работа, итн.⁶²

1.7.3. Реконструкција или ревитализација на заедницата

Како и други креации на човекот, така и општините стареат, „зреат“ и стануваат застарени.⁶³ Впрочем и фабриките можат да станат застарени, често остануваат празни, при што ја уништуваат општината и физички и општествено.

⁶⁰ Banovetz M. James, *ibid.*, p. 13.

⁶¹ Oklahoma Cooperative Extension service, *Critical factors in attracting new business and industry in Oklahoma*, Oklahoma State University, p. 862 -1.

⁶² http://www.communitybuilders.nsw.gov.au/138_3.html

⁶³ Banovetz M. James (2004), *Managing local economic development*, ICMA, p.13.

Според тоа, повторниот развој на таквите згради или на земјиштето врз кое се лоцирани е примарна задача за економски развој. Можат да постојат некористени простори на кои им треба извесно реновирање, на пример, неупотребувани индустриски објекти, складишта итн. Програмата за повторно активирање на ваквите објекти, би ја зголемила вредноста на местата и би можела да привлече нови инвеститори или да ги охрабри постојните да се прошируваат.⁶⁴ Таа може да означува намалување на цената или рентата за земјиштето, советување, повторна обука и пронаоѓање нови работни места за работниците кои остануваат кога еден работодавач прекинува со работа или се преселува; помагање на невработените жители да најдат работа; излегување во пресрет на социјалните и економските потреби на сезонските работници кои доаѓаат и си одат, итн.⁶⁵

1.7.4. Подобрување на квалитетот на живот

За локалните власти многу е значајно да водат грижа за подобрување на квалитетот на живот. Впрочем, локалниот економски развој е важен за подобрување на квалитетот на животот на граѓаните, а промоцијата на мали и средни претпријатија претставува централна компонента на ваквиот развој.⁶⁶ Од особена важност се напорите за зголемување на можностите за вработување на обесправените жители, припадниците на малцинствата итн. Всушност тука се става акцент на подобрување на квалитетот на живот подеднакво за сите граѓани. Може да се каже дека пристапот кон подобрување на квалитетот на живот, поточно перцепцијата за квалитетот на живот зависи од индивидуални критериуми. Имено, подобрувањето на квалитетот на живот најчесто се мери врз основа на субјективни индикатори како што се: здравјето, вработеноста, образованието, културните ресурси. Како и да е, локалните власти преку економскиот развој треба да постигнат подобрување на квалитетот на живот на сите граѓани.

⁶⁴ Прирачник со најдобрите практични примери од Југоисточна Европа (2005), *Како да се подобри развојот на локално ниво*, Фондација „Фридрих Еберт“, стр.14.

⁶⁵ Banovetz M. James, *ibid.* p.14.

⁶⁶ Вилијам Бартлет (2009), *Граѓански засновани анализи: Регионален развој локална власт и квалитет на живот*, УНДП, ЈИЕУ, стр. 94.

1.7.5. Обезбедување основни услови за живот

Кога се зборува за развој на локалните економии, корисно е да се мисли на обезбедување на основните услови за живот. Вработувањето им носи на луѓето приход. Потребно е повеќе отколку само да се заработи за живот. Едно здраво општество ги зема предвид и создава начини за луѓето да можат да уживаат во здравиот начин на живот и да можат да се развиваат на разни начини. Тоа вклучува места за учење, играње, забава, социјализација, за лечење и учество во создавање општина во која луѓето веруваат.⁶⁷ За да се одржи квалитетот на животот, секоја општина мора да ги одржи неопходните погодности, вклучувајќи здравствена грижа, образовни, трговски и рекреативни објекти. Со текот на времето таквите потреби можат да се променат.⁶⁸

1.7.6. Промоција на долгорочна благосостојба на заедницата

Благосостојбата е концепт кој треба да „ги препознае општествените, културните и психолошките потреби на луѓето, нивните семејства, институции и заедници.“⁶⁹ Таа ја покажува потребата да се земат предвид различните аспекти на општината (како квалитетот на животот), како и економските и општествените структури.⁷⁰

Поттикнувањето на благосостојбата лежи во суштината на постоењето на локалната власт: поддржување подобар живот за нејзините жители и помош за изградба на одржливи општини, сега и долгорочно.⁷¹ Улогата на локалната власт во промовирањето на благосостојбата е причина која поттикнува на размислување и зборува за нејзината суштина и улога. Во стекнувањето „свесност за благосостојбата“ на секое ниво, локалната власт има можност да размислува и делува различно за да реализира заштеда, а во исто време да изгради поздрави,

⁶⁷http://www.capetown.gov.za/enhd...EHD_-_tollkit_1132008114722_p....pdf

⁶⁸ Banovetz M. James, *ibid.*, p. 14.

⁶⁹ Banovetz M. James, *ibid.* p. 15.

⁷⁰ <http://www.thearctic.is/articles/topics/wellbeing/enska/index.htm>.

⁷¹ <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=23691278>.

порамноправни и поспособни општини.⁷² Благосостојбата се гради врз основа на добро владеење и активно граѓанство, заедно со посветеноста да се промовира вредноста и значајноста на сите луѓе за општеството во кое живееме.⁷³ Движењето за одржливи градови се појави делумно како одговор на загриженоста за долготрајните ефекти на стратегиите создадени да обезбедат побрзо олеснување за економските проблеми, но може да поминат години пред да стане јасно дека развојот нема т.е. не може да произведе прилив на приход, работни места или други резултати кои се ветени, а дотогаш веќе е премногу доцна. Во такви услови улогата на планерот или раководителот за економски развој е особено значајна, бидејќи избраните службеници обично се фокусираат на краткотрајни резултати. Имено, не треба да се испушти од вид дека на процесите треба да се гледа и долгорочно.⁷⁴

1.8. Принципи на локалниот економски развој

Постојат повеќе ефективни пристапи преку кои единиците на локалната самоуправа можат да го олеснат локалниот економски развој. Во основа принципите врз кои се базираат различните пристапи се слични, па дури и исти:

1. *Балансиран економски раст со општествена и полова еднаквост, одржливост, мир и културна одговорност.* Економскиот раст сам по себе не е доволен. Со него мора да се тежнее кон намалување на сиромаштијата, т.е. рамномерно распоредување на благодетите на развојот помеѓу различните слоеви во општеството, но и подобри родови односи т.е. односи помеѓу мажите и жените.⁷⁵ Тој не треба да ја уништува животната средина на штета на сегашните и идните генерации. Дополнителен важен принцип на ЛЕР е идејата за рамнотежа помеѓу руралниот и урбаниот развој, помеѓу економскиот раст и општествениот развој (на пр., здравство и образование, економските извори на развој со грижа за околината, мажите и жените). ЛЕР треба да доведе до подобро здравје и

⁷² <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=23692693>.

⁷³ <http://www.subiaco.wa.gov.au/fileuploads/community%20wellbeing%20strategy.pdf>.

⁷⁴ Banovetz M. James (2004), *Managing local economic development*, ICMA, p.15.

⁷⁵ Philippines – Canada local government support program (2003), *Local economic development stimulating growth and improving quality of live*, p. 14.

образование; разбирање и хармонија помеѓу луѓето; признавање и почит на различностите помеѓу културите и промовирање позитивни вредности и начини на живот на различните луѓе кои живеат во предградијата, општините, градовите или провинциите.

2. *ЛЕР како партнерство на повеќе засегнати страни (stakeholders)*. ЛЕР е партнерство помеѓу владата, индустриските асоцијации и приватните бизнис организации, невладините организации, граѓанските организации, задругите, и асоцијациите од неформалниот сектор. Секој од овие актери има своја улога во ЛЕР. Придонесот на партнерствата ги дава следните бенефиции: поголема ефективност во развојот на програмата и мониторингот; поефективна селекција на проекти; поголема легитимност и транспарентност во одлуките и процесот на одлучување; поголема заложба и однос на сопственост кон резултатите од програмата; можности за зајакнување на иновациите и процесот на учење надвор од организациските граници; и развивање институционален капацитет на ниво на сектори и територијално ниво.⁷⁶

3. *Приватниот сектор како двигател на вработувањето и растот*. Приватниот сектор е двигател на растот и на зголеменото вработување. Тој го има ова почесно место заради поттикнувачката структура (инвеститорите) и присуството на конкурентите; неговата поголема чувствителност на сигналите и движењата на пазарот; неговата релативна слобода да презема ризици во споредба со владината бирократија и неговиот капацитет да мобилизира и развие ресурси и да ги трансформира во различни форми на капитал (менаџерски, технолошки). Приватните претпријатија се оние субјекти кои создаваат благосостојба во локалната заедница, но нивниот успех во работењето зависи од локалните услови кои повратно влијаат на нивното работење.⁷⁷ Во местата каде приватниот сектор е неразвиен, единиците на локалната самоуправа можат на почеток да бидат двигатели на економскиот раст и работодавач, но мора да се истакне дека оваа улога е привремена и мора да се пренесе кога приватниот сектор ќе биде подготвен да ја преземе.

4. *Единиците на локалната самоуправа како креатори на средина погодна*

⁷⁶ УНДП (2002), *Како да профункционира локалниот развој*, стр. 9.

⁷⁷ ALDI Udruzenje gragana za lokalne razvojne inicijative (2004), *Prirucnik za lokalni ekonomski razvoj: Kako zapoceti process participativnog lokalnog ekonomskog razvoja*, ALDI Gorazde, str. 19.

за повисок квалитет и одржлив развој. Вообичаен пример е обезбедувањето услуги, како вода и струја, кои се од клучно значење за развојот на едно место. Единиците на локалната самоуправа можеби ќе изберат директно да имплементираат, и/или да бидат сопственици и/или по завршувањето, да раководат со објектот ако на приватниот/непрофитниот сектор му недостига финансиски, технички и менаџерски капацитет или ако нема заинтересирани од приватниот сектор за проектот заради неговиот ризичен профил (т.е. долгиот период на формирање, од концептуализација до функционирање, високото ниво на фиксни трошоци, долгиот период на враќање на капиталот и забележаниот слаб поврат на инвестицијата).⁷⁸

5. *Транспарентност и одговорност.* Локалното управување пак е неефикасно без принципите на транспарентност и одговорност. Транспарентноста овозможува достапност на бараните информации, можност да се контактира со надлежниот за конкретниот проблем, да се побара ефикасност, а проблемите да бидат секогаш и навремено разрешени.⁷⁹ Одговорноста значи дека секој од раководството полага сметка и го образложува своето работење пред друг (повисок) надлежен орган. Единиците на локалната самоуправа ќе им влеат доверба на надворешните инвеститори и локалните бизнисмени преку воспоставување транспарентни, стабилни и фер политики, и воспоставување системи, процедури и практики кои бараат одговорност од локалните власти.⁸⁰

Ефективното локално раководство привлекува и ги интензивира деловните активности кои создаваат работни места, го зголемуваат приходот на граѓаните и ја намалуваат сиромаштијата.⁸¹ Тие доведуваат до поголеми приходи за единиците на локалната самоуправа, кои, доколку правилно се раководат се претвораат во побројни и подобри ресурси за услуги кои го зголемуваат квалитетот на живот на граѓаните. Транспарентното и одговорно раководство ја намалува цената на водењето бизнис преку поткуп, мито, плаќање надокнада за олеснување за политичари и бирократи, бидејќи поткупувањето на крајот го плаќаат потрошувачите преку повисоки цени. Со примена на антикорупциски

⁷⁸ Philippines – Canada local government support program, *ibid.*, p. 16.

⁷⁹ ЗЕЛС (2008), Прирачник кон транспарентна општина, Скопје, стр. 6.

⁸⁰ Philippines – Canada local government support program (2003), *Local economic development stimulating growth and improving quality of live*, p.18 .

⁸¹ Philippines – Canada local government support program, *ibid.*, p. 18.

процедури, се јакне довербата кај јавноста.

Покрај претходно наведените, дополнителни принципи на пристапот за ЛЕР се следните:

1. *Јавно-приватно партнерство.*⁸² Соработката и координацијата на различните развојни активности ги одвраќаат актерите од самостојни пристапи додека се поддржува легитимноста и одржливоста на развојниот процес. Партнерството помеѓу приватните, јавните и непрофитните чинители станува клучно за одржлив процес на развој кој дозволува меѓусебно приближување во инвестиционото програмирање помеѓу различните локални чинители. Дополнителните инвестиции кои се таргетираат што е можно попрецизно, доведуваат до повисок степен на социо-економска придобивка.⁸³ Соработката и координацијата на развојните активности ги спречуваат неефикасните самостојни пристапи и ја поддржуваат легитимноста и одржливоста на развојниот процес.
2. *Учесничко (партиципативно) донесување одлуки и општествен дијалог.* Вклучувањето на засегнатите локални страни во процесот на развој на нивната сопствена територија е предуслов за одржлив раст.⁸⁴ Употребата на партиципативните механизми го намалува ризикот од конфликти и поттикнува социјална кохезија.⁸⁵ Собирањето на локалните чинители на една маса преку локален форум помага да се изгради доверба, ја поттикнува иновацијата и го промовира создавањето социјални мрежи и активности. Дизајнирањето и имплементацијата на нагорна стратегија понатаму гарантира најсоодветни решенија за локалните потреби и е гарант за одржливоста на развојниот процес.
3. *Територија.*⁸⁶ Географската и културната блискост се погодни услови за раст, иновација и развој. Како прво, чинителите (stakeholders) од иста

⁸² EGAT/UP and the Urban Institute, *Assessing and starting a local economic development LED initiative: A primer for USAID*, Field Staff, p.2.

⁸³ Gazer Martin, Salzano Carmela, Meglio Di Roberto, Lazarte-Hayle Alfredo, *Local economic development in post-crisis situations*, International labour organization, p.29.

⁸⁴ EGAT/UP and the Urban Institute, *Assessing and starting a local economic development LED initiative: A primer for USAID*, Field Staff, p.2.

⁸⁵ Gazer Martin, Salzano Carmela, Meglio Di Roberto, Lazarte-Hayle Alfredo, *ibid.*, p. 29.

⁸⁶ Martin, Salzano Carmela, Meglio Di Roberto, Lazarte-Hayle Alfredo, *ibid.*, p. 29.

територија имаат подобро познавање на нивните потреби и ресурси. Второ, заради територијата поверојатни се заедничките интереси и културните афинитети. Трето, територијата овозможува чести општествени, економски и политички интеракции помеѓу локалните актери, создавајќи на тој начин социјална кохезија и доверба. Конечно, територијата е идеална платформа за создавање силен локален став во корист на самите чинители.

Креирањето значително поцврсти локални економии може да биде водено од неколку клучни принципи.⁸⁷

- Приватните компании од сите големини и потекла имаат круцијална улога во ЛЕР.
- Локалното население е единствен и најголем ресурс.
- Локалната иницијатива, енергијата и креативноста конечно ќе го ослободат скриениот потенцијал во локалните економии.
- Активното локално население и заедниците да си ги обликуваат сопствените судбини.
- Локалните ресурси – имоти, лидерство, вештини итн., се исто толку битни колку и надворешните фактори во обликувањето на локалниот простор.
- Решенијата и стратегиите кои се соодветни локално се потребни да ја поддржат националната стратегија.
- Урбаниот и руралниот простор играат важна улога во економијата и општеството.
- Промовирањето издржливи и витални локални економии бара заедничко, координирано дејство на сите сфери и сектори на владата.
- Партнерствата и мрежите помеѓу сите актери – јавни, приватни и општински, се она што конечно ќе стимулира одржливи и витални локални економии.
- Во глобализираниот свет, ризиците мора да се минимизираат, а можностите да се искористат.
- ЛЕР треба да се случи на начин кој промовира одржлив развој.

⁸⁷ Griffin Angela, Low Carol (2005), *Everybody's business*, Australia South Africa Local Governance Partnership ASALGP, p. 44.

- ЛЕР треба да се случи на начин кој промовира издигнување на жените, младите и хендикепираните лица.

Сумарно, принципи за кои треба да се води сметка при изработка на секоја стратегија можат да бидат следниве: партнерство, територија, транспарентност и одговорност, партиципативно одлучување, искористување на локалните ресурси, активно вклучување на локалното население и одржлив развој. Но, покрај овие принципи добро би било да бидат вклучени и следниве: законитост, приоритетност, компетитивност и човеков развој. Законитоста како принцип се подразбира сама по себе т.е. која било активност во врска со стратегијата треба да биде во согласност со постоечките закони. Доколку стратегијата не се води согласно постоечките закони би се нарушила одговорноста. Понатаму приоритетноста како принцип по кој треба да се води стратегијата подразбира утврдување приоритети во одредена временска рамка (ограничените средства треба да се имплементираат согласно приоритетите од стратегијата).

Друг принцип врз кој би требало да се базира стратегијата претставува принципот на компетитивност. Тргувајќи од тоа дека секоја локална заедница се карактеризира со свои специфични карактеристики, ова би значело дека локалната заедница со истакнување на тие карактеристики би била поконкурентна во однос на другите локални заедници. Понатаму, стратегијата за ЛЕР би требало да придонесе за зголемување на изборите и можностите за поединците. Токму затоа човековиот развој е важен како принцип.

Секако, принципите по кои ќе се води стратегијата за ЛЕР на локалните заедници можат да бидат многубројни. Принципите врз кои ќе се базира стратегијата за ЛЕР на локалната заедница зависи од изборот на самата локална заедница. Токму затоа, применетите принципи можат да бидат различни за секоја локална заедница.

2. Партиципиенти во локалниот економски развој

Кој учествува во локалниот економски развој? Локалната самоуправа е главен носител на економскиот развој на општината, но сепак опсегот на заинтересирани страни е голем, вклучувајќи невладини организации, приватни

претпријатија, граѓани, јавни институции итн. кои исто така се со заеднички интереси за локалната економија и сите заедно со заеднички напори ги утврдуваат развојните приоритети на општината. Во оваа смисла се поставува барањето за создавање функционална структура или Агенција за локален економски развој која придонесува за успешно одвивање на самиот процес на локален економски развој.

2.1. Конкретни учесници во локалниот економски развој

Локалните власти се едни од многуте учесници вклучени во локалниот економски развој. Тие неизоставно треба да бидат вклучени бидејќи:⁸⁸

- играат клучна улога во исполнувањето на општествените, економските и материјалните потреби на нивните заедници;
- од нив се очекува да ја „изградат и управуваат“ нивната администрација, буџетите и да ги интегрираат нивните процеси за планирање на развојот. Со тоа треба да им дадат приоритет на основните потреби и да го промовираат општествениот и економскиот развој на заедницата;
- имаат влијание на локалната економија бидејќи вработуваат луѓе од заедницата. Всушност, во некои области можат да бидат и најголем работодавач. Освен тоа, купуваат добра и услуги, ја развиваат инфраструктурата, а сето тоа има влијание врз локалната економија;
- тие се трајни структури и можат да обезбедат стабилност со текот на времето за да го поддржат ЛЕР, кој е долгорочен, траен процес, а не еднократен проект;
- можат да имаат клучна улога во поддршката на локалните чинители (stakeholders) и да го промовираат ЛЕР преку изградба на партнерства помеѓу општината, заедницата и бизнисот, кои се главни состојки за успехот на проектите за локален економски развој;
- тие се најблиска сфера на владата до општината и место на давање

⁸⁸ Griffin Angela, Low Carol (2005), *Everybody's business*, Australia South Africa Local Governance Partnership ASALGP, p. 7.

основни услуги кои влијаат врз квалитетот на животот.

Со текот на времето, бројот на партиципенти во процесот на локален економски развој се зголемува, така што денес покрај општините во него учествуваат разни општински организации, невладините организации, и приватните претпријатија.

Што се однесува до *општинските организации*, важно е да се прави разлика помеѓу граѓански територијални општински организации и „самоизбрани“ групи граѓани.⁸⁹ Првиот вид се сеопфатни, широко репрезентативни организации со повеќе намени. Често, територијалните општински организации се ограничени од локалната традиција и обичаите и од локалната или национална владина легислатива. Самоизбраните групи граѓани се најчесто ориентирани кон една цел, похомогени се и помалку хиерархиски поставени. Додека територијалните општински организации главниот фокус го ставаат на напорите за развој од аспект на нивниот јавен карактер, во контекст на пазарниот амбиент поважни стануваат самоизбраните општински групи.

Локалните производители и нивните асоцијации се клучни актери во развојот на бизнис секторот т.е. локалните бизниси. Соработката помеѓу фирмите и нивното заедничко делување игра централна улога. Сепак, локалните производители често се индивидуални и тешко им е да ја комбинираат компетитивноста со соработката. Оттука, различните улоги на деловните асоцијации во економскиот развој се сè повеќе признати, така што тие ги претставуваат нивните членови во работењето со владата и лобираат за попогодни економски политики; често преговараат за колективните договори за плати со синдикатите, можат да разрешуваат конфликти на интереси помеѓу фирмите, учествуваат во поставувањето норми и стандарди, примери на најдобро вршење на работата и кодекс на однесување итн.⁹⁰

Конкретните учесници, поделени како главни учесници и учесници кои ја овозможуваат и поддржуваат програмата за ЛЕР се претставени табеларно во продолжение:

⁸⁹ Helmsing A. H. J. (2001), *Local economic development*, Institute of social studies, The Hague, p. 73.

⁹⁰ Helmsing A. H. J., *ibid.*, p. 74.

Табела бр. 2. Главни учесници во ЛЕР

Категорија	Учесници	Улога	Активности / интереси во ЛЕР
Лидер и катализатор	Совет	<p>Развива стратегии за ЛЕР.</p> <p>Води и служи како катализатор за ЛЕР.</p> <p>Собира информации за сите програми на национално и интернационално ниво кои би можеле да бидат корисни за локалната економија.</p> <p>Развива партнерства на локални, национални и интернационални нивоа за да ја развие локалната економија.</p> <p>Обезбедува синергија помеѓу економските, општествените и интересите на околината.</p> <p>Дефинира економски иницијативи.</p> <p>Ја поставува неопходната инфраструктура за економски развој.</p> <p>Креира јавни информации за инвеститорите.</p> <p>Собира информации, анализира и го промовира економскиот потенцијал на општината.</p> <p>Ја јакне свеста кај населението и го подготвува за одржлив ЛЕР.</p>	Сака да обезбеди ЛЕР за да го подобри животот на луѓето во местото и да ја исполни својата мисија како совет.
Економски актери	<p>Фармери</p> <p>Сточари</p> <p>Претприемачи</p> <p>Приватни компании</p> <p>Професионални асоцијации</p>	<p>Развива економски активности.</p> <p>Регистрира претпријатие.</p> <p>Креира вработување.</p> <p>Ги икористува резултатите од истражувањето.</p>	Сака да ги искористи деловните можности и да создаде или да ги прошири нивните дејности.
Финансиски институции	<p>Банки</p> <p>Задруги</p> <p>Кредитна унија</p>	<p>Овозможување различни форми на финансирање.</p> <p>Задоволување на финансиските потреби.</p> <p>Активирање на фондовите.</p> <p>Овозможување на штедење.</p> <p>Реализирање на инвестиции.</p>	Сака да ги искористи деловните можности и да финансира одржливи дејности и проекти.
Инфраструктурни компании	<p>Комунални претпријатија (вода, електрична енергија)</p> <p>Телефонски компании</p> <p>Градежни</p>		Сакаат да ги искористат деловните можности. Способни се да инвестираат ако воочат јасна

	компани		можност за бизнис.
--	---------	--	--------------------

Извор: Helvatas Cameroon, Anembom Consulting (2005), *Handbook on: Local economic development(LED)*, Bamenda, p. 14-17.

Табела бр. 3. Учесници кои ја овозможуваат и поддржуваат програмата за ЛЕР

Категорија	Учесници	Улога	Активности / интереси во ЛЕР
Држава и државни институции	Единици на министерствата Државни претпријатија Национални програми	Разработка на процедури и законска рамка. Дефинирање политики за економски развој. Потпишување трговски и економски договори кои се во корист на земјата. Промовирање добра и услуги на земјата на интернационално ниво. Вклучување на приоритетите на општините во разработката на економски план за развој на земјата. Имплементирање административни политики.	Создавање рамка за ЛЕР. Заинтересирани се за работа со советот за имплементација на нивните програми и исполнување на нивните цели.
Центри за обука и истражување	Средни технички училишта Универзитети Истражувачки центри Приватни и државни институции	Вршење истражувања. Спроведување физибилити студии. Обука на кадри. Развој на технологија. Давање технички совети.	Може да создаде партнерства со претприемачи за имплементација на истражувачките проекти; Може да понуди добро обучени стажисти за проекти и вработување.
Технички помошници	Национални и интернационални невладини организации Советодавни фирми Единици на министерствата Млади дипломци	Го образуваат и го освестуваат населението. Создаваат можности за работа. Помагаат во финансирањето проекти (материјално и парично). Даваат техничка поддршка.	Можат да овозможат техничка експертиза во планирањето на ЛЕР и осмислување на проектот. Овозможуваат техничка експертиза на претприемачите и инвеститорите во осмислувањето на проектот и имплементацијата.
Професионални асоцијации	Локални, национални и интернационални асоцијации во клучните полиња на програмата на ЛЕР	Лобирање за промени во политиката.	Помагаат во организирање на нивните членови за активности за ЛЕР. Можат да создадат мрежи за размена и трговија со други асоцијации и

			институции.
--	--	--	-------------

Извор: Helvatas Cameroon, Anembom Consulting (2005), *Handbook on: Local economic development(LED)*, Bamenda, p.14-17.

Локалните жители треба да претставуваат главни учесници во ЛЕР. но и учесници кои ја овозможуваат и поддржуваат програмата за ЛЕР. Локалните жители треба да бидат запознаени со содржината на стратегијата, но и активно да бидат вклучени во изградбата на стратегијата, па дури и активно да се вклучат во разни форми на нејзино имплементирање. Колку е поголем бројот на локални жители кои ќе бидат запознаени со стратегијата и активно ќе учествуваат во нејзината изградбата и имплементација, толку ќе биде поголема поддршката за развој на стратегијата, како и поддршката на локалните власти за политиките за ЛЕР.

2.2. Агенција за локален економски развој

Со цел промовирање на процесите на локален економски развој, вообичаено се дава предност на воспоставување таква структура како што е агенција за локален економски развој. Таа помага да се зацврсти идентитетот и видливоста за иницијативата за локален развој и делува како средство за комуникација помеѓу партнерите и групите од интерес.⁹¹ Агенцијата за локален економски развој (АЛЕР) е структурирано тело преку кое локалните актери се трудат да ги постигнат целите на економскиот развој на својата територија. Таа има четири посебни карактеристики:⁹²

- работи врз основа на законска рамка,
- поседува непрофитен карактер,
- има локална димензија и
- ги спојува јавните и ентитетите од приватниот сектор во конзорциум.

Првите агенции за локален економски развој биле формирани во Европа кон крајот на 1950-те.⁹³ Денес постојат повеќе од 500 агенции за локален

⁹¹ Canzanelli Giancarlo (2001), *Overview and learned lessons on local economic development, human development and decent work*, ILO, October, p. 19.

⁹² UNDP (2003), *Local economic development agencies*, p. 36. available at: <http://hdrnet.org/236/1/adel.ENG.pdf>

⁹³ http://www.info.worldbank.org/etools/docs/library/166856/UCMP/UCMP/7_leda.html

економски развој кои делуваат во Европа. Секако најголем дел од нив се наоѓаат во рамки на ЕУ.⁹⁴

Вообичаени услуги кои АЛЕР ги нуди се следниве:⁹⁵

1. Заживување на територијата (локалната заедница):

- Разработување дијагноза за територијата за да се идентификува економскиот потенцијал и да се помогне локалното стратешко планирање.
- Поддршка на стратегиите за економски развој на локалната власт.
- Промовирање погодна клима за претприемачка култура меѓу жителите.
- Промоција на мрежи на асоцијации и продуктивни групи.
- Зајакнување на улогата и функциите на територијалните институции.
- Поддршка на најранливата популација во искористувањето на економските можности.
- Поддршка на еманципацијата на жените.
- Подигнување на јавната свест со цел за поголемо учество на граѓаните во локалната заедница во изработката и имплементацијата на стратегијата за ЛЕР на локалната заедница итн.

2. Деловни услуги:

- Изработка на технички и економски студии на остварливост.
- Организација на курсеви за техничка, професионална обука и обука за менаџмент.
- Финансиска поддршка за новите и постојните претпријатија.
- Поддршка на локалните ланци на вредности.
- Систем на информации неопходен за продуктивни активности.
- Промоција на иновации и техничка размена.

⁹⁴ Пуљиз Јакша (2004) *Развој на локалната самоуправа во транзиционите држави на Југоисточна и Централна Европа*, Фондација Фридрих Еберт, стр. 228.

⁹⁵ Chicas Armando Oscar, Franco Jimmy Torres Suarez (2012), *Local economic development agencies for governance and internationalization of local economies*, Innovation for development and South-South cooperation, p. 8.

- Стручна помош и поддршка при изработка на бизнис планови за новите претпријатија.

3. Промоција на територијата:

- Промоција на локалната заедница.
- Создавање бази на податоци на продуктивни проекти.
- Финансирање проекти.
- Реализација на стратешки проекти за хармоничен територијален економски развој, вклучувајќи ги локалните актери.
- Промоција на интернационализација на територијата и интернационалните проекти за партнерство.

Што се однесува до карактеристиките, можат да се издвојат неколку суштински карактеристики на АЛЕР:⁹⁶

1. Таа е организирана структура:

- АЛЕР имаат сопствена легална структура и функционална автономија (постои законска рамка).
- Вклучуваат локални актери од јавниот и од приватниот сектор (конзорциум на групи од јавниот и приватниот сектор).
- Непрофитна асоцијација.
- Спојува низа услуги: финансиски услуги, техничка помош, обука на потенцијалните претприемачи, територијална служба.
- Институционален ентитет – игра значајна улога во локалната и националната средина.
- Договорен ентитет – независен пристап до фондови (финансирање), до договори со кооперанти и услуги, национални и интернационални програми.
- Административен ентитет – имплементирање проекти и обезбедување услуги и кредит.

2. Таа е територијална структура:

- Алат за развојна политика во децентрализираните држави.
- Овозможува практична поддршка за националните политики во врска со децентрализацијата во одлучувањето за економскиот

⁹⁶ http://www.info.worldbank.org/etools/docs/library/166856/UCMP/UCMP/7_leda.html.

развој и услуги.

3. Форум за општествен дијалог:

- Форум каде локалните актери може да ги промовираат и одредуваат нивните процеси на економски развој.
- АЛЕР поседува автономен и демократски квалитет: јавните институции и локалните асоцијации се учесници, но АЛЕР не е одговорна пред посебните страни туку пред генералното собрание.
- Простор за донесување одлуки.

4. Го координира планирањето и имплементацијата на ЛЕР:

- Ги подредува сите актери за да оформи стратегија за ЛЕР.
- Ги посочува секторите кои најмногу ветуваат, приоритетните интервенции и нивните конфигурации.
- Обезбедува техничка помош на локалните администрации одговорни за планирање.
- Му помага на претприемачот да пронајде добра идеја и да развие сопствен бизнис план, утврдувајќи ја неговата изводливост.
- Им помага на бизнисите при започнувањето и во почетниот период на активноста.

5. Орудие против сиромаштијата:

- Кредит им е достапен на сите: АЛЕР делуваат како гаранти кај банките, обезбедувајќи покрите за сиромашните.
- Придружна структура која им овозможува на сите територијални организации да учествуваат и да играат улога во процесот на донесување одлуки.
- Возило за малите производители да ги пласираат производите надвор од локалната околина.

6. Обезбедува кредит:

- Помага да се финансираат бизнис плановите.
- Исплата на кредит врз основа на остварливост на проектот.

7. Општествена корист:

- Ја заштитува и подобрува животната средина (околината). Бизнис плановите кои ги искористуваат ресурсите од околината

и воведуваат нови, поволни за околината, енергетски ефикасни.

- Претставува дополнителен ресурс за жените; на пр. нудат бројни субвенционирани кредитни линии за да помогнат во воспоставувањето бизниси и проекти кои се однесуваат на потребите кои тие длабоко ги чувствуваат.
- Има врски со национални и интернационални мрежи.

Врз основа на горенаведените карактеристики, може да се изведе заклучок дека изградбата на институција како што е агенцијата за ЛЕР која директно би работела на стимулирање на економскиот развој на локалната заедница, претставува значаен предуслов за постигнување брз економски развој на локалната заедница.

* * *

1. Локалните жители, работната сила, лидерството, капиталот, природните ресурси, партнерствата на различни нивоа се обележја на стабилни и одржливи локални економии. Како што покажуваат овие карактеристики, локалните економии овозможуваат подобар квалитет на живот и можности за вработување.

2. Локалниот економски развој може да се дефинира на различни начини, но сите дефиниции водат во иста насока: локалниот економски развој претставува партнерство помеѓу повеќе заинтересирани страни со цел отворање нови работни места, овозможувајќи подобар квалитет на живот на жителите во заедницата.

3. Глобализацијата и децентрализацијата се процеси кои покрај тоа што се контрадикторни, во исто време се и меѓусебно поврзани. Потребно е „да се размислува локално, а да се делува глобално.“

4. Инвестициите во човеков развој имаат значајни ефекти врз локалниот економски развој, така што развојот на човечкиот капитал ги подобрува производствените капацитети, ја подобрува профитабилноста на компаниите, ги зголемува инвестициите итн.

5. Од аспект на историскиот развој, локалниот економски развој помина низ три „бранови на развој“, преку кои подобро се разбираат успешните или неуспешните програми.

6. Локалниот економски развој е поврзан со низа концепти на економски и

регионален развој и урбанистичко планирање: агломерациски економии, специјализација и диверзификација, неокласичен раст, ендеген раст, од дното кон врвот, пристапот кон локалитетите, и глобализацијата и глокализацијата.

7. Тргувајќи од тоа дека целите на локалниот економски развој се многубројни, потребен е локален консензус за соодветни цели на политиките за локален економски развој.

8. Создавањето значително поцврсти локални економии може да биде водено од голем број клучни принципи.

9. Бројот на главни учесници и учесници кои ја овозможуваат и поддржуваат програмата за локален економски развој, со текот на времето се зголеми, така што покрај локалните власти учествуваат и општинските организации, невладините организации, бизнис секторот (приватните претпријатија) итн.

10. Најсестраната структура, основана во рамките на иницијативите на ЛЕР претставува Агенцијата за локален економски развој.

ГЛАВА II - ИНСТРУМЕНТИ ЗА ЗАБРЗУВАЊЕ НА ЛОКАЛНИОТ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ

1. Нормативен пристап кон локалниот економски развој

За разлика од претходната глава каде акцентот е ставен на теоретското образложување на поимот локален економски развој, во оваа глава се прави краток преглед на препораки за економски развој на локалната заедница. Поконкретно, се анализираат постапките и активностите што треба да се преземат за стимулирање на локалниот економски развој. Всушност, станува збор за употреба на соодветните инструменти, алатките за забрзување на ЈЕР итн.

2. Инструментите на економската политика и локалниот економски развој

Бројот на алатки односно инструменти за забрзување на локалниот економски развој е голем почнувајќи од изготвување профил на заедницата, градење бизнис инкубатор(и), совети и обуки за мали и средни претпријатија, развој на бизнис кластери итн. Најприменувани алатки за локален економски развој во Република Македонија претставуваат: бизнис инкубаторите, профилот на заедницата и анкетата за бизнис клима.

3. Бизнис инкубатори

Бизнис инкубаторите се веројатно најважните инструменти кои на локално ниво можат да помогнат за развојот на успешни и одржливи претпријатија. Тие оспособуваат млади фирми на тој начин што им помагаат да преживеат и да

израснат во почетниот период. Бизнес инкубаторот им обезбедува на малите и средните претпријатија работни простории, повластена кирија, обезбедува работни совети, услуги, опрема итн. Целта на инкубаторот е да создадат успешни фирми, така што откако ќе ја напуштат програмата да бидат финансиски одржливи, независни и да создаваат нови работни места.

Постојат различни видови инкубатори, како и различни видови главни партнери или спонзори кои можат да формираат инкубатор, на пр. државата, универзитетите, претпријатијата и др. За да се формира бизнис инкубатор основачите треба да располагаат со објекти, опрема, да бидат финансиски и административно способни, да имаат воспоставени односи со низа мали и средни претпријатија и друго. За жал во практиката се случува и престанок на работа на инкубаторот. Тој може да престане да работи со одлука на основачот односно со одлука на инвеститорот.

3.1. Теоретски аспекти на бизнис инкубаторите

Првиот документиран бизнис инкубатор беше Индустрискиот центар Батавија кој се наоѓа во Њујорк, САД. Бил отворен во 1959 година во објект што бил купен од страна на локален бизнисмен.⁹⁷ Оттогаш, програмите за бизнис инкубација се јавуваат како успешни алатки за економски развој во целиот свет, така што почнувајќи од 2006 година се регистрираат околу 1400 бизнис инкубатори во Северна Америка, вклучувајќи 1115 во САД, а во целиот свет работат околу 7000 бизнис инкубатори.⁹⁸ Оттука може да се изведе заклучок дека локалните заедници ширум целиот свет се свесни за улогата и значењето на бизнис инкубаторите.

Постојат голем број дефиниции за бизнис инкубаторите. На пример, во октомври 2004 година на Глобалниот самит во Делхи, е договорена дефиниција според која:⁹⁹

⁹⁷ Lawrov Marina, Sample Sherry (2000), *Business incubation: trend or fad? Incubating the start – up company to the venture capital stage: theory and practice*, University of Ottawa, Canada, p. 16.

⁹⁸ Lewis A. David, Harper-Anderson Elsie, Molnar A. Lawrence (2011), *Incubating success: Incubation best practices that lead to successful new ventures*, University of Michigan, USA, p. 13.

⁹⁹ <http://www.spica-directory.net/definitions/>

- Колку е (поширока) средината за бизнис инкубација, толку поширок е контекстот кој води до одржливо негување на потенцијалот за раст и развој на претпријатијата.
- Бизнис инкубацијата е јавен и/или приватен, претприемачки, економски и социјален развоен процес, оформен да ги негува идеите за бизнис и компаниите кои започнуваат со работа и, преку сестрана програма за поддршка на бизнисот, да им помогне да воспостават и да го забрзаат нивниот раст и успех.
- Бизнис инкубаторот е физички простор или објект во кој е сместен процесот на бизнис инкубација.

Најшироко прифатена дефиниција за процесот на бизнис инкубација е онаа на Националната Американска асоцијација за бизнис инкубација (НБИА) која гласи: Бизнис инкубацијата претставува процес на поддршка на бизнисот кој го забрзува успешниот развој на компаниите почетници преку обезбедување низа ресурси или услуги на претприемачите. Во практика, бизнис инкубаторот претставува посебен простор за новите претпријатија во развој, во кој се нуди работен простор, инфраструктура, сеопфатен дијапазон на услуги и погодности, развиени од страна на менаџментот на инкубаторот. Во таа смисла, бизнис инкубаторот го овозможува опстанокот и развојот на претпријатијата во текот на почетниот период на работење.¹⁰⁰

Бизнис инкубацијата им обезбедува на малите и средните претпријатија и на почетниците погодна локација за развој и раст на нивните бизниси, нудејќи им виртуелна поддршка, изнајмување канцелариски простор, сè до современи лаборатории. Тие овозможуваат директен пристап до интензивна деловна поддршка, до финансии, експерти и други претприемачи и добавувачи, за да можат бизнисот и претприемачите вистински да се развијат.¹⁰¹

Што се однесува до бизнис инкубаторот како поим, може да се каже дека постојат различни дефиниции, но сите дефиниции по правило укажуваат дека бизнис инкубаторот преку обезбедување простор и услуги им помага на почетните компании во нивниот почетен развој. Наједноставно кажано бизнис

¹⁰⁰ Izvještaj o poslovanju Biznis Start-up Centra Bar za 2010 godinu.

¹⁰¹ <http://www.ukbi.co.uk/resources/business-incubation.aspx>

инкубаторот претставува објект кој го користат почетните компании во нивната почетна фаза на развој користејќи разни услуги со цел нивен одржлив развој откако ќе го напуштат инкубаторот.

Бизнис инкубаторот е идентификуван како средство за задоволување различни економски и социо-економски потреби, кои вклучуваат:¹⁰²

- Вработување и создавање на богатство;
- Поддршка за малите фирми со висок потенцијал за раст;
- Трансфер на технологија;
- Промовирање иновации;
- Подобрување на врските помеѓу универзитетите, истражувачките институции и бизнис заедницата;
- Развој на кластери.

Бизнис инкубаторите можат да се разликуваат според видот, но главно нудат исти или многу слични услуги. Основни услуги кои ги нудат бизнис инкубаторите се:¹⁰³

- Обезбедување работен простор и субвенционирана кирија под флексибилни услови, на начин што ќе им овозможи на претприемачите нејзино редовно плаќање и преместување во помали или поголеми единици внатре во инкубаторот, доколку има потреба.
- Обезбедување услуги во вид на работни советувања и услуги на поддршка, тргнувајќи од совети во врска со маркетингот, сметководствени услуги, законско-правни прашања итн.
- Обезбедување заеднички простор, како што се сали за состаноци, тоалети, рецепција, опрема за состаноци и конференции, апарати за фотокопирање, факс машини и сл.

Целите на бизнис инкубаторот можат да бидат различни во зависност од видот на инкубаторот (табела бр. 4):

Табела бр.4. Главни и споредни цели на инкубаторите

¹⁰²<http://210.212.115.113:81/Arun%20Sahay/Idea,%20Incubation,%20Innovation%20and%20Entrepreneurship.pdf>

¹⁰³Asocijacija Alumni Centra za interdisciplinarne postdiplomske sudije (2005), *Optimalna politika inkubiranja preduzeća u Sarajevskom makro regionu*, Asocijacija Alumni Centra za interdisciplinarne postdiplomske sudije, str.14.

	Профитно ориентиран инкубатори	Непрофитни инкубатори	Универзитетски инкубатори	Профитни инвестицион и инкубатори	Инкубатори за инвеститори на ризичен капитал
Главни цели	Фокус на имотот Максимизација на зафатеноста на просториите Продажба на услугите на станарите	Креирање работни места Развој на претприемништво Диверзифицирање на економијата	Соработка меѓу факултетите и индустријата Комерцијализација на истражувањата на универзитетот	Создавање значителна капитална добивка, во кратко време	Пласирање на поврзани пазари брзо и евтино
Споредни цели	Креирање можности за инвестирања за поседување повеќе недвижности	Остварување постојан приход до точка на самостојност Искористување на празниот простор	Истражување на можности за инвестирање Создавање благонаклоност кај населението	Развој на синергија во инвестиционо то портфолио	Создавање претприемачки можности кај станарите Заработување

Извор: Наумовска Елена (2011), *Бизнис инкубаторите како движечка сила на претприемништвото*, Годишник на трудови, Европски универзитет, Скопје, стр. 441.

Сепак, главната цел на бизнис инкубаторите е да им помогнат на почетничките компании да станат успешни и да креираат нови работни места, промовирајќи нови технологии, притоа зацврстувајќи ја локалната, регионалната и националната економија. На овој начин, целта на бизнис инкубаторот е да обезбеди некоја комбинација од потребните ресурси со цел да се негуваат нови и/или растечки бизниси до некое ниво на зрелост.¹⁰⁴

3.2. Формирање бизнис инкубатор

Многу важен и неопходен чекор во формирањето бизнис инкубатор претставува физибилити студијата со која се врши проценка дали и како инкубаторот може да биде изводлив или не. Медер (Meeder) наведува низа причини поради кои спроведувањето физибилити студија е неопходно, од кои се издвојуваат следниве:¹⁰⁵

¹⁰⁴ Dilts M. David, Hackett M. Sean (2004), *A Systematic review of business incubation research*, Kluwer Academic Publisher, Netherlands, p. 81.

¹⁰⁵ Zablocki M. Edward (2007), *Formation of a Business Incubator*, Office of the Vice President for Research, University at Buffalo, State University of New York U.S.A., p.1307.

- помага да се создаде консензус помеѓу клучните организации и граѓански водачи;
- ја катализира вклученоста на организациите кои можат да му обезбедат на инкубаторот низа ресурси, вклучувајќи простории, финансиски средства, опрема и човечки ресурси;
- дозволува завршување на плановите за просториите и за услугите кои треба да се обезбедат;
- помага да се обезбеди финансирање од владини извори на сите нивоа;
- ги образува припадниците на јавниот и приватниот сектор за бизнис инкубацијата, за да се избегне конфузија и негарантирани очекувања;
- дава можност да се контактираат успешни програми на инкубатори во слични општини за да се дознаат нивните најдобри искуства.

Во физибилити студиите обично се испитуваат следниве клучни теми:¹⁰⁶

- Пазар (составот на претприемачкиот контингент во еден регион и потребите на идните клиенти, сега и во иднина) - Проценката на пазарот бара синтеза на податоци од низа извори, користејќи низа чекори и техники.
- Придобивање на засегнатите страни (поддршка од општината и учесниците во проектот) - Преку интервјуа лице в лице со лидери од деловниот свет, владата и општинските раководители, една физибилити студија го мери степенот на поддршка во општината и ги идентификува потенцијалните учесници, помага да се подигне свесноста за бизнис инкубацијата, ги идентификува потенцијалните партнери и сојузници и ги открива силните и слабите страни на предлогот.
- Простории и услуги - Градејќи се врз анализа на потребите, физибилити студијата треба да овозможи почетен план за услугите кои ќе бидат обезбедени за да одговорат на потребите на целните претприемачи и потребните капацитети.
- Инфраструктура (достапност на неопходната изградена и информатичко-техничка инфраструктура) - Бизнис инкубацијата

¹⁰⁶ <http://www.idisc.net/en/Article.38686.html>.

обично се потпира на згради и на информатичко-техничка инфраструктура, со обликување на секој станар на избраниот модел, потребите на клиентот и степенот на теренска (оддалечена) или виртуелна инкубација за да се комплетира суштинската инкубација.

- Финансиска остварливост (краткорочна и долгорочна, вклучувајќи ги и трошоците за формирањето) - Развојот на функционален бизнис модел кој ќе доведе до финансиска независност е клучен дел на една физибилити студија така што многу често ова прашање се игнорира или одлага за подоцна, а физибилити студијата треба да ја опфати финансиската одржливост откако ќе се потроши основачкиот влог, со повеќегодишни финансиски проекции.

Добро би било во физибилити студијата да бидат истражени условите преку спроведување на анкета и SWOT анализа. Спроведувањето на анкета е со цел да се добијат податоци кои би можеле да упатуваат на правецот на развој на концептот на бизнис инкубатор, додека спроведувањето на SWOT анализата ќе даде одговор за предностите, слабостите, можностите и опасностите за формирање бизнис инкубатор.

Под претпоставка дека се исполнети основните критериуми и дека физибилити студијата покажува одржливост, може да започне процесот на развој на инкубаторот. За овој процес треба да се преземат следниве чекори:¹⁰⁷

- Пронаоѓање локација за изградба на нова зграда или обнова на веќе постоечката.
- Формирање развоен тим кој вклучува: спонзор на проектот, архитект, адвокат, инженер, изведувач, финансиски консултант и маркетинг советник.
- Подготовка на финансиите, вклучувајќи и проформа за развојната фаза и следната оперативна фаза.
- Подготовка на маркетинг план.
- Обезбедување достапност на квалификуван персонал.
- Одредување на изворите за финансирање на проектот и за изградба и трајно задолжување.

¹⁰⁷ http://www.hud.gov/offices/cpd/economicdevelopment/toolkit/edt_manual.pdf

- Вклучување во фазата на изградба и ревизија на влијанијата врз животната средина.
- Решавање на општите развојни прашања (на пр. поделбата на зони, комунални услуги итн.)
- Финализирање на договорот за изградба со главниот изведувач.
- Започнување на фазата на маркетинг и добивање ветувања за закуп пред изградбата, кога и да е можно.

Вообичаено, процесот на формирање бизнис инкубатор опфаќа неколку чекори кои се однесуваат на разгледување на финансиската база, сопственоста, менаџментот, локацијата, правната рамка и ангажирањето вработени. Но покрај горенаведените чекори во процесот на развој на инкубаторот добро би било да се води сметка и за изборот на станари, како и за изработка на оперативен план. Пред конечниот избор на станари во инкубаторот може да се направи ранг-листа на потенцијални станари врз основа на претходно утврдени критериуми. Изработката на оперативниот план е важен чекор со цел да се направи детален план на активности преку кој се утврдуваат услугите кои ќе се нудат од страна на инкубаторот, правилата за работење на инкубаторот, целите на инкубаторот итн.

Клучните фактори за успех кои придонесуваат за крајниот економски, општествен и политички успех на новиот бизнис инкубатор временски се лоцираат во 4 фази и тоа:¹⁰⁸

1. Процес на подготовка на планот на инкубаторот:

- Разгледување на избраните локации;
- Локални консултанти кои се запознати со локалните услови;
- Внимателно одредување на моќен спонзор кој ќе ја преземе одговорноста за локалната имплементација;
- Разрешување на прашањата поврзани со изводливоста, особено анализи на претприемачкиот контингент, врските со универзитетите, мрежа на помошни услуги, достапност на соодветен (празен) објект и финансиски проценки на приливот и одливот на парични средства;
- Посветеност од страна на владините агенции.

¹⁰⁸ <http://www.idisc.net/en/Article.86.html>.

Секако најважна активност во припремната фаза може да се каже дека претставува обезбедувањето средства за започнување на активностите.

2. Процес на имплементација:

- Силен управен одбор со советодавни групи;
- Соодветен легален статус за инкубаторот;
- Внимателна селекција, обука дома и во странство, соодветна награда на менаџерите;
- Аналитички преглед на техничкиот, деловниот и пазарниот потенцијал на жителите;
- Разумно трошење на капиталот за реновирање на објектот и опремување со мебел;
- Промотивна кампања за придобивање поддршка од општината;
- Солидна меѓународна техничка помош за надоградување на локалните капацитети.

Добро би било во фазата на реализација да биде вклучена и подготовката на бизнис план, тргнувајќи од тоа дека со него може да се одговори на важни прашања за инкубаторот, поточно преку подготовка на бизнис планот се систематизираат идеите, процесите и техниките на најефикасен начин.

3. Започнувањето на почетните операции бара:

- Пристап до капитал, кредит и авторски хонорари;
- Вклучување на приватниот сектор;
- Трајни програми за подобрување на управувачките вештини на жителите и персоналот на инкубаторот;
- Врски со другите програми за мали и средни претпријатија;
- Размена на информации и одредување репер (benchmarking).

Пред започнување на почетните операции како клучен фактор за успех на инкубаторот покрај горенаведените би можело да претставува и вклучувањето на консултации и советувања од страна на експерти. Искуството на експертите односно консултантите може да помогне во подоцнежното решавање на проблемите со кои би можел да се соочи менаџментот во процесот на развој на инкубаторот.

4. Одржливоста на работата на инкубаторот бара:

- Проактивно барање деловни можности;
- Инвентивни начини за прибирање приход;
- Објективна проценка на искуството на инкубаторот и негово соодветно развивање;
- Политичка стабилност, макроекономска структура и регулаторна рамка која го поттикнува претприемништвото.

Што се однесува до одржливоста на работата на инкубаторот неопходно е спроведување SWOT анализа. Преку оваа анализа ќе се утврдат предностите, можностите како и слабостите и заканите кои може да влијаат на одржливоста на работата на инкубаторот. На тој начин би можело да се отстранат пречките кои влијаат на работата на инкубаторот.

Неодамнешните проценки на бизнис инкубатори поддржани од Администрацијата за економски развој на САД, сугерираат дека услови кои придонесуваат за создавање и одржливост на инкубаторот со цел да помогнат за долгорочна локална економска одржливост се следниве:¹⁰⁹

- Финансирање: соодветното финансирање за инкубаторот е клучен прв чекор во имплементацијата, бидејќи најголем дел од инкубаторите не се самоодржливи.
- Природа на инкубаторот: оценките на малите бизнис инкубатори покажуваат дека најуспешните инкубатори се развиле околу одредена дејност или одредени производи.
- Персонал на инкубаторот: ќе биде потребен персонал за раководење со инкубаторот и обезбедување, барем делумно, помошни деловни услуги.
- Физички простор: треба да се размисли околу природата на физичкиот простор во инкубаторот при што флексибилноста на внатрешниот простор е од суштинско значење за: овозможување раст на фирмите кои се во инкубаторот, создавање можности за обезбедување простор за различни видови потреби во процесот; создавање простор доволен да прими одреден број фирми за да се

¹⁰⁹ Laura Reese, *Small business incubators*, Global Urban Studies Program, Michigan State University, p. 5-6.

обезбеди долгорочен приход и да се овозможат промени во природата на фирмите во рамките на инкубаторот со текот на времето, како што се менува технологијата.

- Надворешна експертиза: пристапот до надворешна високо-технолошка експертиза во организации како што е универзитет, е екстремно корисен за поддршка на фирмите, за создавање иновации и за обезбедување техничка инфраструктура.
- Временски лимити за станарите: треба да се постават временски рамки уште на почетокот и да се вградат во структурата на инкубаторот, така што постојат опции за различни временски рамки зависно од природата на фирмата, но мора да има одреден момент кога првичните станари ќе си одат од инкубаторот за да има простор за други фирми.

Како услов кој придонесува за создавање и одржливост на инкубаторот, покрај наведените услови може да се додаде и потребата од медиумска кампања за избор на клиенти. Медиумската кампања може да помогне за полесно информирање и запознавање на граѓаните или потенцијалните клиенти за целиот концепт на бизнис инкубаторот.

За успешна работа на бизнис инкубаторот неопходно е:¹¹⁰

- Во првата фаза од основањето на бизнис инкубаторот неопходно е да се направи студија на изводливост која претставува основа за програмата за работење на инкубаторот, а е во согласност со реалната состојба во локалната/регионалната економска заедница и реалните потреби на идните корисници на бизнис инкубаторот;
- При основањето бизнис инкубатор да се реши прашањето во врска со идното финансирање на самостојното работење, во смисла на негова самоодржливост, така што доколку тоа не е направено како што треба, инкубаторот однапред е осуден на неуспех;
- Програмата за работа на инкубаторот треба континуирано да се прилагоди на потребите на клиентот и пазарот, така што

¹¹⁰ Međunarodni naučni skup Sinergija (2012), *Faktori (ne)uspjeha djelovanja biznis inkubatora u zemljama u tranziciji*, Univerzitet Sinergija, str. 519.

флексибилноста во работата на бизнис инкубаторот е многу важна;

- Основачите на бизнис инкубаторот треба да постават реални очекувања од неговото идно работење, кое може да се мери не само со квантитативни, туку и со квалитативни индикатори, со што би се оправдало финансирањето од страна на локалната заедница во почетниот период, а потоа и од страна на другите основачи како и од самите корисници на бизнис инкубаторот;
- Поседување основна база на стручни луѓе, почнувајќи од оние кои се вработени во бизнис инкубаторот па сè до надворешни соработници – стручњаци од различни области, односно експерти/консултанти и обучувачи.

Успехот на бизнис инкубаторот може да се каже дека најмногу зависи од човечките потенцијали. Ангажираните човечки ресурси претставуваат одлучувачки фактор во функционирањето на бизнис инкубаторот, односно од способноста на човечките ресурси ќе зависи успехот на бизнис инкубаторот.

3.3. Функционирање на бизнис инкубаторите

За да може да се основа бизнис инкубатор најпрвин се склучува општ договор. Основачите треба да располагаат со објекти и опрема која би ја употребиле за негово основање. Исто така тие треба да имаат воспоставено односи со низа мали и средни претпријатија, и да поседуваат финансиска и административна способност со која ќе го гарантираат успешното работење на инкубаторот.¹¹¹

Инкубаторите функционираат врз основа на врски помеѓу различни партнери, односно стејкхолдери. Основна задача на оној кој основа бизнис инкубатор е да вклучи други партнери во различни фази во проектот како што се: концепт на инкубаторот, анализа на постоечките станари, подготовка на бизнис план, имплементација, промоција, обука и вработување, и други дополнителни активности. На овој начин улогата и одговорноста на секој од учесниците мора

¹¹¹ Економски институт (2003), *Стопански и регионален економски развој, семејни бизниси и здружување*, Фондација „Фридрих Еберт“, Канцеларија - Скопје, стр. 238.

експлицитно да се дефинира уште на почетокот.¹¹²

Табела бр. 5. Клучни партнери во воспоставување
бизнис инкубатори во Европска Унија

Партнери	Број	%
ЕУ и/или други меѓународни агенции	36	13,4
Држава / локална самоуправа	68	25,3
Компании, банки и други организации од приватниот сектор	56	20,8
Универзитетите и други истражувачко-развојни организации	44	16,4
Заедници и организации на доброволни основи	34	11,5
Вкупно	269	100

Извор: G. Danilović Grković, B. Kovacević, A Sedmak, M Nedeljkovic (2005), *Uspostavljane biznis inkubatora tehnickih fakulteta u Beogradu*, XIII Telekomunikacioni forum TELFOR Beograd, Sava Centar, 22.-24.11.2005, str. 3.

Основачи на бизнис инкубатор можат да бидат општини, универзитети, приватни и јавни претпријатија, институции, агенции итн. Најдобри ефекти со најмали почетни трошоци се постигнуваат кога инкубаторите се основаат со целосна поддршка од локалната самоуправа, при што се јавуваат повеќе основачи, кои во рамките на своите можности со квалитетен и доволно голем деловен простор и опрема, придонесуваат за основањето и развојот на инкубаторите (токму ваквиот случај на основање инкубатори со целосна поддршка од локалната самоуправа е карактеристичен за Р. Македонија).¹¹³

Концептот на функционирање на инкубаторот не се сведува само на изнајмување канцеларии за станарите, туку треба да им обезбеди економска независност, самостојност на новите претпријатија кои се станари во инкубаторот, и тоа преку зацврстување на бизнис вештините, подобри услови за водење на бизнисот, пристап до голем број услуги што се плаќаат по цена пониска од пазарната и сл.

¹¹² Danilović G., Grković, B., Kovacević, Sedmak A., Nedeljkovic M. (2005), *Uspostavljane biznis inkubatora tehnickih fakulteta u Beogradu*, XIII Telekomunikacioni forum TELFOR Beograd, Sava Centar, 22-24.11.2005, str. 3.

¹¹³ Агенција за поддршка на претприемништвото на Република Македонија (2005), *Прирачник за основање и работење на инкубатори во малото стопанство*, стр. 4.

4. Профил на заедницата (општината)

Профилот на заедницата е неопходна алатка за подобро разбирање на состојбите во заедницата. Оваа алатка не подразбира само собирање податоци, туку нејзина примарна цел е промоција на заедницата. Собирањето информации и нивно организирање претставува еден од основните чекори за изработка на профил на заедницата. Структурата на профилот на заедницата ги содржи главните економски и општествени елементи, при што секоја заедница може да ги истакне оние елементи кои за неа се единствени.

4.1. Поимно сознание за профилот на заедницата

Профилот на заедницата претставува детален опис на заедницата и на средствата што се на располагање, културните, географските, економските и политичките карактеристики на соодветната заедница, така што таа претставува неопходна алатка за подобро согледување на состојбата во заедницата.¹¹⁴

Профилот на општината (ПО) може да биде дефиниран на следниов начин: сестран опис на потребите на една популација која е дефинирана или се дефинира себеси како општина и ресурсите кои постојат во рамките на таа општина, добиени со активно вклучување на самата општина со цел подготовка на акционен план или други начини за подобрување на квалитетот на животот на општината.¹¹⁵

Причините за изработка на профилот можат да бидат бројни. Некои од позначајните се:¹¹⁶

- основа за креирање политика,
- да се стимулира активност,

¹¹⁴ Перишиќ Душица и др. (2009), *Прирачник – Водич низ надлежностите за новоизбраните градоначалници и членови на советите на општините*, Заедница на единиците на локалната самоуправа, Скопје, стр. 38.

¹¹⁵ <http://www.mcgraw-hill.co.uk/openup/chapters/9780335221646.pdf>

¹¹⁶ http://www.newforest.gov.uk/media/adobe/6/6/TK_three.pdf

- да се информира пошироката јавност за општината,
- алатка за собирање средства,
- секако, не смее да се заборави дека една од причините за изработка на профилот претставува и привлекувањето домашни и странски инвеститори.

Профилот на заедницата служи за неколку цели и тоа:¹¹⁷

- тој помага во стратешкото планирање преку овозможување систематски преглед на условите во општината вклучувајќи ги локалните предности и ресурси за идниот развој, како и преку обезбедување податоци за локалните проблеми кои треба да се подобрат со планирање на развојот;
- систематските податоци за локалните услови кои се содржани во профилот на заедницата се корисни и за претпријатијата (како локалните, така и надворешните) кои ги развиваат своите активности и ги планираат своите инвестиции;
- профилот на заедницата ја претставува локалната економија како и јавните услуги за кои општината е одговорна или ќе биде одговорна во иднина.

Покрај горенаведените цели, негова цел претставува и промовирањето на општината.

Поаѓајќи од тоа дека профилот на заедницата претставува документ кој треба да обезбеди истовремено статистички и дескриптивен портрет на заедницата, тој поседува две функции:¹¹⁸

- Првата функција е да обезбеди податоци за локалните власти врз основа на кои тие ќе можат да ги засноваат нивните одлуки во однос на економскиот развој;
- Втората функција на профилот на заедницата е информативната т.е. тој е документ за потенцијалните бизниси, односно да се обезбедат

¹¹⁷ Finnish consulting group international (2008), *Прирачник за стратешко планирање на локалниот развој на општините – Стратешко планирање*, стр.8.

¹¹⁸ James G. Budds (2005), *Методологија за формулирање на регионални планови за економски развој во Македонија*, стр.23.

информации на потенцијалните инвеститори.

Од сето претходно може да се изведе заклучок дека профилот на заедницата има информативна улога (нуди основни информации за разни области), а со тоа и промотивна и маркетиншка улога (ги истакнува нејзините најдобри карактеристики).

4.2. Креирање профил на заедницата

Изработувањето профил на заедница бара прибирање податоци, нивно организирање, анализа на собраните информации, пишување нацрт-план за ПО, анализа на нацрт-планот за профил на заедницата, негово прилагодување; уредување на конечната верзија, презентирање и дистрибуција.

1. *Собирање информации.* Главни извори на информации се постоечките документи кои им се достапни на локалните институции: статистички податоци, развојни планови, анкети, жолти страници, годишни извештаи на државните институции на пример Агенцијата за вработување на РМ (АВРМ). Многу препорачливо е вклучувањето на најновите информации во ПО. Јавните информации опфаќаат извештаи на локалната власт, извештаи на јавни институции, локални весници, годишни извештаи и студии, како и информации кои се добиваат од објавени каталози. Организациите и владините оддели кои даваат општински услуги треба да ги направат достапни информациите од нивните архиви.

2. *Организирање на прибраните информации.* Оваа активност подразбира организирање на документите, имениците и пишаните информации во папки или досиеја, за да може да се најдат кога ќе бидат потребни. Исто така се прават белешки за вербалните информации кои се добиваат. Потребно е да се сортираат или означат информациите на корисен начин. Големината и содржината на информациите во ПО треба да се одредат според локалните потреби и ресурси.¹¹⁹

3. *Анализа и обработка на прибраните информации.*¹²⁰ За анализа и

¹¹⁹Finnish consulting group international (2008), *Прирачник за стратешко планирање на локалниот развој на општините – Стратешко планирање*, стр.8.

¹²⁰A guide for local economic development specialists, (2004), *Local economic development supporting*

обработка на информациите, мора да се вложи напор за извлекување и спојување на податоците кои се битни за општината, при што за секој дел треба да се анализираат податоците и да се забележат соодветни информации.

4. *Пишување на нацрт-профилот на општината.* Сите податоци кои тимот ги смета за релевантни треба да се интегрираат во еден формат, така што често е најдобро да се одреди едно лице или тим од две лица, за да го завршат процесот на уредување и да се обезбеди стандардизација и подобра координација.

5. *Анализа на нацртот со работната група на ПО.* Нацртот на ПО мора да се анализира со целата работна група за да се биде сигурен дека се вклучени сите соодветни информации, при што сите детали за издавањето треба да се прегледаат и да се донесат одлуки во врска со форматот, бројот на страниците, бројот на копиите, верзиите во боја, трошоците на брошурата со ПО.

6. *Да се направат прилагодувања во нацртот на општинскиот профил.* Сите препораки треба да се земат предвид при подготовка на конечната верзија, при што структурата и податоците ќе се модифицираат согласно барањата на членовите на тимот и носителите на одлуки.

7. *Уредување на конечната верзија.* Задолжително се прегледува финалната верзија пред да влезе во печат.

8. *Презентирање на профилот на општината.* ПО е маркетиншка алатка препознатлива и видлива за општината. Тоа значи дека тимот треба да направи презентација на ПО пред претставниците на главните заинтересирани страни (вклучувајќи ги оние кои ги дале информациите) и медиумите.

9. *Дистрибуција на профилот на општината.* ПО главно служи како средство за маркетинг. Според тоа, треба да се дистрибуира на сите соодветни институции, национални и локални, и на битни настани за да се исполни неговата цел. Исто така треба да се дистрибуира на национални и интернационални трговски или деловни саеми.

Покрај овие чекори може да се додаде уште еден чекор кој се однесува на редовно ажурирање на профилот на заедницата. Тоа значи дека профилот на заедницата треба постојано да се обновува, односно сè ново што се открива

најдобро е да се запише во профилот на заедницата.

Добар профил на општината ќе помогне да се биде сигурен дека се решаваат вистинските прашања во општината, така што за негова изработка би можела да помогне следнава широка листа на идеи:¹²¹

- Луѓето во заедницата и проблемите со кои се среќаваат. Да се користат средби, интервјуа и официјални извори за да се дознае што е можно повеќе за: практичните потреби и проблеми на луѓето – концентрирање на прашања како домување, снабдување со вода, струја, патишта, транспорт, здравствени услуги, образование, социјални грантови, грижа за децата и капацитетите; прашања кои ги загрижуваат или засегаат – тоа би можело да бидат нешта како криминал, насилство, младите и ХИВ / СИДА итн.; факти и бројки за старосните групи, полот, работниот статус и приходот.
- Физичката средина. Листа на она што постои и нивните проблеми како што се: основни услуги како вода, здравство и струја; училишта; патишта; здравствени услуги: болници, клиници, итна помош; противпожарни служби; полиција; поштенски и телекомуникациски услуги; спорт, паркови и други рекреативни капацитети; општински капацитети (платежни места и услужни центри); продавници, маркети и банки; фабрики и други места за вработување; верски објекти; градско собрание; транспортни услуги итн.
- Пристап до владините услуги. Да се испитаат прашања како што се: дали луѓето имаат пристап до бесплатна вода за пиење и електрична енергија; каде може да се аплицира за грантови; каде треба да се пријават за субвенции за домување итн.
- Животот во општината. Што друго се случува во општината, да се размисли на пример за следново: политички организации, тела за управување со училиштата, партнерство помеѓу полицијата и општината, граѓански организации, религиозни организации, младински организации, организации на жени, деловни организации – вклучувајќи такси асоцијации, организации на улични трговци,

¹²¹ <http://www.etu.org.za/toolbox/docs/organise/needs.pdf>

погребни друштва, здруженија за неформално штедење и други кредитни и штедни организации, отворени канцеларии на членовите на парламентот или советниците, традиционални лидери, традиционални (народни) лекари, спортски и културни клубови, барови и други места за дружење, банди, криминал, ривалство помеѓу такси компаниите и лихвари итн.

Добро би било да се нагласи дека за изработка на добар профил на општината, покрај тоа што треба да се земат предвид локалните потреби и ресурси, би требало во профилот да се нагласат најдобрите карактеристики на општината. Тоа значи дека со истакнување на силните страни на општината, профилот ќе ги заинтригира инвеститорите, што само по себе ја зголемува неговата вредност.

При подготовка на профилот на општината треба да се земат предвид следните принципи:¹²²

- Содржината на профилот треба да биде кратка, лесна за читање и презентацијата на податоците треба да се фокусира на основните работи;
- Клучните податоци за населението, возрасните структури, етничката структура, вработувањето, економијата и услугите се презентираат одделно за урбаните и руралните области и од секоја заедница на општината;
- Временските периоди за статистики можат да се прошират и статистичките споредувања можат да бидат направени во рамки на регионот или земјата. Демографските карактеристики, податоците за вработените/невработените итн. треба да се претстават во 5-10 годишна перспектива, во минатото и кон иднината;
- Државниот Завод за статистика објавува различни податоци, кои можат да се употребат во општинските профили. Овие податоци генерално даваат краток преглед на една цела општина и не укажуваат на условите во нејзините различни делови. Поради реформата на

¹²² Finnish consulting group international (2008), *Прирачник за стратешко планирање на локалниот развој на општините – Стратешко планирање*, стр. 9. (превод).

територијалната организација претходните статистички податоци не можат директно да бидат употребени и некогаш има потреба од нивно сумирање за неколку претходни општини;

- Бидејќи податоците на Државниот Завод за статистика не овозможуваат јасна слика за општинските услуги, потребни се иновативни локални решенија за добивање вакви податоци и пополнување на празнините;
- Генерално подобро концентрирање на податоци кои можат да се добијат полесно за да се избегне ангажирање преголем капацитет за прибирање податоци до кои тешко се доаѓа;
- Податоците треба да се прибираат на начин ориентиран кон планирање. Важно е да се претстават позитивните потенцијали и развојните капацитети во општината, но истовремено податоците не треба да ги кријат проблемите. Тие треба да ги презентираат и развојните потенцијали и акутните проблеми, а не само да ја рекламираат општината. Планирањето без соодветно разбирање на локалните проблеми и нивните причини е бескорисно;
- Сумирањето на стратешките анализи може да помогне во ориентацијата кон проблемите и нивното разрешување. Можните детални извештаи и анализи можат да се користат одделно од профилот;
- Описни мапи можат да се вклучат во овој материјал;
- Постоечките топографски мапи во скала 1:25000 обезбедуваат листа на податоци и поддршка за локалното планирање. Поголем дел од државата е покриена од нови мапи, а останатиот дел има мапи од 1970 година. Тие се лесно достапни во Државниот завод за геодетски работи.

Важно е профилот на заедницата да се базира на јасни, концизни информации и податоци кои се достапни или познати.

4.3. Структура на профилот на заедницата

Профилот на заедницата/општината опфаќа повеќе делови:¹²³

1. Географски профил:

- Изглед на земјиштето
- Топографија
- Стрмни падини
- Езера, потоци и вододелници
- Мочуришта
- Почви

2. Профил на имотите:

- Сегашна и идна употреба на земјиштето
- Локација на домовите
- Мапа за поделба на зони
- Училишта
- Комерцијални и индустриски зони

3. Профил на инфраструктурата:

- Инсталации (гасоводи, далноводи и сл.)
- Постројки за вода и отпадна вода
- Патишта и транспортен систем
- Местоположба на мостови
- Средства за комуникација

4. Демографски профил:

- Бројност на жители во округот и помалите административни единици

¹²³<http://www.lpa.state.mn.us/pdf/Hazardmit/Community%20and%20Hazard%20Profiles%20handout.pdf>

- Распределеност на жителите во округот и помалите административни единици
- Концентрација на популацијата
- Посебни групи жители – постари луѓе
- Животинска популација

5. Профил на институции за брза реакција:

- Итна помош
- Противпожарна единица
- Единици за прва помош
- Системи за рано предупредување
- Објекти за реакции во случај на итни случаи
- Болници.

Корисни информации кои би можеле да најдат место во содржината на профилот на заедницата се следниве:¹²⁴

- Да се соопшти намената, целите и задачите на профилот.
- Локација: јасна слика за тоа каде е лоцирана општината во регионот, да има локална мапа на градот; да ги прикажува уникатните географски и природни карактеристики: реки, планини, шуми; да ги прикажува деловите на градот и поврзаноста со различни транспортни средства.
- Историја: да се опфатат релевантни податоци во врска со историјата на општината, при што, овој преглед би требало да биде краток, не повеќе од две или три страници.
- Традиции и култура: вклучување информации за традициите, обичаите и културата во регионот.
- Демографски податоци: да се опфатат карактеристики за жителите во градот, вклучувајќи возраст, пол и јазици кои се користат во општината. Може да се илустрираат општите движења на растот на

¹²⁴ A guide for local economic development specialists (2004), *Local economic development supporting tools* GRASP, p. 30.

популацијата.

- **Работна сила:** да се опишат карактеристиките на работната сила кои се однесуваат на бројот на вработени, стапките на невработеност и образование на вработените и невработените лица, занимања и број на лица кои примаат социјална помош.
- **Локална економија:** да се опишат главните економски сектори со што се опфаќаат бројките и податоците за промените во текот на последните три до пет години, како и очекувањата и тенденциите за иднината. Треба да се презентираат главните економски проекти кои се поддржани од страна на општината. Треба да се истакнат иницијативите и можностите за бизнис, да се презентираат главните работодавачи во општината, а посебен дел може да се посвети на туристичките атракции.
- **Систем за здравствена заштита:** да се дадат податоци за мрежите на болници, семејни лекари, стоматолошки ординации, аптеки.
- **Образование:** да се опфати структурата на училиштата, детските градинки, стручните училишта, универзитетите, при што треба да биде опишан бројот на нови професионалци и нивните стручни подрачја како достапни професии.
- **Комуникација:** да се дадат основни податоци за телекомуникационата инфраструктура и корисниците.
- **Домување:** да се вклучат трошоците за домување и видовите сопственост. Исто така, во овој дел треба да се прикажат сместувачките капацитети кои постојат во месноста (хотели, мотели, хостели).
- **Комунални услуги:** да се додадат статистички податоци кои се однесуваат на комуналните услуги кои им се достапни на домаќинствата и дејностите. Тука спаѓаат информации кои се однесуваат на цените и услугите за водоснабдување, канализација, природен гас, електрична енергија.
- **Рекреација и слободно време:** да се нагласи расположливоста на рекреативни капацитети, активности во слободното време и атракции за

посетителите кои се нудат во општината. Во ПО мора да се опфатат и посебните настани (фестивали, саеми) кои се одржуваат во текот на годината.

- Сервиси на општината: да се даде детален приказ на сервисите посветени на граѓаните и посетителите (полиција, противпожарна единица).
- Природа и околина: да се нагласат природните карактеристики кои би можеле да привлечат инвеститори, како што се терени за скијање, езера, планински патеки. Во најголем број случаи ПО ќе ги нагласи позитивните природни карактеристики на општината/градот. Сепак, ако градот се обидува повторно да развие бивша индустриска зона, би можел своето внимание да го сосредоточи на ваквиот обид преку опис на местото и иницијативите кои градот е подготвен да му ги обезбеди на потенцијалниот инвеститор.

Врз основа на сето претходно, слободно може да се каже дека профилот на заедницата треба да даде јасна слика за тоа како изгледа општината. Поточно профилот на заедницата треба да ја претстави општината таква каква што е.

5. Анкета за бизнис клима

Анкетата за бизнис клима претставува прибирање податоци за локалните компании. Подготовката на анкетата, нејзиното планирање, подготовка на прашалникот, подготовка на листата на компании, тоа се само дел од чекорите за спроведување на анкетата на кои подетално ќе биде задржано вниманието. Завршниот дел е посветен на објаснување на прашалникот за реализирање анкета за бизнис клима.

5.1. Општи сознанија за анкетата за бизнис клима

Анкетата за бизнис клима претставува моќна алатка за подобро разбирање и проценување на состојбата на локалните компании. Преку анкетата за бизнис клима се воспоставува подобар однос т.е. врска помеѓу компаниите и локалните власти. Имено, локалните власти добиваат информации, ставови, погледи во врска со местото на општината, додека компаниите преку анкетата за бизнис клима успеваат подобро да ги искажат своите мислења околу проблемите со кои се соочуваат како што се прописи, даноци, такси и слично. Резултатите од анкетата за бизнис клима можат да помогнат за развој, изработка на стратегијата, на пример преку развој на проекти кои ќе ги подобрат условите на локалните компании, проекти за создавање брендови од локалните производи, склучување јавно-приватни партнерства, вклучување на локалните приватни компании во самата изработка на стратегијата и слично. Уште поважно е што позитивните резултати од анкетата за бизнис клима можат да се искористат за презентирање на општината како добра локација за инвестирање. На овој начин, анкетата за бизнис клима е корисна не само за локалните власти и локалните компании, туку и за потенцијалните инвеститори.

5.2. Чекори за спроведување анкета за бизнис клима

Успешното спроведување на анкетата за бизнис клима ги подразбира следниве чекори: подготовка и планирање на анкетата, подготовка на прашалник и листа на компании, обучување на анкетарите, прибирање податоци, обработка и толкување на податоците, изработка на извештајот и презентација.¹²⁵

1. Подготовка на анкета: се очекува дека изработката на анкета за бизнис клима ќе ја иницира градоначалникот, раководителот за економски развој или дури и самата локална бизнис заедница, така што успехот на анкетата ќе зависи од посветеноста на градскиот совет не само за нејзино спроведување, туку и за

¹²⁵Перишиќ Душица и др. (2009), Прирачник – Водич низ надлежностите за новоизбраните градоначалници и членови на советите на општините, Заедница на единиците на локалната самоуправа, Скопје, стр. 39.

преземање акција за решавање на проблемите презентирани во анкетата, како и од степенот на вклученост и соработка на повеќе групи од интерес.¹²⁶

2. Планирање на анкетата: работната група на анкетата за бизнис клима треба да создаде детален план на активности и распореди за спроведување на анкетата, така што осмислувањето на анкетата треба да ги опфати следниве чекори:

- Да се одлучи што се сака да се открие од лицата кои одговараат; да се одредат најбитните полиња на интерес; да не се прашуваат премногу отворени прашања и да не се дискутира за премногу теми бидејќи, деловните луѓе имаат многу малку време за одговор на такви прашања, дури и ако мислат дека темата е битна; да се одбегнуваат прашања кои сугерираат одговор, како и долги прашања.
- Да се обликува анкетата што е можно поедноставно така што постојат два типа прашања: *затворени* прашања, на кои лицето мора да одговори со да или не и *отворени* прашања кои бараат подетален одговор.
- Да се избегнува користење посебна терминологија односно треба да се биде многу одреден, бидејќи сите не ги разбираат сите правни и технички изрази.
- Да се одреди кој вид и колку дејности ќе се интервјуираат, при што ако се одредат за цел голем број испитаници, да се одредат по колку да се интервјуираат во секоја категорија.

3. Подготовка на прашалникот: прашалникот треба да биде приспособен согласно потребите за информации и специфичноста на заедницата. Општо земено, секоја анкета за бизнис клима треба да дискутира за следниве теми: основни информации за компаниите и нивните проблеми; продажба и клиенти, сегашни и идни нивоа на вработување, идни инвестициони планови, потреба за унапредување на општината; и мислења за прашањата за локалната бизнис клима, вклучувајќи ги и услугите на локалната власт.

4. Подготовка на листа на компании: во интервјуто треба да се вклучат

¹²⁶ A guide for local economic development specialists (2004), *Local economic development supporting tools*, GRASP, p. 9.

само активни компании, односно компаниите кои ќе се интервјуираат треба да се изберат според следниве карактеристики:

- Вид: анкетата не треба да вклучува компании од јавниот сектор и непрофитни организации (на пр. градското собрание, училишта, државни установи, болници), дури и ако некои од нив се големи работодавачи во областа.
- Големина: сите поголеми работодавачи во производствениот и услужниот сектор треба да се интервјуираат. Анкетата, сепак, треба да опфати претставници од сите видови компании – микро (до 9 вработени), мали (9-49 вработени), средни (50-249 вработени, големи (250-299 вработени) и многу големи (повеќе од 500 вработени).
- Најголем дел од динамичните и битните сектори во општината.
- Географска дистрибуција на компаниите ширум општината (ако се прави анкета во округот, таа мора да ги опфати компаниите надвор од окружниот центар).
- Странски компании: треба да се интервјуираат сите релевантни странски компании во областа која е земена за примерок.

5. Обука на анкетарите: суштинско е пред собирањето, анкетарите да се обучени за сите елементи на анкетата - цел, организациите кои се вклучени, структурата на прашалникот, како ќе се ракува со прашалниците и доверливоста со цел за да се обезбедат доследни и корисни резултати.

6. Собирање податоци: анкетарите треба да закажуваат средби преку телефон и да се среќаваат со деловните претставници (менаџери или сопственици) и тоа лично; притоа особено помага ако градоначалникот испрати писмо со објаснување на целта на анкетата до директорите или менаџерите на компаниите.

7. Обработка и интерпретација на податоците: анализата на податоците најпрвин треба да ја согледа дистрибуцијата на зачестеноста на одговорите на секое прашање (т.е. каква е процентуалната распределеност на вработените во секој сектор или активност или за секоја големина – категорија на компании), односно длабинска анализа која може да се направи со барање врски помеѓу релевантните елементи, како што се: големина или видови на бизниси и динамика

на инвестициите или работната сила; големина или видови на бизниси кои планираат преселба, реалокација, проширување, локално или на друго место; и големина или видови бизниси и задоволство со квалитетот на јавни услуги.

8. Изработка на извештајот и негова презентација: главните откритија на анкетата треба да се интегрираат во извештај придружен со презентација пред претставниците на јавниот и на приватниот сектор. Извештајот треба да содржи вовед, кратка презентација на методологијата, главните откритија, статусот на бизнисите и нивниот општ развој на локално ниво, продажна и извозна ориентација, прашања во врска со работата и вработувањето, деловна сопственост и инвестиции и, особено, услуги, врски и заклучоци на единиците на локалната власт. Сето тоа треба да биде придружено со графикони и табели.

5.3. Прашалник за анкета за бизнис клима

Постојат многу форми на прашања кои можат да се користат во анкетата. Некои од позначајните се следниве:¹²⁷

- Отворени – тие се често „зошто“, „како“ или „она што“ прашања;
- Затворени (завршни) – понекогаш се нарекуваат принуден избор на прашања. Специфични прашања кои треба да поттикнат „да“ или „не“ одговори;
- Прашања со повеќекратен избор – дозволуваат испитаникот да избере еден од можните одговори. Од ваквиот тип прашања можат да се дознаат повеќе детали отколку од затворените, завршни прашања, а резултатите можат да бидат составени полесно отколку кај отворените прашања;
- Прашања со скалест одговор – од секој испитаник се бара да даде одговор скалесто, степенувано, на пример од 1 до 5 (1- Воопшто не се согласувам ... до 5 - Потполно се согласувам, или обратно). Ваквиот тип прашања се одлична алатка за мерење ставови на испитаникот.

Најдобро би било, кога анкетата би претставувала комбинација од сите

¹²⁷ <http://lancaster.unl.edu/community/articles/surveyattitudedoc.shtml>

овие форми на прашања. Инаку, во основа, прашалникот содржи 25 главни прашања, од кои најголем дел се затворени прашања, а некои прашања намерно се оставени отворени за да им дозволат на испитаниците да ги изразат нивните погледи и мислења. Всушност прашањата се така формулирани за да ги идентификуваат трендовите во развојот на една компанија, квалитетот на услугите на единиците на локалната власт, регулативата и врската помеѓу компаниите и единиците на локалната власт.¹²⁸

Во основа прашалникот е поделен на 5 дела:¹²⁹

а. Основни информации за дејноста - Треба да се соберат општи информации за потребите на компанијата, како што е видот на бизнисот и годината на основање, акционерска структура, главни пречки за развојот, извозна ориентација, географска дистрибуција на продажбата и проекции на продажбата. Друг битен аспект е откривањето што ги привлекува бизнисите да останат во регионот (месноста).

б. Вработувањето и работната сила - Основните податоци кои се однесуваат на работната сила треба да се собираат за бројот и категориите вработени (вклучувајќи жени, дипломирани студенти и лица кои секојдневно патуваат на работното место) во сегашноста, минатото и прогнози за иднината и просечни плати. Работодавачот се прашува дали е задоволен од квалитетот на работната сила, дали се потребни дополнителни квалификации или вештини и кои вештини или квалификации недостигаат.

в. Имот и планови за инвестиции - Се бараат информации за инвестициите, како што се дали компанијата поседува или изнајмува локација, дали актуелниот имот е доволен, дали компанијата планира проширување на постојната локација или на друго место и дали планира да се пресели и зошто. Конечно, се прашува за планираниот износ за инвестиции и бројот на работни места кои ќе се создадат.

г. Услуги и врски на власта - Се прашува за видот и квалитетот на услугите кои се даваат од страна на единиците на локалната самоуправа, видот на услугите кои треба да се обезбедат и регулативата која е потребна за општината да биде попривлечна за бизнис секторот. Покрај тоа, треба да им се даде приоритет на

¹²⁸ A guide for local economic development specialists (2004), *Local economic development supporting tools*, GRASP, p.12.

¹²⁹ A guide for local economic development specialists, *ibid.* p. 12.

потребите за услуги.

д. Вкупни впечатоци - Прашалникот завршува со општи коментари за позитивните и негативните аспекти на работата на единиците на локалната самоуправа и финална евалуација на општината како бизнис локација.

Она што е посебно значајно во врска со анкетата е фактот дека таа треба во одредени временски интервали повторно да се спроведува. На тој начин сознанијата добиени со неа ќе се ажурираат, ќе се обновуваат и прилагодуваат на промените во општината.

* * *

1. Бизнис инкубаторите како алатка за локален економски развој овозможуваат развој пред сè на малите и средни претпријатија, а со тоа и развој на претприемништвото. Без разлика кој е мотивот што стои зад инкубаторот, тој претставува економска придобивка за општината, но и пошироко за државата.

2. За да се започне со процес на развој на инкубаторот, потребна е физибилити студија.

3. Бизнис инкубаторот со своето функционирање треба да обезбеди самостоен развој на новите, почетнички претпријатија, станари во инкубаторот.

4. Профилот на заедницата може да го подобри и зајакне развојот на заедницата.

5. За изработка профил на заедницата најдобро е да се запише сè што се открива и редовно да се ажурира.

6. Содржината и структурата на профилот на заедницата треба да се одреди според локалните потреби и ресурси.

7. Анкетата за бизнис клима се состои од прибирање и анализа на податоци за ставовите и перцепциите на локалните компании.

8. Подготовка на анкетата и нејзино планирање, подготовка на прашалник, подготовка на листа на компании, обучување на анкетарите, прибирање податоци, обработка и толкување на податоците и изработување на извештајот и негова

презентација, претставуваат чекори за успешно спроведување на бизнис анкетата.

9. Прашањата треба да се формулирани на начин што ќе овозможи идентификување на трендовите во развој на компаниите, квалитетот на услуги понудени од локалната заедница, како и односот помеѓу компаниите и локалната заедница.

ГЛАВА III - СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ НА ЛОКАЛНИОТ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ

1. Теоретски основи на стратешкото планирање

Стратешкото планирање може многу да помогне за решавање на локалните проблеми. Градењето општа визија, идентификување на основните активности што треба да се реализираат, зацврстување на партнерството итн. се само дел од предностите на стратешкото планирање. Но, појдовна бариера за стратешкото планирање за локален развој претставуваат финансиските ресурси. Се јавува потреба од добро планирање на сите чекори и активности кои се потребни да се преземат во процесот на стратешкото планирање, а тоа е поврзано со располагање со соодветен обем на ресурси.

1.1. Поимање на стратешкото планирање

Локалниот економски развој се управува и спроведува врз основа на стратешко планирање. Стратешкото планирање на ЛЕР е од големо значење бидејќи претставува основа за посакуваниот одржлив развој на општината.

Не постои широко прифатено дефинирање на стратешкото планирање. Напротив, постојат голем број дефиниции за тоа што претставува стратешкото планирање. Сепак, во најголем број од нив стратешкото планирање се претставува како постапка која ги идентификува долгорочните цели и ја насочува организацијата во насока на исполнување на тие долгорочни цели.¹³⁰

Стратешкото планирање е алатка за организирање на сегашноста врз основа на проекциите на посакуваната иднина. Тоа претставува мапа која ја води една организација во посакуваниот правец каде што би сакала да биде после пет

¹³⁰ <http://www.tradexim.hr/stratesko-planiranje.html>

или десет години.¹³¹ Вака погледнато, стратешкото планирање претставува систематски процес на донесување одлуки кој го сосредоточува вниманието на битни прашања и на начинот на нивно решавање, давајќи општа рамка за акции: начин да се одредат приоритетите, да се направат мудри избори и да се распределат оскудните ресурси (на пр. време, пари, вештини) за да се постигнат договорените цели.¹³²

Што се однесува до локалниот економски развој, стратешкото планирање го спроведува комисија составена од претставници од приватниот сектор и претставници од локалната заедница. Во оваа смисла тоа е нов концепт, односно претставува начин како градовите ќе ја искористат својата моќ која им ја доверила државата и како да преземат одговорност за идниот развој на нивната економија. На овој начин овој процес создава партнерство помеѓу приватниот и јавниот сектор, кој треба да стане дел од процесот на донесување одлуки во општините.¹³³

Стратешкото планирање во рамки на ЛЕР јасно скицира долгорочен план на функции и програми за општинската власт и нејзина соработка со заинтересираните страни. Притоа, самото стратешко планирање треба да следи одредени насоки како на пример:

- стратегијата треба да биде добиена низ процес на преговарање,
- засегнатите страни мора да бидат вклучени во процесот,
- социо-политичките прашања мора да бидат соодветно третирани,
- на стратегијата мора да ѝ биде доделена соодветна улога,
- процесот треба да биде флексибилен за да се избегне бирократизацијата, и
- стратегиите не можат секогаш да се чуваат како доверливи.¹³⁴

Стратегија за локален економски развој на една општина се гради врз сестран план на општината, засновајќи се на визијата, потребите и приоритетите

¹³¹ <http://www.sla.org/pdfs/sphand.pdf>

¹³² UN - Habitat, EcoPlan International, (2005), *Promoting local economic development through strategic planning*, UN - HABITAD, EcoPlan International, p.3.

¹³³ Urban Institute, *Strateški plan lokalnog ekonomskog razvoja sa planom implementacije*, www.mega-ui-serbia.org.

¹³⁴ S.M. Humayun, Kabir (October 2007), *Strategic Planning in Municipal Government: the Case of City of Ottawa* Vol.3 No.5, Canadian Social Science, p.6.

на општината и секако се фокусира на економски развој:¹³⁵

- зајакнување на постоечките бизниси и културни, владини и невладини институции,
- образование и обука на работната сила,
- развој на инфраструктурата,
- диверзификација на економијата, како што е развојот на малите бизниси.

Канингам и Мејер-Стамер разликуваат пет различни концепти на стратегии:¹³⁶

1. Стратегијата како план: свесно планирани активности (направени претходно, создадени свесно и со цел).
2. Стратегијата како активност: маневар со намера да се надитри конкурентот (конкурент – друга локална заедница, општина, која може да се однесува како конкурент во поглед на привлекување инвеститори).
3. Стратегијата како образец: доследно однесување, намерно или не (постепено успешните приоди се спојуваат во еден образец на активности кои стануваат стратегија).
4. Стратегијата како позиција: стратегијата е средство за лоцирање на една организација во конкурентскиот пазар или околина (оваа стратегија опфаќа барање одржливо место во средината).
5. Стратегијата како перспектива: стратегијата е вкоренет начин на гледање на светот (култура, визија, карактер, идеологија; перспективата мора да се сподели, мора внимателно да се земе предвид колективното мислење: поединците кои се обединети со заедничко размислување или однесување).

Најсоодветен концепт на стратегијата кој ќе се примени во контекст на ЛЕР, особено во раната фаза на ЛЕР, според гореспоменатите автори претставува концептот бр. 3, при што во текот на раната фаза, најбитно е да се спроведе ЛЕР, обично со имплементирање мали, практични проекти, кои веднаш ја подобруваат

¹³⁵ Bristol Bay Native Association (2004), *Community and economic development plan guidebook*, September p.8. available at: <http://www.bbna.com/wp-content/uploads/BBNA-Guidebook.pdf>

¹³⁶ Shawn Cunningham, Jörg Meyer-Stamer (August 2005), *Planning or Doing Local Economic Development? The Problems with the Orthodox Approach to LED*, AISA –Vol 35, No 4, p. 20.

средината и можностите за бизнис, наместо да се прават стратегии, бидејќи тие се корисни колку и дискутирањето за формата и бојата на нешто имагинарно. Потоа само доколку локалните актери преку имплементирање практични активности научиле за што станува збор во рамки на ЛЕР, можат да станат релевантни и останатите концепти на стратегија.¹³⁷

Стратешкото планирање на заедницата има две значења:¹³⁸

- Фокусирано е на локалните потреби: економскиот развој се фокусира на локалните потреби. Оттука, можностите за развој ќе бидат сфатени од гледна точка на заедницата, и развојните активности ќе бидат генерирани во рамки на заедницата од страна на нејзините лидери. Иако надворешните сили можат да влијаат или да го ограничат локалниот развој, тие нема да бидат примарни детерминанти на акциите на заедницата.
- идентификува и го стимулира користењето сопствени ресурси на заедницата: локалниот економски развој ќе ги идентификува и ќе го стимулира користењето на сопствените ресурси на заедницата. Затоа, програмите за локален економски развој го зголемуваат користењето на човечките, организациските, инфраструктурните и други ресурси, и се од големо значење за зајакнување на капацитетот на локалните институции.

Во оваа смисла, може да се каже дека стратешкото планирање на заедницата значи планирање на економската иднина на заедницата.

1.2. Предности на стратешкото планирање

Секоја општина треба да има јасна претстава за можните придобивки од стратешкото планирање. Тоа е почетен предуслов за изработка на квалитетна стратегија за економски развој која ќе даде големи дивиденди бидејќи:¹³⁹

¹³⁷ Shawn Cunningham, Jörg Meyer-Stamer (August 2005), *Planning or Doing Local Economic Development? The Problems with the Orthodox Approach to LED*, AISA, Vol 35, No 4, p. 20.

¹³⁸ <http://site50.tangram-studio.com/eng/>

¹³⁹ Division of agricultural sciences and natural resources, *Blueprints for your community's future: Creating a strategic plan for local economic development*, Oklahoma State University, p. 3.

- Ќе ги потцрта чекорите кои треба да се следат. Економскиот развој не се случува сам од себе. Тој подразбира општината да одреди низа преодни чекори за да се дојде до крајните цели.
- Ќе го промовира ефикасното користење на оскудните ресурси. Ќе бидат потребни значително количество пари, време и луѓе за да се поттикне економски развој и овие ограничени ресурси не смеат попусто да се потрошат. Планот ќе даде логичка подлога за распоредување на ресурсите.
- Ќе ја подобри координацијата. Многу програми, активности, групи и поединци ќе бидат вклучени во обидот за развој и битно е да не се преклопуваат или судираат. Планот ќе служи како средство за комуникација за развојните активности.
- Ќе изгради консензус. Јавниот и приватниот сектор мора да се сложат за најголем дел од прашањата. Тоа ќе доведе до поддршка во имплементацијата на планот.
- Ќе ја зголеми свесноста на јавноста. Поддршката од јавноста е многу значајна. Битно е јавноста да знае како се случува развојот и како истиот влијае на општината.
- Ќе ја зајакне компетитивната положба на општината. Една општина со стратегија не само што ќе има поголема веројатност да успее, туку ќе изгледа попривлечна за одреден бизнис или индустрија отколку општина без план.
- Ќе го поттикне размислувањето за иднината. Стратегијата ќе ги охрабри општинските раководители да размислуваат за иднината и да ги превидат можностите за развој кои се појавуваат.

Поддржувачите на стратешкото планирање тврдат дека тоа ги овозможува следниве бенефиции:¹⁴⁰

- Стратешкото планирање има потенцијал да го подобри управувањето;
- Колку што ѝ помага на една организација да се подобри внатрешното управување, тоа може да помогне да се обединат различни делови на организацијата преку подобра комуникација и подобрена способност

¹⁴⁰ Edwards M. Lauren (2011), *Strategic planning in local government: Is the promise of performance a reality?*, Georgia State University, p.14.

да одговорот на барањата на самата организација;

- Стратешкото планирање, може да помогне да се направи подобар избор на одлуки кои се однесуваат на буџетот, политиките, целите, програмите, сето тоа поради појасна насока и унифицирана визија;
- Во процесот на стратешко планирање се инволвирани различни засегнати страни, вклучително граѓаните, бизнис-лидери, политичари и други, така што тоа може да ја зголеми комуникацијата меѓу инсајдерските засегнати страни, како и едукацијата на надворешните засегнати страни за целите и задачите на јавната организација, односно стратешкото планирање може да го олесни градењето консензус помеѓу сите заинтересирани страни кои имаат интерес во организацијата;
- Стратешкото планирање може да доведе до остварување на поставените цели и задачи, подобри перформанси и ефикасност.

Причини поточно предности кои водат кон изработка на стратешки планови можат да бидат следниве:

- Стратешкото планирање ѝ помага на организацијата (општината) да креира своја сопствена иднина;
- Обезбедува рамка и фокус за напорите на општината (организацијата) за подобрување на процесот;
- Помага за обезбедување оптимизација во организирањето на општината и нејзиниот систем;
- Обезбедува советувања за секојдневните одлуки;
- Обезбедува начин за оценување на процесот.

Исто така, стратешкото планирање на локалниот економски развој кое е основно во процесот на одлучување за економскиот развој на заедницата, придонесува за решавање на локалните проблеми, ефикасно и ефективно остварување на зацртаните цели, активности, програми и проекти, како и подобро управување со локалниот економски развој.

Градење партнерства, договарање приоритети, изработка на акциони планови, сите тие се од голема важност како предности на стратешкото

планирање за локалниот економски развој.¹⁴¹ Имено, партнерствата помеѓу јавниот и приватниот сектор се креираат и формализираат за време на процесот на планирање, при што бариерите на недоверба помеѓу партнерите се отстрануваат или се намалуваат, со искористување на нивните комплементарни предности работејќи заедно за да развијат и финансираат креативни проекти во општинската стратегија, како што се подобрување на локалната бизнис област, формирање бизнис инкубатор, обуки, курсеви, итн. Преку стратешкото планирање, со избирање на приоритетните проблеми, во голема мера се намалува времето потребно за дебатирање за проекти, за тоа кој проект да се прифати, дали е остварлив или не итн. Преку стратегијата секој знае што треба да направи, како да се направи итн. Оттука, јасно е дека предностите на стратешкото планирање далеку ги надминуваат тешкотиите со кои се соочуваат локалните лидери во процесот на планирање на стратегијата, имајќи предвид дека стратегијата е тешка задача.

1.3. Финансиски аспекти на стратешкото планирање

Финансирањето претставува најважен елемент за спроведување на стратегијата за ЛЕР. Тоа значи, за да биде остварлива стратегијата, односно за да се спроведат проектите и програмите предвидени во неа, неопходни се соодветни финансиски средства. За секоја стратегија за ЛЕР мора да се предвиди буџет за нејзина реализација. Финансирањето претставува најтешка задача бидејќи локалните власти се соочуваат со ограничен буџет т.е. ограничени финансиски средства за реализација на стратегијата за ЛЕР. Најчести проблеми се ситуациите кога локалниот буџет не е синхронизиран со предностите поставени во стратегијата, или локалните можности за финансиски приоритети се преценети, односно довербата во финансирање однадвор била премногу оптимистички поставена.¹⁴²

За да се избегне ризикот од нереализирање на стратегијата за ЛЕР, во текот

¹⁴¹ Organisation for economic co-operation and development - OECD (2005), *Local governance and drivers of growth*, OECD, p. 252-253.

¹⁴² Прирачник со најдобрите практични примери од Југоисточна Европа (2005), *Како да се подобри развојот на локално ниво*, Фондација Фридрих Еберт, Скопје, стр. 19.

на процесот на планирање треба да се дефинираат реалните финансиски ресурси на општината за инвестирање во развојните програми и проекти, при што ова треба да биде сторено што е можно порано, но не подоцна од евидентирањето на активностите и дефинирањето на програмите и проектите.¹⁴³

Во потенцијални извори за финансирање на иницијативите на стратегијата за ЛЕР може да се набројат:¹⁴⁴

- Зголемени приходи од вообичаените извори на финансирање на општината;
- Продажба или издавање на имотот на општината;
- Трансфери од државниот буџет;
- Меѓународни донации и кредити;
- Вклучување на приватниот сектор во финансирањето (јавно-приватни партнерства);
- Идентификување и користење фондови, особено за заштита на животната средина и за подобрување на човечките ресурси.

Сепак, клучни финансиски партнери во локалниот економски развој, во голем број држави се следниве:¹⁴⁵

- Приватниот и јавниот сектор, во случај кога ги споделуваат трошоците и ризиците на проектите за локален развој, како што се одделните форми на јавно-приватни партнерства (ЈПП).
- Национални влади, агенции за развој, банките за развој, посебните регионални фондови, интернационалните финансиски институции (Светска банка), при што најголем дел од таквите субјекти делуваат во правец на создавање специјализирано финансирање за да ја премостат празнината помеѓу јавните грантови и целосно комерцијалното финансирање или помеѓу јавниот имот и приватните инвеститори.

Како алатки за финансирање, можат да се истакнат следниве:¹⁴⁶

¹⁴³ Поддршка на процесот на децентрализација (2008), *Прирачник за стратешко планирање на локалниот развој на општините*, Finnish Consulting Group International, стр.13.

¹⁴⁴ Перишиќ Душица и др. (2009), *Прирачник – Водич низ надлежностите за новоизбраните градоначалници и членови на советите на општините*, Заедница на единиците на локалната самоуправа, Скопје, стр. 34.

¹⁴⁵ OECD (December 2007), *Policy Brief-Financing local development*, OECD, p.4.

¹⁴⁶ Greg Klark, Debra Mountford (2007), *Investment strategies and financial tools for local development*,

- Познавањето и разбирањето на меѓународната практика во финансирањето на локалниот развој е битна позадина за преглед на локалните и национални приоди;
- Разбирањето како се користат алатките за финансирање на локалниот развој во други земји може да биде исто толку важно колку и тоа кои се тие алатки;
- Вештините во финансирање на локалниот развој како што се комуникацијата, лидерството, техничките вештини во финансирањето на проектот, преговарањето итн. се многу значајни;
- Лидерството е клучната состојка во приватниот и во државниот сектор кога станува збор за финансиската иновација;
- Институциите и посредниците се од клучно значење за тоа колку ефективно се создаваат и предаваат алатките за финансирање;
- Проценката на алатките за финансирање на локалниот развој е суштинска позадина за интернационален дијалог и размена.

Кога локалните лидери ги утврдуваат локалните економски стратегии, тие мора целосно да земат предвид некои од клучните фактори кои се потребни за постигнување поголема веројатност за привлекување разновидни извори на финансирање. Во нив спаѓаат:¹⁴⁷

- Одредување кои се главните пазарни двигатели на слабостите на локалната економија и размислување што е потребно за да се поттикне интерес од страна на комерцијалните инвеститори и финансиери. Интервенирање уште од почетокот онаму каде целта се инвестиции од приватниот сектор.
- Онаму каде е потребно споделување на трошоците и ризикот помеѓу јавниот и приватниот сектор, треба да се одредат најдобрите договори помеѓу организациите за нивно остварување, особено земајќи предвид каква улога можат да играат специјализираните финансиски посредници во подобрувањето на финансиските вештини на практикантите на локалниот развој и градење доследен и

OECD, p. 218.

¹⁴⁷ Greg Klark, Debra Mountford (2007), *Investment strategies and financial tools for local development*, OECD, p.211.

висококвалитетен проток на финансиски понуди.

- Размислување како да се надминат празнините во информираноста и свесноста помеѓу понудата и побарувачката на финансии и работење систематски за затворање на информативните празнини. Многу проценки откриваат дека информативните празнини се реални и дека може да ги зајакнат фрустрациите и сомничавоста помеѓу актерите од јавниот и приватниот сектор на локално ниво, односно студиите кои ги проучуваат тешкотиите на помалите фирми и локалните непрофитни организации при привлекувањето надворешни извори на финансирање, често ги откриваат таквите празнини во информираноста.
- Размислување како може подобро да се управува со заедничката (јавната) сопственост за да се привлечат приватни инвестиции кон целите на локалните економски стратегии. Во многу земји членки на OECD има појава на нов приод кон управувањето со јавната сопственост во рамките на локалниот развој, поточно, во тие држави, земјиштето, зградите, инфраструктурата, логистиката и другите погодности се гледаат како битна стратешка сопственост која може да даде финансиски резултати доколку добро се менаџира.
- Одредување и преземање детална подготвителна работа на 4-8 пропозиции во локалната стратегија кои најмногу ветуваат, во соработка со финансиски институции и советници и повисоките нивоа на власта. Ова во основа е барање за поголем фокус и давање предност во стратегиите за локален развој.
- Проверка на постоечкиот имот и можности за финансирање кои би можеле да бидат искористени за поддршка на овие проекти. Ограничената финансиска проценка на потенцијалот на проектите за локален развој е вообичаена грешка.
- Свикување состаноци со клучните финансиски институции и финансиски советници за преземање некои прелиминарни проценки на најдобрите начини за развој на интервенциите за привлекување надворешни инвестиции. Во многу случаи финансиските институции и други инвеститори добро реагираат на можностите за соработка со

други финансиери во раните фази на планирање на локалниот развој. Во многу случаи тие исто така се подготвени да формираат конзорциум или финансиски синдикати за да се споделат ризиците и трошоците од влегувањето на нови финансиски пазари за локален развој, на пример, кај капиталот за раст на малите и средни претпријатија кај структурираниот долг за подобрување на станбениот простор или кај јавно-приватни партнерства за локалната инфраструктура.

- Изготвување деловен и инвестиционен план за секоја интервенција. Потребно е разбирање на потенцијалната финансиска успешност на проектите за локален развој преку детално планирање, бидејќи ова е од суштинско значење за да се овозможи лесна и ефективна проценка на веројатните финансиски добивки.
- Изработка на вкупен план на инвестиции за 4-8 клучни интервенции. Спојувањето проекти и интервенции кои во друг случај се неспоиви во портфолио кое привлекува глобално финансирање, може да биде клучна состојка за намалување на ризиците и трошоците на помал проект, така што ова бара формирање инвестиционен план за низа проекти и програми.
- Брокерски договор помеѓу партнерите од јавниот и приватниот сектор за секој деловен план. Многу проекти и програми ќе бараат комбинирано финансирање, а јавното финансирање може да се користи за зголемување на добивката или намалување на трошоците на инвестицијата на приватниот сектор.

Сè на сè, интервенциите значително ќе ја подобрат подготвеноста за инвестиции во рамки на локалните економски стратегии и ќе биде поверојатно привлекувањето надворешно финансирање, а ќе бидат создадени соодветни финансиски алатки или пак истите поцелосно ќе бидат искористени.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Greg Klark, Debra Mountford (2007), *Investment strategies and financial tools for local development*, OECD, p. 216.

1.4. Подготовки за планирање

Пред да се започне со процесот на развивање и имплементација на стратегијата за ЛЕР, потребно е да се создаде основа за нејзино креирање. Всушност, треба добро да се испланираат сите активности кои ќе се преземат за да се започне со спроведување на самиот процес на планирање.

Од клучно значење за успешноста на процесот на развивање на стратегијата за ЛЕР е посветеноста на локалната администрација кон локалниот економски развој. Тоа значи дека е потребно силно раководство кое е способно да го поддржува процесот на развој и спроведување стратегии, да донесува тешки политички одлуки, да работи со голем број чинители и да ги предводи активностите на администрацијата.¹⁴⁹

Учесниците во процесот на стратешко планирање треба реално да го оценат обемот на активности кои се потребни за подготвување на стратешкиот план. Тоа зависи од повеќе фактори:¹⁵⁰

- *Големината на дирекцијата/секторот во рамки на општината.* Времето потребно за подготвување на стратешкиот план ќе зависи од големината на дирекцијата. Доколку таа работи со поголем број одделенија во својот состав и има голем обем на активности, подготвувањето на стратешкиот план ќе одземе повеќе време, така што во овој период е потребно голем број вработени да бидат вклучени во процесот на стратешко планирање;
- *Подготвување и развивање нов стратешки план или негово дополнување или ревидирање.* Потребно е повеќе време за подготвување нов стратешки план отколку за ревидирање на постојна верзија на стратешки план. И во двете ситуации, учесниците во процесот треба да се посветат на процесот на стратешкото планирање, континуирано да го надградуваат знаењето, да ја следат состојбата, да го ажурираат планот и доколку дојде до значителни промени во окружувањето, да пристапат кон подготвување нов стратешки план.

¹⁴⁹ UNDP (2002), *Како да профункционира локалниот развој*, стр. 20, превод.

¹⁵⁰ *Прирачник за стратешко планирање* (2007), Генерален секретаријат на Владата на Република Македонија, Скопје, стр.19.

- Бројот на учесници во процесот на стратешкото планирање. Треба секогаш да се има предвид дека зголемувањето на бројот на членовите подразбира подолги состаноци, намалена ефективност во работата и поголеми трошоци.

Многу е важно локалните претставници да имаат способности и капацитети да развиваат и да спроведуваат стратегии за ЈЕР. Локалните претставници кои работат на стратешкото планирање треба да бидат одговорни за:¹⁵¹

- Организација и координација на самиот процес на планирање;
- Дефинирање на учесниците во процесот;
- Прибирање податоци потребни за подготвување на самиот во план;
- Поврзување на планот со финансиските средства, односно буџетот;
- Давање совети на учесниците во процесот на стратешко планирање;
- Координација и соработка, во процесот на стратешко планирање.

Исто така, пред да се започне со спроведување на самиот процес на планирање, инволвираноста на заедницата, поточно вклучувањето на сите заинтересирани страни е од голема важност за обезбедување квалитетен процес на стратешкото планирање, иако мобилизацијата на локалните учесници не трае само во оваа припремна фаза, туку и во текот на целиот циклус на планирање. На инволвираноста на сите заинтересирани страни би требало да се гледа како на партнерство меѓу различни локални интереси. Основната концепција подразбира локално развојно партнерство, кое се темели на следниве водечки идеи:¹⁵²

- Партиципативно дијагностицирање, планирање, мониторинг, евалуација и споредување со најдобрите (benchmarking);
- Ефективно учество: сите заинтересирани учесници може да дадат свој придонес во согласност со своите компетенции и интереси; посебно внимание се посветува на вклучување на оние на кои им се заканува опасност да бидат исклучени од општествениот и економскиот тек на локалната заедница како и сигурно и рамномерно застапување во сите фази од процесот на планирање;

¹⁵¹ *Прирачник за стратешко планирање* (2007), Генерален секретаријат на Владата на Република Македонија, Скопје, стр. 18.

¹⁵² UNDP BiH (2009), *Metodologija za integrirano planiranje lokalnog razvoja –miPRO*, str.14.

- Транспарентност: на сите заинтересирани учесници да им се овозможи да бидат информирани за сè што се работи;
- Ритам на комуникација: се работи за планирањето и неговите клучни елементи, кое постепено се шири во рамките на другите значајни локални активности и случувања преку користење расположливи локални медиуми и други канали на комуникација, вклучувајќи и интернет, но и традиционални места за собирање, специфични за одредени средини;
- Планирање како учење: активно учество, интеракција, можност за учење на сите заинтересирани страни.

1.5. Содржина на стратешкиот план

Вообичаено, структурата и содржината на стратешкиот план кај одделните локални заедници вклучува елементи кои се унифицирани. Имено, стратешкиот план обично го содржи следново:¹⁵³

- *Краток преглед на содржината* - Кратка содржина на стратешкиот план, при што се обезбедува кратка форма на основните документи, содржани се основните информации за процесот, целите, учесниците и сите проекти кои се искористени за документот да се претстави на граѓаните, медиумите и други заинтересирани страни од општината и пошироко;
- *Краток преглед на правното, институционално и општествено окружување* - Овој дел обезбедува информации и податоци за квалитетна SWOT анализа, односно од квалитетот на овој дел од документот зависи на кој начин ќе бидат формулирани препораките во SWOT анализата;
- *Изјава за мисија, вредности и визија на градот (општината)* - Ова се трите елементи врз кои се формулира основната ориентација во процесот на планирање и изработка на стратешкиот план на општината. Пред формулирање на визијата се одредуваат клучните

¹⁵³ Pavlovic Krizanic Tatijana (2010), *Prirucnik za stratesko planiranje i upravljanje lokalnim razvojem u Republici Srbiji*, Friedrich Ebert Stiftung, Centar za regionalizam, Novi Sad, str. 41.

вредности кои претставуваат заеднички уверувања на општината и даваат упатства за активностите и работата на општината. Формулацијата за визијата ја дефинира намената или пошироката цел и доколку е добро осмислена може да остане непроменета со децении, додека формулацијата за мисијата треба да ги насочува активностите на општината, да ја утврдува општата цел, да обезбедува насоки, како и да го води донесувањето одлуки;¹⁵⁴

- *SWOT анализа на градот (општината) според поставени секторски области во контекст на изјавата на мисијата* - SWOT анализата за подготовка на стратешкиот план би требало да биде изведена во контекст на изјавата за визијата и мисијата. Таа претставува една од аналитичките техники која овозможува и ги доведува во врска внатрешните потенцијали на општината (слабости и предности) со идентификуваните можности и опасности, односно претставува основна рамка за формулирање стратегија;¹⁵⁵
- *Изјава за дефинирани стратешки цели би одговарале на резултатот на SWOT анализата* - Оваа област содржи листа и кратко образложение на стратешките цели, така што тие се развиени како одговор на SWOT анализата;¹⁵⁶
- *Листа на проекти кои ќе бидат искористени за да се остварат дефинираните цели со финансиски трошоци на проектите и планирани извори на средства за нивна реализација* – Овој дел од стратешкиот план се подготвува како табеларен и детален текстуален опис на проектите кои ќе бидат спроведени со цел реализација на поставените цели;¹⁵⁷
- *Неопходни фактори кои се предуслов за остварување на поставените цели* – Овде би требало да се дефинираат три до пет најважни области на кои локалната самоуправа мора да се фокусира со што би се оствариле зацртаните цели и во исто време би се остварила визијата на стратегијата. Имено, во стратешкиот план можат да бидат дефинирани

¹⁵⁴http://www.katastar.gov.mk/userfiles/file/NSDI/D%201_2%20Vision%20statements%20Final%20310111_mk.pdf

¹⁵⁵ http://www.ni.rs/uploads/file/studija_razvoja_lokalne_ekonomije3.pdf

¹⁵⁶ Pavlovic Krizanic Tatijana (2010), *Prirucnik za stratesko planiranje i upravlanje lokalnim razvojem u Republici Srbiji*, Friedrich Ebert Stiftung, Centar za regionalizam, Novi Sad, str. 46.

¹⁵⁷ Pavlovic Krizanic Tatijana, *ibid.*, 2010, str. 46.

следниве критични фактори на успех: воспоставување механизми за контрола на квалитетот на извршување на надлежностите во установите и јавните претпријатија основани од градот; синхронизиран процес на инвестиционо планирање, интензивно користење на можностите за реализација на меѓуопштинските и регионалните проекти; примена на информациона и комуникациона технологија со цел зголемување на ефикасноста на управата;¹⁵⁸

- *Индикатори за успешност кои ќе бидат искористени за да се измери напредокот за постигнување на поставените цели* – Овој дел од стратешкиот план содржи дефиниција за индикаторите на успешност кои се користат за да се мери напредокот на остварените зацртани цели или нивото до кое е остварено напредувањето со критичните фактори на успех, при што индикаторите на успешност на проектот мора да бидат поврзани со критичните фактори на успех и стратешките цели кои општината сака да ги реализира;
- *Детална дискусија за проектите кои ќе бидат искористени за реализација на поставените цели* – Оваа област треба да содржи детална дискусија за проектите кои ќе бидат користени за да се постигнат стратешките цели, односно треба да вклучува: видови проекти; мерливи цели и проекти; организационен облик на општинската управа, односно одговорни лица; буџет кој е предвиден и предвидени трошоци за спроведување на проектите, како и начин на финансирање, рокови за спроведување по години, месеци и недели ако е тоа изводливо;
- *Усвојување на стратегијата и систем на управување* - По усвојување на стратегијата следува нејзино спроведување преку акциони планови. Системот на управување со стратешкото планирање во основа се состои од: подготвување и спроведување плански документи (акциони планови со временски рокови); процес и структура за донесување одлуки; одговорни за спроведена акција (поединечни човечки ресурси и/или сектори); учесници или заинтересирани страни вклучени и/или заинтересирани за имплементација на активности; процедури за

¹⁵⁸ Pavlovic Krizanic Tatijana, *ibid.*, 2010, str. 48.

известување и следење (периодично); средства за комуникација и процедури за транспарентност.

Всушност, најчесто присутни елементи во стратешките планови за ЛЕР на општините претставуваат: воведот, мисијата и визијата, анализа на состојбите, главните цели, приоритетите и проектите.

2. Стратегијата за локален економски развој – елементи од практиката

Преку реализација на стратегијата всушност се управува со локалната економија. Низ процесот на стратешко планирање се идентификуваат локалните проблеми и се имплементираат локални решенија. Стратегијата за ЛЕР претставува сложен процес кој влијае врз економската иднина на заедницата. Обично, стратешкиот план за ЛЕР се развива за период од 3 до 5 години. Квалитетот на стратегијата зависи од успешното планирање и имплементирање на стратегијата. Процесот преку кој општините го планираат и реализираат стратешкото планирање за ЛЕР, се одвива во неколку последователни фази:

- организирање на напорот (идентификација на инволвираните заинтересирани страни);
- проценка на локалната економија (SWOT анализа);
- изработка на стратегија за ЛЕР (дефинирање цели, активности, проекти);
- имплементација (спроведување на стратегијата преку акциони планови);
- мониторинг (набљудување и оценување на стратегијата).

2.1. Организирање на напорот

Организирање на напорот претставува прва фаза, т.е. продолжение на подготовките за планирање, што се совпаѓа со самиот подготвителен процес на планирање. Организирањето на напорот значи ангажирање на силите на сите заинтересирани страни и нивно организирање со цел да започне процесот на стратешко планирање, односно процесот на разработување на стратегијата за

ЛЕР. Оваа фаза се состои од следниве чекори:¹⁵⁹

- *Чекор 1: Идентификување лидер на тимот за ЛЕР и основање тим од општината.* За да се комплетира планот треба да се оформи тим за стратешко планирање кој ќе ги опфати сите засегнати страни, но сепак да биде толку мал за да дозволи да се постигне консензус за сите стратешки и конкретни цели.¹⁶⁰ Обично, иако не секогаш, стратешкото планирање почнува со локалните власти кои ја доделуваат одговорноста на нов или веќе постоечки општински оддел или единица.¹⁶¹ Советот на општината заедно со градоначалникот треба да ја преземе водечката улога за локалниот економски развој.
- *Чекор 2: Да се воспостави политичка поддршка од општината.* Остварувањето на еден проект, без разлика дали се работи за проект од стратегијата за ЛЕР или за каков било друг проект, не е можно без постоење политичка поддршка од страна на општината. Тргувајќи од ова, за реализација на стратегијата за ЛЕР, потребно е да се воспостави политичка поддршка од страна на општината.
- *Чекор 3: Развивање група на партнерство со заинтересираните страни.* Списокот на заинтересирани страни кои имаат интерес во разработување и имплементирање на програмите и проектите за ЛЕР, може да ги вклучува: јавниот сектор (општината, соседни општини, национални и регионални влади, здравствени власти, универзитети и јавни претпријатија); приватниот сектор (стопанска комора, приватни бизниси, асоцијации за мали бизниси и трговија, банки, медиуми); заедницата и волонтерскиот сектор (локални граѓани, еколошки групи, културно-уметнички групи, религиозни групи, младински групи, образовни групи).¹⁶²
Постојат различни начини за вклучување и консултирање на заинтересираните страни: јавни средби, анкети меѓу граѓаните,

¹⁵⁹ Gwen Swinburn, Soraya Goga, Fergus Murphy (2006), *Local economic development: A primer developing and implementing local economic development strategies and action plans*, World Bank, p.4.

¹⁶⁰ Dave Fountaine, *Strategic planning for Local Government*, AQUEST Consulting LLC, p.3.

¹⁶¹ Gwen Swinburn, Soraya Goga, Fergus Murphy (2006), *Local economic development: A primer developing and implementing local economic development strategies and action plans*, World Bank, p. 10.

¹⁶² *National guide to community planning Albanija*, (2008), OSCE, p.11.

користење на фокус групите на граѓаните и бизнис лидерите, итн.¹⁶³

- *Чекор 4: Да се развијат системи за работа помеѓу локалните власти и државата.* Во процесот на стратешко планирање, потребно е да се развијат системи за работа помеѓу локалната власт и државата, бидејќи постои потреба да се погледне подалеку од локалната област со други програми, планови, правила, прописи, кои ќе имаат влијание врз локалната економска агенда, како на пример: дерегулација, финансиски регулативи, стандарди за квалитетот на животната средина, оданочувања, национални планови за инвестиции во инфраструктура, закони за недвижности и имоти, и други закони или политики.¹⁶⁴
- *Чекор 5: Одредување соодветен вид организација за да се развијат стратегии и проекти за ЛЕР.* За ефикасно разработување, имплементирање, мониторинг и евалуација на стратегијата за ЛЕР, потребно е да се воспостави структурирано тело за локален економски развој, односно потребно е институционализирање на ЛЕР.

2.2. Спроведување локална економска проценка

Проценката на локалната економија се реализира со анализа на сегашната ситуација на локалната заедница. Поточно кажано, со локалната економска проценка се дава одговор на прашањето „Каде сме сега?“

Компетитивната проценка на локалната економија е од голема важност за одредување стратегија, односно идентификување на стратешкиот правец за развој на локалната заедница. Оваа фаза се состои од неколку последователни чекори и тоа:¹⁶⁵

- *Чекор 1: Обврзувачки преглед на регулативите и постапките кои влијаат на бизнисот во општината.* Првиот чекор за проценка на деловното окружување е да се спроведе ревизија на секој оддел во рамките на општината, да се идентификуваат постапките, правилата и

¹⁶³ Dave Fountaine, *ibid.*, p. 3.

¹⁶⁴ Gwen Swinburn, Soraya Goga, Fergus Murphy (2006), *Local economic development: A primer developing and implementing local economic development strategies and action plans*, World Bank, p. 16.

¹⁶⁵ Gwen Swinburn, Soraya Goga, Fergus Murphy, *ibid.*, p.18.

прописите кои го регулираат бизнисот и да се одреди како тие влијаат на ефикасноста, ефективноста и транспарентноста.¹⁶⁶

- *Чекор 2: Идентификување на видовите податоци кои треба да бидат собрани.* Информациите кои се добиваат од собраните податоци, можат да бидат употребени за идентификација на локалниот имот (основните средства) и потенцијалната одговорност (обврски) кои можат да имаат влијание на локалниот економски развој, и планирање или предвидување на трендовите на ЛЕР.¹⁶⁷
- *Чекор 3: Изготвување ревизија на расположливите податоци и анализа на недостатоците за да се соберат податоци.* Проценката на локалната економија вклучува собирање стратешки важни информации, кои потоа се анализираат и се идентификуваат недостатоците во информациите, со што се обезбедува основа за успешна стратегија за ЛЕР.
- *Чекор 4: Развивање план за да се потполнат информациите празнини.* Недостатоците кои се идентификувани во информациите треба да се стават во планот на заинтересираните страни за да може да се пополнат со текот на времето.
- *Чекор 5: Анализа на податоци и процедури на оценување на локалната економија од достапните податоци.* За анализа на информациите се користи SWOT анализата. Нејзиниот развој се базира и се гради врз основа на информациите добиени од ситуационата анализа фокусирана на предностите (силни страни на општината) и слабостите кои произлегуваат како резултат на внатрешната анализа на сегашната ситуација на локалната заедница, односно фокусирана на можностите и заканите кои се резултат на надворешна анализа низ која се оценуваат и идентификуваат.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Gwen Swinburn, Soraya Goga, Fergus Murphy, *ibid.*, p.18;

¹⁶⁷ http://www.org.mk/struga/39_CLEDAP_Mak_5.htm

¹⁶⁸ Biro za lokalnog ekonomskog razvoja Pirot, (2009), *Strategija lokalnog ekonomskog razvoja Pirot*, Beograd-Pirot, str. 46. available at: http://www.pirot.rs/downloads/strategije/strategija_ler_pirot_2009_final.pdf.

2.3. Изработка на стратегија за локален економски развој

Во оваа фаза всушност се открива насоката и целта на општината, т.е. каде сака да биде позиционирана општината во некое идно време. Оваа фаза ги опфаќа следниве чекори:¹⁶⁹

- *Чекор 1: Создавање визија.* Визијата е идеално гледање на иднината како привлечна и посакувана цел. Таа се базира на клучните вредности на општината.¹⁷⁰ Визијата треба да биде јасна и да се перципира како остварлива. Нејзиното создавање треба да даде чувство на прифатливост од страна на сите засегнати учесници. Визијата треба да биде кратка и специфична за секоја заедница.
- *Чекор 2: Развој на цели.* Целите претставуваат конкретни (прецизни, точни) намери за резултатите кои сакаат да се постигнат преку активностите наведени во стратешкиот план.¹⁷¹ Следниве четири точки зборуваат за целите:¹⁷²
 - Целите одговараат на прашањето: „Што е важно?“ односно: „Што е важно за локалниот економски развој“?;
 - Целите се основа за создавање и оформување опции за стратегијата. Тие се своевидна листа за проверка или критериуми за дизајнирање кои се занимаваат со вредностите на едно место;
 - Целите ги појаснуваат насоките и преференциите кои можат да се споредуваат и да се врши trade off помеѓу нив;
 - Целите даваат критериуми за одлучување за опциите на стратегијата за оценување.
- *Чекор 3: Развој на задачи.* Целите се разработуваат преку задачи. Значи, за да се постигнат целите мора да се реализираат задачите.

¹⁶⁹ Gwen Swinburn, Soraya Goga, Fergus Murphy, *ibid.*, p.28.

¹⁷⁰ Bristol Bay Native Association (2004), *Community and economic development plan guidebook*, September p. 12. available at: <http://www.bbna.com/wp-content/uploads/BBNA-Guidebook.pdf>

¹⁷¹ http://www.business.nsw.gov.au/___data/assets/pdf_file/0014/7061/11_02_28-Self-Help-module_3.pdf

¹⁷² UN - HABITAD, EcoPlan International (2005), *Promoting local economic development through strategic planning*, UN - HABITAD, EcoPlan International, p.12.

Инаку, задачите се временски и квантитативно изразени.¹⁷³

- *Чекор 4: Развој на програми.* После одредувањето на визијата, целите и задачите, треба да се развијат програми кои се однесуваат на локалниот економски развој. Можат да бидат развиени голем број програми, но нивниот опфат зависи пред сè од расположливите финансиски средства. Тешко е да се донесе одлука за обемот на програмите но важно е изборот на програми да биде во согласност со потребите на општината односно во согласност со визијата и целите на самата општина.
- *Чекор 5: Избор на проекти.* Идентификуваните проекти треба да бидат прилагодени за остварување на формулираните развојни цели. Иако на голем број проекти им се придава значење, неизбежно е низ приоритети да се одредат проектите кои би требало да добијат повеќе внимание, за да се избегне давање ист приоритет на повеќе слични проекти.¹⁷⁴

2.4. Имплементација на стратегија за локален економски развој

Спроведувањето на стратегијата е многу важна фаза. Впрочем доследното спроведување на стратегијата нема да дозволи голем број добри програми и проекти да завршат на полица и да собираат прашина. Имплементацијата на стратегијата се состои од следниве чекори:¹⁷⁵

- *Чекор 1: Подготовка на план за имплементација за сите програми и проекти.* Планот на имплементација ги изложува буџетските, институционалните, процедуралните и импликациите по човечките ресурси од имплементирањето на стратегијата за ЛЕР.¹⁷⁶
- *Чекор 2: Подготовка на индивидуални акциони планови на проектите.* Исходот на процесот на стратешко планирање е портфолио на

¹⁷³ Мојсовска-Саламовска Снежана, *Стратегиско планирање во функција на реализација на локалниот економски развој*, Економски факултет, Прилеп, стр. 11.

¹⁷⁴ Dr Stefan Dräger, Zarko Horvat i dr. (2003), *Vodič za izradu strateških razvojnih programa na lokalnoj razini*, Zagreb/Frankfurt, str. 45.

¹⁷⁵ Gwen Swinburn, Soraya Goga, Fergus Murphy (2006), *Local economic development: A primer developing and implementing local economic development strategies and action plans*, World Bank, p. 42.

¹⁷⁶ Cunningham Shawn, Meyer-Stamer Jorg (2005), *Planning or doing local economic development? Problems with the orthodox approach to LED*, AISA, p.4.

акционите планови.¹⁷⁷ Во секој акционен план треба да се наведат определените активности кои треба да се преземат во наредниот период, датумот кога планот ќе треба да се постигне, одговорните субјекти за имплементација, како и изворите на финансирање.

- *Чекор 3: Изградба на институционални рамки за имплементација и набљудување на локалниот економски развој.* Клучен елемент во имплементација на стратегијата за ЛЕР е планот за координација, соработка и доверба меѓу сите клучни чинители. На тој начин се гради институционална рамка што е важна како за имплементација, така и за набљудување на локалниот економски развој.
- *Чекор 4: Обезбедување достапност на релевантните влезни елементи.* Имплементацијата на стратегијата на локалниот економски развој бара потполно ангажирање на ресурсите (вклучително времето), но и политичка поддршка. Осигурувањето и одржување на таквите елементи ќе ја одреди ефективноста за реализирање на програмите и проектите, а оттаму и на целосната визија.¹⁷⁸
- *Чекор 5: Извршување задачи во акционите планови на проектите.* За непречена имплементација на проектите потребно е извршување на доделените задачи на секој учесник во проектите. Самото извршување на задачите со себе носи и доделување одговорност за секој проект, што е многу важно за успешна имплементација на проектите.

2.5. Мониторинг (евалуација) на стратегијата за локален економски развој

Мониторингот претставува важно средство и алатка за оценување, подобрување на проектите, прилагодување и надградување на стратешкиот план. Тоа овозможува стратегијата да претставува жив документ. Мониторингот помага во ефикасното и ефективно користење и употреба на општинските ресурси, но и да се оправдаат трошоците кои се прават. Тој исто така овозможува да се утврди

¹⁷⁷<http://www.philanthropyjournal.org/resources/managementleadership/strategic-planning-organizational-success>.

¹⁷⁸ Gwen Swinburn, Soraya Goga, Fergus Murphy, *ibid.*, p. 44.

дали е потребно прилагодување, како и промоција на проектот.¹⁷⁹

Прегледот на стратегијата го сочинуваат следниве чекори:¹⁸⁰

- *Чекор 1: Што? Зошто? Кога?* Дали ги постигнуваме посакуваните резултати? Колку добро го имплементираме планот? Какви мерки на проверка на успешноста користиме? Ако не сме ја постигнале целта, што треба да смениме или да направиме поинаку за да го добиеме она што го сакаме?¹⁸¹ Одговарајќи на овие прашања, се открива дали се направени грешки, односно како истите да се исправат.
- *Чекор 2: Набљудување.* Набљудувањето значи постојано внимание, следење и проверка на целиот процес на стратешко планирање и имплементирање, со што би се овозможило идентификување и минимизирање на внатрешните и надворешните влијанија од економското окружување во стратегијата, како и нејзино прилагодување.
- *Чекор 3: Проценка.* Проценката односно евалуацијата користи информации од набљудувањето за да се анализира процесот, програмите, проектите, да се утврди дали постојат можности за промена на стратегијата, да се утврди дали со активностите се исполнети стратешките цели.¹⁸²
- *Чекор 4: Институционални аранжмани.* Во одредувањето на формалните институционални аранжмани, клучните прашања се: Кои се луѓето кои треба да го мерат напредокот? Каков вид информации ќе им бидат потребни за да го измерат напредокот?¹⁸³
- *Чекор 5: Преглед на стратегијата и процесот на планирање.* Овој чекор покажува дека мониторингот не претставува само последна фаза од изградбата на стратегија за ЛЕР, туку тој треба биде присутен во сите фази од изработката на стратегијата и во процесот на планирање, постојано проценувајќи ја нејзината релевантност.

¹⁷⁹ <http://www.kocani.gov.mk/strategija/MONITORING.htm>

¹⁸⁰ Gwen Swinburn, Soraya Goga, Fergus Murphy, *ibid.*, p. 46.

¹⁸¹ Bristol Bay Native Association (2004), *Community and economic development plan guidebook*, September, p. 13. available at: <http://www.bbna.com/wp-content/uploads/BBNA-Guidebook.pdf>.

¹⁸² UN - HABITAD, EcoPlan International (2005), *Promoting local economic development through strategic planning*, UN - HABITAD, EcoPlan International, p.22.

¹⁸³ Gwen Swinburn, Soraya Goga, Fergus Murphy, *ibid.*, p. 51.

3. Карактеристики на успешното стратешко планирање

Успешниот стратешки план е употреблив план. Тој во исто време информира за активностите на општината и гледа кон иднината. Ваквиот план овозможува значајни подобрувања во ефикасноста, позитивно влијае врз капацитетот и како таков е релевантен.¹⁸⁴ За да биде оценет како успешен, процесот на стратешко планирање треба да исполнува неколку предуслови:

- Да постои целосна политичка поддршка, т.е. највисокото раководство да биде запознаено со самиот процес и да ги знае придобивките од стратешкото планирање, со што би се обезбедило навремено исполнување на поставените приоритети и цели;
- Процесот да се спроведе со партиципативно учество на сите заинтересирани страни, кои ќе бидат вклучени во процесот и ќе дадат свој придонес во процесот на стратешкото планирање;
- Добро да се испланираат сите активности кои треба да се преземат за да се започне со спроведување на самиот процес на планирање;
- Стратешкиот план да биде реален, усогласен со потребите на заедницата;
- Целите да бидат јасно дефинирани, реални, мерливи, специфични и со конкретни рокови;
- Утврдување на одговорноста за извршување на активностите и задачите за успешна имплементација на стратешкиот план;
- Воспоставување јасни, мерливи, спроведливи акциони планови;
- Соодветно управување со финансиските средства кои треба да ги поддржат активностите и проектите;
- Постојано следење на спроведувањето на стратегијата во сите фази, со цел да се идентификува напредокот, како и грешките за да се обезбеди прилагодување на стратегијата.

Трите главни клуча за успешно стратешко планирање и имплементација се посветеност, кредибилитет и комуникација.¹⁸⁵ Посветеноста треба да вклучува

¹⁸⁴ Richard A. Mittenhal (2002), *Ten keys to successful strategic planning for nonprofit and foundation leaders*, TCC Group, p.2.

¹⁸⁵http://www.fpm.iastate.edu/worldclass/strategic_planning.asp

целосно и темелно придржување, заложба кон процесот на стратешко планирање. Кредибилитетот е создаден и одржуван од страна на следниве три насоки: учество на сите заинтересирани страни, придржување кон комплетниот процес т.е. кон сите чекори на процесот, и јасна документација. Комуникацијата пак се однесува на повратните информации, разбирање помеѓу сите учесници во секој чекор од процесот на стратешко планирање.

Успешниот процес на стратешко планирање е комбинација од различни размислувања и професионални практики, така што постојат пет клучни области кои треба да се проверуваат во секоја фаза од процесот, и тоа:¹⁸⁶

1. *Информации, како основа на стратегијата*: Дали стратегијата е базирана на систематска анализа на промените кои се случуваат во работната средина? Дали постојат и се користат различни извори на информации (статистика, документи, истражувања, интервјуа итн.)? Дали резултатите од претходните проценки и студии се искористени? Дали постои политичка волја, јасно разбирање и потенцијални судири?

2. *Технички квалитет на документот*: Дали документот е добро напишан? Дали е разбирлив и лесно се чита (извршно резиме, табели, графикони...)? Дали е транспарентен (предуслови, ограничувања)? Дали визијата е јасно наведена? Дали документот е надворешно и внатрешно кохерентен? Дали е достапен преку интернет или друг електронски облик?

3. *Стратегијата како процес*: Дали процесот е отворен и транспарентен? Дали процесот е ефикасен? Дали сите релевантни чинители се вклучени? Дали има заеднички консензус околу стратешките приоритети? Дали има доволен репрезентативен број на јавни состаноци ангажмани, настани и промоции?

4. *Изводливост*: Дали стратегијата е реална? Дали е доволно амбициозна? Дали ресурсите (буџетот и човечките ресурси) се достапни и доволни? Дали процесот содржи анализа на ризик? Дали сите релевантни области на ризици се опфатени (позитивни и негативни) и придружени со јасни акции на ублажување? Дали постојат алтернативни планови?

5. *Очекувани исходи и резултати*: Дали целите и задачите се јасно

¹⁸⁶ OECD (may 2009), *Implementation guidelines on evaluation and capacity bulding for the local and micro regional level in Hungary*, OECD, p.19.

наведени? Дали мерките се во согласност со целите? Дали логичката интервенција е јасна и конзистентна? Дали има доволен број валидни показатели? Дали се назначени целните вредности?

Ако процесот на стратешко планирање за ЛЕР е успешно завршен, локалната власт ќе поседува значаен инструмент за подобрување на благосостојбата на локалните жители.

* * *

1. Стратегијата означува долгорочно планирање и спроведување на целите за локалниот економски развој.

2. Имајќи ги предвид предностите на стратешкото планирање, локалните власти сè повеќе стануваат свесни за користа од стратешко планирање на економскиот развој на локалната заедница.

3. Спроведливоста на стратегијата за ЛЕР зависи од расположливите финансиски средства.

4. За да се започне со развивање на стратегијата за ЛЕР, добро е да се направат подготовки пред самото планирање, односно да се создаде основа за развивање успешна стратегија за локален развој.

5. Содржината на стратешкиот план обезбедува преглед на правното, институционално и општествено окружување, информации за визијата, мисијата, вредностите на општината, SWOT анализа на општината, изјава за долгорочните цели, листа на проекти, акциони планови и индикатори за успешноста на стратегијата.

6. Процесот на стратешко планирање за ЛЕР се состои од пет фази: организирање на напорот, локална економска проценка, изработка на стратегија, имплементација и мониторинг на стратегијата.

7. Важно е напорот да биде организиран. Тоа е прв чекор за развивање стратегија за ЛЕР, поточно да се оформи тим за стратешко планирање, да постои политичка поддршка, да бидат вклучени сите засегнати страни, да постои соработка и услови за развивање стратегија за ЛЕР. Сето ова може да доведе до создавање стратешки план за ЛЕР.

8. Преку идентификација, анализа на информациите и податоците за

деловното окружување, се врши проценка на локалната економија.

9. Стратегијата за ЛЕР се изработува преку развој на визијата, целите, задачите, и избор на програми и проекти.

10. Преку изработка на акциони планови се спроведува стратешкиот план.

11. Иако мониторингот (евалуацијата) претставува последна фаза од процесот на стратешко планирање, следењето и оценувањето треба да биде спроведувано во текот на целиот процес на стратешко планирање.

ГЛАВА IV - КРЕИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ ПРОЕКТИ ЗА ЛОКАЛЕН ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ

1. Проектите како компонента на стратегијата на локален економски развој

Трансформацијата на стратегијата во акционен план се реализира преку соодветни проекти кои претставуваат средство за постигнување на стратешкиот план на општината. Оттука, имплементацијата на стратегијата зависи од реализацијата на проектите.

Проектот претставува концепт кој служи за организирање одредена акција. За да се разбере вредноста и значењето на проектите, неопходно е да се имаат предвид нивните карактеристики т.е. дека проектите имаат цел, треба да бидат реалистични, да имаат дефинирана временска рамка и дефиниран буџет итн.

Она што е многу важно за имплементација на проектите, а уште повеќе за имплементација на стратегијата е потребата од знаење за управување со проектниот циклус. Начинот на кој се планира и спроведува проектот, односно управувањето со проектниот циклус претставува вообичаена постапка, која почнува со усогласена стратегија што води кон идеја за одредена активност. Потоа таа идеја се претвора во проект кој се спроведува и оценува со цел подобрување на стратегијата и понатамошните активности. Од таа гледна точка, проектниот циклус може да се претстави преку пет фази (програмирање, идентификација, проценка, имплементација и евалуација).

Како алатка за управување со проектниот циклус се користи логичката рамка. Таа овозможува презентирање на стратегијата на проектот на логичен и транспарентен начин.

1.1. Карактеристики на проектот

Од аспект на локалниот економски развој, проектите претставуваат средство за постигнување на стратешкиот план на општината. Јасна и точна дефиниција на проектот е нужна за да се обезбеди правилно и успешно користење.¹⁸⁷ Проектот може да се дефинира како серија на активности со кои треба да се постигнат конкретни цели во дефинирана временска рамка со одобрен дефиниран буџет.¹⁸⁸ Во исто време, проектот претставува временски ограничена активност со однапред определени јасни цели, поделен во поединечни чекори и интегрирани време, луѓе и трошоци.¹⁸⁹

Секој проект треба да поседува:¹⁹⁰

- Јасно идентификувани засегнати страни, вклучувајќи ја примарната целна група и крајните корисници;
- Јасно дефинирани структури за координација, управување и финансирање;
- Адекватно ниво на финансиска и економска анализа, која покажува дека придобивките од проектот ќе ги надминат неговите трошоци.

За да се разбере вредноста на управување со проектот, неопходно е да се имаат предвид неговите карактеристики. Имено, како карактеристики на проектите може да се издвојат следниве:¹⁹¹

- Проектите имаат цел: јасно дефинираните цели се утврдени за да се произведат одредени резултати, при што нивната намера е да решат одреден проблем, а тоа значи правење претходна анализа.
- Проектите се (треба да бидат) реалистични: нивните цели мора да бидат достижни, а тоа значи водење сметка за барањата и за достапните финансиски и човечки ресурси.

¹⁸⁷ <http://www.spotteddog.u-net.com/guides/define/frameset.html>

¹⁸⁸ Stanslaus Tichapondwa Modesto, Stephen P. Tichapondwa, *Successful project management: Insights from distance education practices*, p. 20. available at [:https://www.merlot.org/merlot/viewMaterial.htm?id=515205](https://www.merlot.org/merlot/viewMaterial.htm?id=515205)

¹⁸⁹ http://www.cvzu-pomurje.si/egradiva/projektno_vodenje/32__kaj_je_projekt.htm

¹⁹⁰ Симон Форестер, Ирем Сунар (2011), *Развивање и управување со проекти финансирани од ЕУ*, Техничка поддршка за граѓанските организации – регионална канцеларија на ТАКСО, стр. 21.

¹⁹¹ Константин Петковски, Весна Јаневски и др. (2005), *Проектни активности, проектмен менаџмент, проект*, Херакли-Комерц, Битола, стр. 23.

- Проектите се привремени: секој проект има дефиниран почеток и крај, односно дефинирана временска рамка.¹⁹² Главна карактеристика на секој проект е да има датум за почеток и краен датум, бидејќи ако се зголеми времето на завршување, цената на проектот ќе се зголеми. Значи неопходно е да се одреди времето за завршување на секој проект.¹⁹³
- Проектите се поврзани со резултати: сите проекти се прават за добивање некаков резултат, т.е. проектите се секогаш завршни.¹⁹⁴
- Проектите се комплексни (сложени): тие подразбираат поседување способности за планирање и имплементација и вклучуваат различни партнери и играчи.
- Проектите се колективни: тие се производ на заеднички напор, и се изведувани од страна на тимови кои вклучуваат различни партнери кои се грижат за потребите на другите.
- Проектите треба да се засебни, единствени за секоја општина: тоа значи дека производот или услугата е различен на некој динстиктивен начин од останатите производи или услуги.¹⁹⁵ Сите проекти потекнуваат од различни идеи, така што тие претставуваат специфичен одговор на одредена потреба (проблем) во специфичен контекст и како такви често се иновативни.
- Проектите се авантура: секој проект е различен и воспоставува нови стандарди и тие секогаш имаат доза на несигурност и ризик.
- Проектите имаат ограничени ресурси: на почетокот на проектот се утврдуваат договорениот износ на трудот, опремата и материјалите кои се наменети за проектот.¹⁹⁶
- Проектите треба да бидат оценети: проектите се планирани и поделени во мерливи цели, кои мора да бидат отворени за евалуација.
- Проектите се состојат од етапи: имаат разграничени, препознатливи етапи, различни и однапред дефинирани чекори.

¹⁹² <http://www.pmvista.com/project-characteristics/>

¹⁹³ <http://www.svtuition.org/2010/11/what-is-project-what-are.html>

¹⁹⁴ <http://www.svtuition.org/2010/11/what-is-project-what-are.html>

¹⁹⁵ William R. Duncan (1996), *A guide to the project management body of knowledge*, Project management institute, USA, p.4.

¹⁹⁶ METHOD123 (2003), *Project management guidebook*, METHOD123, p. 4.

- Проектите се прогресивно разработен процес: управувањето со проектот е група на меѓусебно поврзани процеси, спроведени на прогресивен елаборативен начин.¹⁹⁷

Секој проект е единствен и посебен, меѓутоа постојат одредени карактеристики кои се заеднички за сите проекти, а тоа се:¹⁹⁸

1. Цел;
2. Рокови (почеток и крај);
3. Комплексност;
4. Обем и природа на задачите (во согласност со планот за реализација, т.е. стратегијата на проектот);
5. Ресурси (луѓе, опрема, материјал, финансиски средства);
6. Организациона структура (распоредување на одговорности);
7. Информационен и контролен систем (функционирање на линијата на одговорности).

Сепак, карактеристики на високоуспешни проекти кои треба да се прилагодуваат и применуваат во секој проект, се следниве седум:¹⁹⁹

1. Создавање вистински проекти со вистински партнери;
2. Силен проектен менаџмент;
3. Јасни барања и добро управување;
4. Соодветно управување со промените;
5. Сите процеси се добро документирани и на место;
6. Ефективна контрола и комуникација;
7. Техничко лидерство и квалитет.

Еден успешен проект менаџер мора да се справи со четирите основни елементи на проектот и тоа: ресурси, време, цена и опсег, при што сите овие елементи се меѓусебно поврзани и со секој елемент мора ефикасно да се управува, доколку се сака проектот да резултира со успех.²⁰⁰

¹⁹⁷ <http://www.usbr.gov/excellence/Finals/FinalIntroPM.pdf>

¹⁹⁸ <http://www.scribd.com/doc/39613271/Upravljanje-Projektima-Skripta>

¹⁹⁹ <http://www.processmakesperfect.net/seven.pdf>

²⁰⁰ http://www.beeindia.in/energy_managers_auditors/documents/guide_books/1Ch7.pdf

1.2. Управување со проектот

Кога се зборува за проектите во контекст на стратегијата за ЛЕР, треба да се има предвид дека тие имаат за цел да ѝ помогнат на заедницата да ја постигне својата визија. Тргувајќи од тоа дека преку проектите се спроведува самата стратегија, за општината е значајно да знае да подготвува и управува со проектите бидејќи проектите сами по себе не се случуваат, туку тие треба да бидат планирани.

Од гледна точка на управувањето со проектите, циклусот на активности се состои од неколку фази. Поконкретно циклусот на активности за управување со проекти на Европската комисија за надворешна помош, има пет фази, како што е прикажано на сликата:²⁰¹

Слика бр. 1. Проектен циклус



Извор: European commission, Europe Aid Cooperation Office, *Упатство за управување со проектен циклус*, Секретаријат за европски прашања, Скопје, 2007, стр. 27;

Како што може да се забележи од горната слика, проектниот циклус се состои од пет фази:

Програмирање: Во оваа фаза се одредуваат главните цели и секторските

²⁰¹ European Commission, Europe Aid Cooperation Office (2007), *Упатство за управување со проектен циклус*, Секретеријат за европски прашања, Скопје, стр. 27.

приоритети за соработка и на тој начин се создава релевантна и остварлива рамка на програмирање во која проектите може да бидат идентификувани и подготвени.

Идентификација: Фаза во која се огледува и истражува дали проектот може да се реализира, колку ресурси се потребни, дали неговата имплементација е оправдана, односно да се покаже дали содржаните ресурси се поскапи од ефектот.²⁰²

Формулација: Целта на оваа фаза е да се потврдат релевантноста и остварливоста на проектната идеја според предложеното во формуларот за идентификација или проектна документација. Треба да се изготви детален нацрт на проектот (вклучувајќи ги управувањето и координацијата, финансиски план, анализа на трошоците и користа, управување со ризик, следење, евалуација и ревизија) и да се подготви предлог за финансирање (за поединечни проекти) и одлука за финансирање.

Имплементација: Откако проектот е испланиран, започнува процесот на имплементација, односно спроведување на проектните активности.

Евалуација и ревизија: Евалуацијата претставува систематска и објективна проценка на тековниот или завршниот проект, неговиот нацрт, додека со ревизијата се утврдува регуларноста и законитоста на проектните расходи и приходи. Евалуацијата може да се направи во текот на имплементацијата (среднорочна), на крајот (конечна евалуација) или потоа, дополнителна („ex-post“ евалуација), за да се помогне во управувањето со проектот или за да се извлечат поуки за идни проекти.²⁰³

Вообичаено, процесот за развој на проектот се состои од следниве фази:²⁰⁴

- Иницирање;
- Планирање;
- Спроведување;
- Следење, контрола;

²⁰² http://www.proekti.bg/?act=show_razdel&id=65

²⁰³ European Commission - Europe Aid Cooperation Office (2001), *Manual project cycle management*, Evaluation Unit, p. 4.

²⁰⁴ *Caltrans project management handbook* (2007), Caltrans office of project management process improvement, p. 26.

- Затворање на проектот.

Проектот има животен циклус кој започнува со иницирање, потоа се реализира (развија), достигнува зрелост, старост и на крај завршува со затворање.

1. *Иницирање* претставува процес кој во себе вклучува признавање дека проектот може да започне, односно одобрување за продолжување на проектот. Фазата на иницирање треба да вклучува целосен план со следниве полиња:

- Студија која го анализира проектот во мерливи цели;
- Преглед на веќе постоечки операции;
- Концептуален дизајн на операцијата на финалниот производ;
- Опрема и договорни потреби;
- Финансиска анализа на трошоците и придобивките, вклучувајќи и буџет;
- Анализа на стејкхолдерите, вклучувајќи ги корисниците и помошниот персонал за проектот;
- Проектен договор кој вклучува трошоци, задачи, етапни резултати и распоред.

Доколку оваа фаза не се изврши добро, односно не е направена добро, голема е веројатноста за неуспех на проектот.

2. *Планирањето* претставува втората фаза каде започнува развојот на проектните планови откако предлогот е прифатен, а финансиските средства за проектот се одобрени. Ефективното планирање ги потврдува деталите на целите на проектот и испораките; го потврдува буџетот потребен за да се преземе проектот и ги идентификува сите задачи потребни за да се постигне успех.²⁰⁵ Оваа фаза вклучува две различни компоненти: развој на планови кои се потребни како дел од предлогот – основно планирање, и развој на планови за управување со имплементација на проектот – олеснување на планирањето.²⁰⁶

- Основното планирање вклучува детално планирање и изработка на документи кои на почетокот биле произведени како дел од предлог-проектот вклучувајќи: детален буџет на проектот и распоред.
- Втората компонента - олеснување на планирањето вклучува развој на

²⁰⁵ Local government association (2012), *Infrastructure disaster recovery in local government*, Mike Nolan Management Services, p.22.

²⁰⁶ PM4DEV, *A methodology to manage development projects for international humanitarian assistance and relief organizations*. PM\$DEV, 2007, p. 8.

планови за управување со сите олеснувања, како и други процеси потребни за управување со проектот вклучително: тим, заинтересирани страни, информации, ризик итн.

3. *Спроведување на проектот* е трета фаза. Таа може да се подели во две потфази:²⁰⁷

- Услови за извршување или спроведување на проектот;
- Воведување на проектот.

Во потфазата спроведување, проектот се спроведува и реализира според утврдени правила од претходната фаза, со почитување на договорените рокови и трошоци. Втората потфаза е воведување на добиените резултати во проектот во сегашниот систем.

4. *Контрола и следење* е фаза преку која се обезбедува дека проектот се реализира како што е планирано. Со цел проектот да се врати на вистинскиот пат, доколку е потребно може да се преземат корективни активности. Постојат различни начини како може да се следи и контролира проектот: обична проверка со тим лидерите, дневно организирање, или повеќе формални неделни средби.²⁰⁸ Информациите што произлегуваат од овие состаноци или канали за комуникација известуваат за секое повторно планирање и усогласувања кои се неопходни за проектот.

5. *Затворање* на проектот вклучува формално прифаќање на резултатите од проектот, архивирање во датотеки и документирање на научените лекции, за потоа да се достави до сите засегнати страни.²⁰⁹ Често се запоставува затворањето на проектот. Сепак важно е да се обезбеди правилно затворање на проектот, бидејќи проектот кој не е затворен ќе продолжи да троши ресурси.²¹⁰

Проектниот циклус претставува континуиран процес така што без разлика кои се фазите, треба да се има предвид дека секоја фаза на циклусот е од суштинско значење за проектот и треба да се обрне соодветно внимание бидејќи секоја фаза обезбедува основа за следната.

Имајќи го предвид претходното, и реализацијата на проектите на општинско ниво поминува низ истите фази. Секој проект започнува со првична

²⁰⁷ http://student.foi.hr/~ivugrine/Seminar_final.htm

²⁰⁸ <http://management.about.com/od/projectmanagement/a/Five-Stages-of-a-Project.htm>

²⁰⁹ <http://www.sharetogain.com/2008/11/5-steps-to-successful-project-management/>

²¹⁰ <http://www.projectsmart.com/project-management/the-stages-of-a-project.php>

идеа, која произлегува од стратегијата за локален економски развој на општината. Оттаму, се идентификуваат голем број проекти, така што без разлика дали иницирањето доаѓа од страна на општината или однадвор (од страна на потенцијални донатори), во согласност со стратегијата и буџетските локални можности, проектите се одобруваат од страна на Советот на општината. Доколку Советот на општината одлучи проектот да продолжи, тогаш проектот ќе биде подготвен и дизајниран во соработка со локалните партнери. Деталното планирање може да започне штом описот на проектот е одобрен.

Реализирањето на проектот вклучува координирање на човечките и други ресурси кои се потребни за спроведување на проектот. Следењето се спроведува како континуиран процес во текот на имплементацијата. Прегледување на проектот и евалуација се врши кон крајот на проектот. На крај, откако проектот ќе заврши, се затвора така што се чуваат сите документи и евиденција поврзани со него.

Улогата на локалните власти во управување со проектите ги опфаќа следниве активности:²¹¹

- Надгледување на подготовката на проектот:
 - Овластување на подготовка на проектот особено обезбедување односи со заедницата на задоволително ниво;
 - Одобрување или одбивање на проектот.
- Поставување на проектот:
 - Регрутирање менаџер на проектот и евентуално друг клучен персонал;
 - Обезбедување на потребните финансиски средства;
 - Обезбедување дека процесите за управување опишани во проектот се на место.
- Надгледување на активен проект:
 - Редовно следење на напредокот на проектот;
 - Одобрување или одбивање на измените на проектот.
- Усогласување конфликти:

²¹¹ Daniëll Robert Abrahamse (2002), *The potential role of project management in category B municipalities*, University of Pretoria, p. 103.

- Усогласување конфликти помеѓу засегнатите страни при дефинирање на целите на проектот;
- Усогласување конфликти за продолжување на проектот.
- Надворешни односи:
 - Делување како амбасадор или претставник на проектот;
 - Обезбедување дека јавниот интерес е соодветно застапен во проектот.

1.3. Логичка рамка како алатка за управување со проектен циклус

Логичката рамка како алатка за управување беше развиена во доцните 1960-ти години, со цел да помогне во планирањето, управувањето и евалуацијата на развојните активности. Таа се користи од страна на голем број меѓународни организации.

Денес, приодот на логичка рамка стана глобален стандард за формулирање и следење на развојните проекти при што употребата на приодот на логичка рамка често претставува услов за добивање финансиска поддршка за проектот од донаторите.

Логичката рамка е аналитичка алатка развиена од страна на планери и менаџери за презентација и управување, и тоа особено за:²¹²

- Анализа на моменталната ситуација за време на подготвителните активности;
- Воспоставување логичка хиерархија преку која целите ќе бидат постигнати;
- Идентификација на потенцијалните проблеми за остварување на прифатливите резултати;
- Развој на најоптимални опции за евалуација и контрола;
- Подготовка на резиме на активности во стандарден формат колку што е потребно;

²¹² AusGuideline, (2005), The Logical Framework Approach Last updated 27 October 2005, p.1 available at:http://www.sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/AUSAID%202005%20The%20Logical%20Framework%20Approach.pdf.

- Надзор и контрола на активностите во текот на имплементацијата.

Основната структура на логичката рамка е матрица со четири редови и четири колони (4x4 матрица). Матрицата подолу илустрира стандардна логичка рамка и ја дефинира терминологијата што се користи.

Табела бр.6. Матрица на логичка рамка

Структура на проектот	Индикатори на постигнувањето	Средства за верификација	Битни ризици и претпоставки
Цел Кои се пошироките цели кои ќе се постигнат со помош на активноста? Подолгорочно влијание на програмата.	Кои се квантитативните мерки или квалитативните проценки? Дали овие пошироки цели се постигнати?	Какви извори на информации постојат или може да се обезбедат за целта да биде мерлива?	Кои надворешни фактори се неопходни за да се реализираат целите на долг рок?
Намена Кои се предвидените непосредни ефекти на програмата или проектот, кои се придобивките и за кого? До какви подобрувања или промени ќе доведе програмата или проектот? Основната мотивација за преземање на програмата или проектот.	Кои се квантитативните мерки или квалитативни проценки според кои може да се измери постигнувањето на општата цел	Какви извори на информации постојат или може да се обезбедат за да може да се измери постигнувањето на општата цел?	Кои надворешни фактори се неопходни ако намената треба да придонесе за постигнување на целта?
Резултати Какви резултати треба да има за да се исполни намената?	Каков вид и квалитет имаат резултатите и до кога истите треба да се реализираат? (ККВ: квантитет, квалитет, време)	Кои се изворите на информации кои треба да го потврдат постигнувањето на резултатите?	Кои се факторите кои не го контролираат проектот, а кои се одговорни за ограничување на резултатите во постигнувањето на намената?
Активности	Каков вид и квалитет имаат	Кои се изворите на информации кои	Кои фактори ќе ги ограничат

Кои активности мора да се постигнат за да се дојде до резултати?	активностите и до кога треба да се реализираат?	треба да го потврдат постигнувањето на активностите?	активностите во создавањето резултати?
--	---	--	--

Извор: *Tools for development*, Verzion 15.1, 2003, p. 53.²¹³

Логичката рамка е начин на структурирање на главните елементи на проектот како што се целите, активностите, резултатите и индикаторите, и истакнување на врските меѓу нив. Таа е корисна бидејќи:²¹⁴

- им помага на луѓето да го организираат нивното мислење;
- им помага на луѓето да размислуваат логично;
- помага да се идентификуваат слабостите во проектот;
- обезбедува клучни индикатори кои се идентификуваат на почетокот на проектот, така што се олеснува следењето и евалуацијата;
- осигура дека луѓето кои се вклучени во проектот користат иста терминологија;
- им помага на луѓето да изготват концизен план на проектот. Ова им помага да го искомунцираат нивниот план со другите, иако логичката рамка не е замена за пишување целосен план.

Логичката рамка ја покажува својата корисност во помагање на оние кои подготвуваат и спроведуваат проекти, со цел подобра структура и формулирање на нивните идеи и поставување во јасен стандардизиран начин.²¹⁵ Таа обезбедува структуриран, логички пристап кон поставување на приоритетите и утврдување на планираните резултати и активности на проектот.²¹⁶

Во секој случај, логичката рамка претставува алатка за подобрување на планирањето, спроведувањето, евалуацијата и следењето на проектите. Имено, таа станува алатка за управување со секоја фаза на проектот и лост (главна алатка) за создавање други алатки, како што се детален буџет, детален преглед на одговорностите, распоред за спроведување и мониторинг план (табела бр.7).

²¹³<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/toolsfordevelopment.pdf>.

²¹⁴ Rachel Blackman (2003), *Project cycle management*, Tearfund UK, p.39.

²¹⁵ *Project Cycle Management – General VLIR Manual – Draft of July 2002*, p.15.

²¹⁶ Bill Jackson (1997), *Designing projects and project evaluations using the logical framework approach*, IUCN monitoring and evaluation initiative, p. 3.

Табела бр.7. Користење матрица на логичка рамка во проектниот циклус

Проектен циклус	Користење логичка рамка
Формулација	<p>-Матрицата на логичката рамка ги резимира клучните елементи на проектот во стандарден формат и на тој начин им помага на луѓето да ги оценат логички;</p> <p>-Матрицата на логичката рамка се применува за реконструкција на предложениот проект со цел дополнително да се испита релевантноста и остварливоста;</p> <p>-Целите наведени во логичката рамка, заедно со активностите, ресурсите и трошоците, обезбедуваат информации потребни за анализа на трошоците и потенцијалните заштеди;</p> <p>-Прегледот на трошоците овозможува да се открие солвентноста (вклучувајќи го и придонесот на различни партнери), како и финансискиот рамковен договор.</p>
Имплементација	<p>-Матрицата на логичката рамка обезбедува основа за подготовка на договорот, јасно наведување на очекуваните резултати како и нивото на должности и одговорности за управување со проектите;</p> <p>-Матрицата на логичката рамка обезбедува основа за развивање план за мониторинг и евалуација кој треба да биде развиен и имплементиран од страна на менаџерот на проектот;</p> <p>-Индикаторите се основа за развој на оперативен план за управување со ризик;</p> <p>-Резултатите, индикаторите и средствата за верификација (+ активностите, ресурсите и трошоците) се рамка за подготовка на извештај за напредокот на проектот (споредба на она што беше планирано со она што е направено).</p>
Евалуација и ревизија	<p>-Матрицата на логичката рамка обезбедува рамка за проценка, имајќи предвид дека јасно кажува што треба да се постигне (резултати и цел), начинот на кој би требало да се изврши верификација на постигнувањата (индикатори и средства за верификација) и кои се основните претпоставки;</p> <p>-Матрицата на логичката рамка обезбедува рамка за развој на задачи за оценка и проверка на перформансите.</p>

Извор: Zoran Markoviћ, Goran Milenkoviћ (2010), *Priručnik upravljanje projektним ciklusom*, opštine Surdulica Srbija, str. 13.

Сумарно, матрицата на логичката рамка е од големо значење за фазите на проектниот циклус, бидејќи ја води подготовката на проектите и се користи како основа за евалуација и мониторинг на проектите.

1.3.1. Фази на логичката рамка

Приодот на логичката рамка се состои од две фази, анализа и планирање. Тие се изведуваат во текот на проектниот циклус, односно во текот на идентификацијата, формулацијата, спроведувањето и евалуацијата, со цел да се обезбеди квалитет на проектот. Најбитните две фази на логичката рамка може да бидат сумирани како што е прикажано во следнава табела:

Табела бр. 8. Фази на логичката рамка

Фаза	Елемент	Активности - задачи
Анализа	Анализа на заинтересираните страни	<ul style="list-style-type: none"> Идентификација и карактеризација на најбитните потенцијални заинтересирани страни; проценка на нивните капацитети; Прелиминарна проценка на институционалните капацитети, родова анализа и анализа на потребите на другите ранливи групи како што се лицата со хендикеп (профил на главните „играчи“).
	Анализа на проблемот	<ul style="list-style-type: none"> Идентификување на клучните прашања, ограничувања и можности; Утврдување на односот помеѓу причината и последицата.
	Анализа на цели	<ul style="list-style-type: none"> Развивање решенија за идентификуваните проблеми замислувајќи посоодветни ситуации во иднина
	Анализа на стратегии	<ul style="list-style-type: none"> Идентификација на различни стратегии за да се постигнат решенија; Споредба на различни опции за решавање дадена ситуација; Избор на најдобрата стратегија.
Планирање	Развој на логичка матрица	<ul style="list-style-type: none"> Дефинирање на структурата на проектот; Тестирање на внатрешната логика и ризик; Формулирање мерливи индикатори за

		успех; <ul style="list-style-type: none"> Често е неопходна понатамошна анализа и разработка на идеи.
	Планирање на активности	<ul style="list-style-type: none"> Определување на потребните активности, нивниот редослед, распоред и меѓузависност; проценување на нивното траење и распределба на одговорностите.
	Планирање на ресурси	<ul style="list-style-type: none"> Изработка на листа на потребни ресурси врз основа на акциониот план; Изработка на распоред на влезни параметри и буџет.

Извор: Sektor za programiranje i upravljanje fondovima EU I razvojnom pomoci, *Priručnik za izradu logičke matrice: ključni instrument za upravljanje projektnim ciklusom*, DIAL Beograd, str. 30.

1.3.1.1. Фаза на анализа

Фазата на анализа се состои од четири елементи:

1. Анализа на заинтересираните страни;
2. Анализа на проблемот (слика на реалноста);
3. Анализа на целите (слика на подобрена состојба во иднина);
4. Анализа на стратегијата (споредба на различни опции за решавање дадена ситуација).

Постојат различни *заинтересирани страни* со различни проблеми и интереси. Тргувајќи од тоа се јавува потреба за анализа на заинтересираните страни за да се идентификуваат оние поединци, групи луѓе, институции, или фирми кои имаат значителен интерес за успех (или неуспех) на потенцијалниот проект. Анализата и идентификувањето на заинтересираните страни се одвиваат во поголем број чекори:²¹⁷

Чекор 1: Одредување на заинтересираните страни кои:

- би можеле да бидат засегнати од проектот;
- можат да влијаат на проектот;
- би можеле да станат корисни партнери во проектот, иако проектот исто така може да се спроведе без нивен придонес;
- би можеле да станат конфликт партнери, соочувајќи се со проектот

²¹⁷ Umhlaba development services South Africa *Basic introduction to project cycle management using the logical framework approach*, Umhlaba development services South Africa, p.4.

како закана за нивните улоги и интереси.

Чекор 2 : Нивна категоризација според нивните услуги:

- Дали заинтересираните страни (организација, група луѓе итн.) треба да работат на проектот, да учествуваат со кофинансирање или дали имаат корист од проектот?
- Дали организацијата има поддршка?

Чекор 3: Нивна категоризација од социјална и организациска гледна точка и родова перспектива:

- Какви се нивните социјални и економски карактеристики?
- Како се структурирани, организирани?
- Каков е нивниот статус?

Чекор 4: Анализа во однос на очекувањата и врските:

- Идентификација на нивните интереси и очекувања од проектот;
- Анализа на врските и односите меѓу различни групи заинтересирани страни.

Чекор 5: Нивна категоризација според чувствителноста и почитувањето одредени прашања (родова еднаквост, заштита на животна средина и др.):

- Дали се чувствителни на овие прашања?
- Дали сметаат дека нивните задачи и активности влијаат на овие прашања?

Чекор 6: Проценка на потенцијалот, ресурсите, капацитетот на заинтересираните страни:

- Кои се постоечките предности врз основа на кои проектот може да се изгради?
- Кои се постоечките недостатоци на проектот?

Чекор 7: Препораки и заклучоци на проектот:

- Која група да се има предвид?
- Која акција да се преземе?
- Како да се справи со групата?

Вториот елемент, *анализата на проблемот* е спроведена за да се идентификуваат главните проблеми со кои ќе се соочи еден проект и има за цел да одговори на нивната причинско-последична врска, односно анализата ќе се

фокусира на дефинирање на фокусниот или стартер проблем и други проблеми кои водат кон централниот проблем, како и проблеми предизвикани од овој фокусен проблем.²¹⁸ Анализата на проблемот се состои од три главни чекори:²¹⁹

Чекор 1: Дефиниција на рамката и предметот што треба да се анализира;

Чекор 2: Идентификација на главните проблеми со кои се соочува целната група;

Чекор 3: Визуелизација на проблемите во форма на дијаграм, наречен „дрво на проблеми“ или „хиерархија на проблемите“ за да им помогне на учесниците да се анализира проблемот и да се прочистат „причинско-последичните“ односи.

Преку дрвото на проблеми се претставува анализата на проблеми, покажувајќи ја причинско – последичната врска помеѓу проблемите.

Третиот елемент, *анализа на целите* во поширока смисла е постапка за систематско идентификување, категоризирање, специфицирање и ако е потребно урамнотежување на целите на сите инволвирани во одредена ситуација.²²⁰ Анализата на целите се спроведува преку „дрвото на цели“ кое ги опфаќа следниве чекори:²²¹

Чекор 1: Преформулација на сите негативни ситуации од анализата на проблемите во позитивни решенија кои се посакувани и реално остварливи;

Чекор 2: Проверка на односите „средства – цели“ за да се обезбеди валидност и комплетност на хиерархијата;

Чекор 3: Спроведување чекори од дното кон врвот заради сигурност дека причинско-последичните врски се претвориле во врски средства-цели, при што доколку е потребно се ревидираат исказите, се внесуваат нови цели кои се релевантни и неопходни за да се постигне целта на следното повисоко ниво и се бришат целите што не

²¹⁸ http://www.unsiap.or.jp/ms/ms4/modules/ms4_m2p1.pdf

²¹⁹ Japan International cooperation agency (JICA), Egyptian environmental affairs agency (EEAA), (2008), *Guidance for countermeasure planning logical framework approach*, p. 21. available at: http://www.eeaa.gov.eg/remip/index_files/WG2/080711%20Guidance%20for%20Countermeasure%20Planning%20All%20Pages.pdf.

²²⁰ http://www.who.int/ncd/vision2020_actionplan/documents/LFAUNDP.pdf

²²¹ Канцеларија за европске интеграције, *Приручник за израду логичке матрице: клучни алат за управљање проектним циклусом*, Влада - Канцеларија за европске интеграције Србија, стр. 23.

изгледаат соодветни или неопходни.

Чекор 4: Поврзување преку доцртување стрелки за да се укаже на врската средства - цели.

Завршниот елемент од фазата анализа вклучува *анализа и избор на стратегија* за постигнување на посакуваните резултати, при што стратегијата се состои од група на цели што треба да бидат вклучени во проектот.²²² Изборот на стратегија значи избор на цели што треба да бидат вклучени во проектот преку договорен сет на критериуми за проценка на основаноста на различните опции за интервенирање.

1.3.1.2. Фаза на планирање

По завршување на анализата на заинтересираните страни, проблемите, целите и стратегијата, започнува фазата на планирање. Во фазата на планирање резултатите од планирањето може да се преведат во практичен, оперативен план кој е подготвен за имплементација, односно ова е фазата во која проектот е технички дизајниран.²²³ Во оваа фаза, логичката рамка е изготвена и активностите и ресурсите се дефинирани и планирани. Така, фазата на планирање се состои од следниве елементи:

- развој на логичка матрица;
- планирање на активности;
- планирање на ресурси.

Добиените резултати од фазата на анализа на сите нејзини елементи се користат како основа за подготовка на логичката матрица. Изработката на логичката матрица се состои од логика на интервенција, дефинирани претпоставки, дефинирани индикатори и извори на верификација.

Описот на проектот, односно логиката на интервенција и претпоставките се дел од вертикалната логика, додека изворите на верификација и индикаторите се дел од хоризонталната логика во логичката рамка.

²²² Bill Jackson (1997), *Designing projects and project evaluations using the logical framework approach*, IUCN monitoring and evaluation initiative, p. 8.

²²³ Канцеларија за европске интеграције, *Приручник за израду логичке матрице: клучни алат за управљање проектним циклусом*, Влада - Канцеларија за европске интеграције Србија, стр. 14.

Логиката на интервенција дава кус преглед на логиката „средства – крај“ на предложениот проект. Откако е избрана стратегијата на проектот, основните елементи на проектот добиени од „дрвото на цели“ можат да се користат за да започне креирањето на целите во првата вертикална колона на матрицата на логичката рамка. Понатаму, првата колона (логиката на интервенција) се тестира и се пречистува во четвртата колона на логичката матрица (види: табела бр. 6) со анализа на претпоставки.²²⁴

Претпоставките се вклучени во четвртата колона и претставуваат важни ситуации, настани и состојби кои не се контролирани од проектот, т.е. се надвор од проектот, така што за да биде успешен и одржлив проектот, претпоставките треба редовно да се следат, односно ако се забележуваат промени се преземаат корективни мерки.²²⁵

Откако ќе бидат изготвени првата и четвртата колона од логичката матрица, односно описот и претпоставките, следно се идентификуваат индикаторите и изворите на тие изворни информации. Индикаторите се наведени во втората колона од логичката матрица и се користат за да може да се измери до кој степен се постигнати целите. Тие се формулирани како одговор на прашањето: „Како ќе се знае дали она што било планирано се случува или не се случува или веќе се случило? Како го потврдуваме успехот?“²²⁶

Изворите на верификација се наведени во третата колона и преку нив се дефинира како треба да се собираат информациите, кој треба да ги собира и кога/колку редовно треба да се собираат.²²⁷

Во фазата на планирање, откако е изготвена логичката матрица, се планираат активностите како втор чекор од фазата на планирање. Тргувајќи од важноста на планирањето за реализација на проектот, неопходно е детално планирање на активностите со цел да се добијат резултати. Имено, тоа значи дека секој резултат ќе се постигне преку спроведување на планираните активности.

²²⁴ Sektor za programiranje i upravljanje fondovima EU i razvojnom pomoci, *Priručnik za izradu logičke matrice: ključni instrument za upravljanje projektnim ciklusom*, DIAL Beograd, str. 46.

²²⁵ *Project Cycle Management – General VLIR Manual – Draft of July 2002*, p.27.

²²⁶ Alla F. Muhana, Riham Y. Muhana, Rana S. Abu Kemail (2011), *Applying logic framework approach for analysis & planning V.S. Local non – governmental institutional behavior and change in Gaza*, Islamic University of Gaza, p.34.

²²⁷ European Commission, Europe Aid Cooperation Office (2007), *Упатство за управување со проектен циклус*, Секретеријат за европски прашања, Скопје, стр.105.

Распоредот на активности претставува операционализација на проектот.²²⁸ При подготовка на листата на активности, планерите секогаш треба да бидат свесни за следново:²²⁹

- Распожливите човечки, физички и финансиски ресурси;
- Како секоја активност ќе води кон постигнување на проектните резултати;
- Ризиците и неизвесностите што можат да влијаат на спроведување на активностите;
- Временската рамка на проектот.

На крај на фазата на планирање, се планираат ресурсите. Ресурсите претставуваат влезни параметри и можат да бидат човечки, материјални и финансиски ресурси. Тие се неопходни за извршување на планираните активности. Планирањето на ресурсите се спроведува врз основа на изработка на листа на потребните ресурси и изработка на распоред на влезните параметри и буџетот со што со планирањето на ресурсите се обезбедува мобилизација на планираните ресурси и полесно добивање резултати.

2. Реализација на стратегијата преку проекти

Реализацијата на стратегијата нема да биде комплетна без постоење проекти и нивно спроведување од страна на општината. Тргувајќи од ова, дадени се завршни објаснувања преку примери од практиката за спроведени проекти како и објаснувања за одредување приоритети на проекти со цел да се одреди кои проектни иницијативи од групата на потенцијални проекти се најважни за идна подготовка или имплементација, земајќи предвид дека ресурсите на општината за имплементирање проекти се ограничени.

²²⁸ Netherlands Leprosy Relief (2007), *Guidelines for logical framework planning workshops*, p. 31. available at:http://nlrindia.org/pdf/Manual_final_Oct.pdf.

²²⁹ Tempus Handbook, *Objective oriented project design and management*, p. 25. available at:http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/objective_en.pdf.

2.1. Приоритет меѓу одделните проекти

Најважно е дека сите приоритетни проекти треба да бидат во согласност со стратегијата. Не постои стандардна дефиниција за да се избере најдобриот, вистинскиот проект бидејќи мислењето за приоритетниот проект на едни луѓе вработени во организацијата може да се разликува од мислењето на други. Се случува да не постојат воспоставени критериуми врз основа на кои се бираат приоритетните проекти, така што се случува да се работи на проекти кои се помалку важни и потребни од страна на општината, а во исто време многу значајни проекти да не бидат разгледани. Имено, понекогаш помалку важниот проект ќе биде одобрен поради нискиот ризик, ниската цена, поради недоволен обем на ресурси или задоцнување на некои ресурси и потребата од итна акција итн. Тргувајќи од тоа, добар начин да се избегне таквата ситуација за донесување одлука за приоритетни проекти, може да биде прифаќањето на следниве критериуми:²³⁰

- Трошоци;
- Времетраење;
- Ангажирани ресурси;
- Појава и влијание на ризик и проблеми;
- Брзина на поврат на инвестицијата (вообичаено релевантен критериум за бизнис-секторот);
- Степен на иновативност;
- Степен на корисност;
- Влијание на граѓаните (окружувањето);
- Влијание на пазарот...

Други карактеристики кои даваат добри информации за да се донесе одлука за приоритетни проекти се следниве:²³¹

- Потенцијал: Каков е потенцијалот на проектот? Дали се работи за нешто што ќе придонесе за подобра состојба на Општината?

²³⁰ Секретеријат Одсек за управљање проектите, *Приручник за управљање проектите верзија 2.0*, стр.4. available at: <http://www.srbijaueu.org/images/PDF%20Lokalne%20samouprave/Prirucnik%20za%20upravljanje%20projekta%202.pdf>.

²³¹ <http://www.pretpriemac.com/2011/08/29/koj-projekt-da-ima-prioritet/>

- Време за завршување: Колкаво време е потребно за да се имплементира проектот? Колку време е потребно за да се дојде до првите резултати? Колку време е потребно да се почувствуваат бенефициите од имплементацијата?
- Ургентност: Дали проектот е ургентен за имплементација? Дали ќе има разлика доколку се започне денес или во некој период во иднина?
- Лесен/тежок за имплементација: Дали е лесен за имплементација или е нешто што ќе бара повеќе напор?
- Трошоци: Колку ќе чини процесот на имплементација? Дали вреди да се имплементира?

Исто така, изборот на приоритетни проекти не треба да го одразува она што е најдобро за поединци вработени во администрацијата, туку овој процес може да се постигне преку дискусија, гласање или пак да се користат одредени критериуми како што е наведено погоре со цел да се олесни споредбата на предлог-проектите.

2.2. Примери од практиката за спроведени проекти

Локалниот економски развој може да биде остварен само преку реализација на разни проекти. Тргувајќи од тоа дека општините се разликуваат една од друга, секоја општина реализира различни проекти во согласност со нејзината стратегија за локален економски развој. Реализацијата на проектите може да се оствари заедно со одредени соработници т.е. партнери (министерства, државни фондови и други државни институции), понатаму со претставници од приватниот сектор, како и со граѓанскиот, невладиниот сектор. Проектите кои се однесуваат на градење на капацитетите на локалната самоуправа, проектите кои промовираат претприемништво, привлекуваат инвестиции или генерираат нови вработувања, се само дел од проектите во правец на развој на локалната економија. Денес, во функција на ЛЕР од страна на општините се реализираат голем број проекти. Во прилог ќе бидат прикажани неколку видови реализирани проекти од различни општини:

1. Проект *„Градење капацитети на локалната самоуправа – развој на поволна економска средина“*. Улогата на канцеларијата, одделението или секторот

за локален економски развој во рамките на општините е од голема важност за подигнување на локалната економија. Имено, важноста на канцеларијата за ЛЕР може да се согледа преку проектот „Градење капацитети на локалната самоуправа – развој на повољна економска средина”.²³² Овој проект ја вклучува дефинираната меѓуопштинска соработка на општините Струмица, Ново Село, Василево и Босилово при што се формира Центарот за локален економски развој, со седиште во Струмица и истурени единици во другите именувани општини. Проектот беше реализиран во периодот од ноември 2005 до декември 2006, а како донатор се јавува Проектната канцеларија на Програмата за развој на Обединетите нации.

Целите на овој проект беа градење на капацитетите на локалните власти, притоа трансформирајќи ги во силни институции за развој и раст на приватниот сектор и со тоа за одржлив економски развој; подобрување на стопанското окружување; поддршка на претприемништвото; намалување на сиромаштијата и социјалното исклучување.

Активности кои беа реализирани за остварување на овој проект се следниве: јакнење на капацитетите на ЛЕР тимовите и партнерства; обуки т.е. работилници; размена на искуства и информации; изработка на промотивни материјали; собирање информации за изработка на профил и стратегија на општината; изработка на стратегија и акциони планови; операционализација на Фондот за економски развој на општините (ФЕРО); презентирање на Фондот; раководење со апликациите и реализација на селектираните проекти.

Придобивки од реализацијата на овој проект се: обучени и квалификувани лица за раководење со процесот на ЛЕР; воспоставена препознатлива форма на вклучување на заедницата во одлучувањето за ЛЕР; воспоставени процедури и искуство за функционирање на јавно-приватно партнерство; сеопфатна стратегија и дефинирани акциони планови; дефинирани приоритетни ЛЕР програми – основа за привлекување инвестиции и искуство со ФЕРО кој претставува препознатлив инструмент за донаторите за ЛЕР.

2. Проект „Поддржување на мали бизниси“. Со овој проект во Општина

²³²http://www.strumica.gov.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=774&Itemid=152&lang=en.

Кавадарци се востанови институционализирана функција во областа на ЛЕР. Овој проект има за предмет финансирање на издржливи и оправдани проекти од помал обем од областа на лозарството, винарството, винскиот туризам и други иновативни идеи преку формирање Фондација за поддршка на мали бизниси. Фондацијата за поддршка на мали бизниси е здружување средства на локалната самоуправа на градот Кавадарци, приватниот сектор, Проектот на UNDP – Локализирање на одржлив развој 2-ра фаза, и други потенцијални донатори.

Реализацијата на првата транша кредити претставува една од активностите за остварување на овој проект.

Овозможување одржлив локален развој; редовна институционализирана функција во областа на ЛЕР; заеднички пристап во решавањето на проблемот на невработеноста од страна на локалната самоуправа, приватниот сектор и UNDP ; поддршка на семејствата кои имаат мал бизнис; финансиска поддршка на малите бизниси на кои им се потребни средства за проширување или доусовршување; и користење на финансиски средства под поволни кредитни услови претставуваат цели на овој проект.

3. Проект „Бизнис без граници“. Проектот „Бизнис без граници“ на УСАИД Македонија, кој го имплементира Фондацијата Бизнис Старт-ап Центар, Битола заеднички со Општина Битола, Универзитетот „Св. Климент Охридски“ и Регионалната стопанска комора имаше големо значење.²³³ Проектот започна во јануари 2011 и трае до декември 2013.

Овој проект се состои од три компоненти:

- Компонента 1: Business Startup и поддршка;
- Компонента 2: Развој на Бизнис инкубаторот и одржливост;
- Компонента 3: Регионална соработка во полето на економскиот развој.

Активности кои одат во правец на остварување на целта на овој проект се следниве: олеснување на основањето на нови претпријатија; раст и конкурентност на постојните ММСП; создавање работни места и можности за вработување на младите, припадници на ранливи групи и невработени и подобрување на регионалната рамка за развој на ММСП преку активностите на БСЦ Битола,

²³³ <http://www.bitola.gov.mk/>

Бизнис инкубаторот, како локалните и регионални партнери во јавниот, приватниот, граѓанскиот и академскиот сектор.

Како резултат на активностите во првата година, проектот им помогна на 33 нови претпријатија да започнат свој бизнис резултирајќи со 57 нови работни места и исто така на 33 веќе постоечки претпријатија им помогна да ги подобрат нивните перформанси. За поддршка на професионалниот развој беа организирани 41 напредни обуки кои беа посетени од 728 учесници од регионот.²³⁴

Целта на овој проект е подобрување на бизнис климата и инвестиционата политика како и помагање на малите претпријатија и на агробизнисот.

4. Проект „Посредување за вработување на високообразовани млади невработени кадри“. Во функција на ЛЕР, од големо значење е зголемување на вработувањата на младите како и подобрување на нивните вештини. Ова беше во фокусот на проектот „Посредување за вработување на високообразовани млади невработени кадри“.²³⁵ Проектот е реализиран во периодот од ноември 2005 до јули 2006 во Општина Охрид. Преку проектот се нудат услуги за спроведување активни мерки за вработување, поточно преку волонтерската пракса со стекнатото знаење ќе може високообразованите млади да го креираат своето работно место.

Основна цел на проектот е посредување при вработување за 3-месечна волонтерска пракса на 30 избрани високообразовани невработени млади, додека крајна цел е после завршување на тримесечното волонтирање да се заснова работен однос на волонтерите во стопанскиот субјект. На тој начин се постигнале и активните мерки – зголемување на стапката на вработеност како и намалување на стапката на невработеност кај подолгорочно невработените лица, подобрување на квалитетот на работната сила и продуктивноста на трудот и јакнење на социјалната кохезија.

По завршување на првата фаза од проектот, 16 волонтери го продолжија својот работен ангажман на истото работно место, а по завршувањето на втората фаза од проектот, 22 лица го продолжиле својот работен однос на истото работно

²³⁴ <http://macedonia.usaid.gov/mk/sectors/economic/bsc.html>.

²³⁵ <http://www.ohrid.gov.mk/AdministracijaOpstina/Sektorzaturizamilokalenekonoskirazvoj/tekovnidokumenti/Realizirani%20Proekti%20na%20Oddelenieto%20za%20LER.pdf>.

место на определено и неопределено време, односно над 50% од волонтерите кои учествувале во проектот го продолжиле својот работен однос таму каде што волонтирале за време на проектот.

Овие практични примери кои претставуваат реализирани проекти, посебно во делот на градење на капацитетите на локалните власти, создавање нови МСП, промоција на претприемничките идеи, намалување на невработеноста, се само дел од големиот број спроведени проекти од страна на општините. Но факт е дека постојат и општини кои се соочуваат со проблеми во развој на локалната економија, поточно немаат доволно капацитет на човечки ресурси, опременост, знаење итн.

* * *

1. Карактеристично за проектите е дека имаат своја цел(и), ограничени ресурси, треба да бидат реални и единствени за секоја општина, привремени, сè посложени, колективни, поврзани се со резултати итн., при што неопходно е да се разберат нивните карактеристики со цел да се разбере нивната голема важност.

2. Општините треба да ги планираат проектите, односно да знаат да управуваат со проектниот циклус кој вообичаено се состои од следниве фази: иницирање, планирање, спроведување, следење, контрола и затворање на проектот.

3. Логичката рамка е аналитичка алатка за добивање квалитетен проект која помага во планирањето, спроведувањето, евалуацијата и следењето на проектите, а претставува услов за добивање финансиска поддршка за проектот од донаторите.

4. Логичката рамка се состои од две фази: анализа и планирање.

5. Фазата на анализа се состои од: анализа на засегнатите страни, анализа на проблемот, анализа на целите и анализа на стратегијата.

6. Фазата планирање започнува со развој на логичка матрица, па се планираат активностите и на крај се планираат ресурсите.

7. Со цел да се олесни споредбата на предлог-проектите, односно да се одреди кои проектни иницијативи од групата на потенцијални проекти се

најважни за спроведување може да се користат критериуми воспоставени од страна на општината.

8. Реализираните проекти кои се однесуваат на јакнење на капацитетите на ЛЕР тимовите, поддржување на малите бизниси, поттикнување на претприемништвото, зголемување на вработеноста, претставуваат практични примери на имплементирани проекти во општините Струмица, Кавадарци, Битола и Охрид. Тие се покажале како многу значајни за развој и помагање на локалната економија.

ГЛАВА V - МЕЃУНАРОДНИ ИСКУСТВА ВО СТРАТЕШКОТО ПЛАНИРАЊЕ НА ЛОКАЛНИОТ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ

Со цел поуспешно водење на локалниот економски развој, се јавува потреба од сознание за искуствата на различни земји во стратешкото планирање на локалниот економски развој. Секако, многу релевантно е искуството на Европската Унија т.е. на нејзините земји членки. Европската Унија се залага за поголема улога на заедницата на локално ниво. Со бројни програми таа ја потенцира важноста од партнерство и учество на заедниците во поглед на локалниот економски развој.

Во продолжение на оваа глава, се анализира и искуството во планирањето на локалниот економски развој во земјите во развој, со посебен осврт на Африка. Имајќи го предвид големото значење на локалниот економски развој, тој станува популарен во земјите во развој, вклучително и Африка, иако самото планирање на локалниот економски развој е релативно нова одговорност и надлежност во овие земји.

Стратешкото планирање стана вообичаена практика во регионот на Балканот. Оттука, посебно внимание се посветува на состојбата со локалниот економски развој во одделни земји на Балканот, со истражување на нивните национални и локални политики.

1. Искуства од Европската Унија

Европската Унија претставува заедница на 27 земји членки, здружени поради полесно остварување на разни цели: економски, политички и општествен развој на целиот регион. Таа содржи повеќе од 80000 локални власти (општини) кои претставуваат основни административни единици за живот во заедницата и во руралните и урбаните области, со широк спектар на овластувања вклучувајќи економски развој, образование, здравство, социјална помош, вода, енергија,

канализација, собирање и третман на отпад од домаќинствата, заштита на животната средина, култура, рекреативни активности, одржување на инфраструктура итн.²³⁶

Иако не се единствени, локалните акции за економски развој на локалните власти во Европската Унија, имаат големо значење. Тие се неопходен услов за економски развој. Практиката на локалниот економски развој во Европа се разви значително во текот на последните декади, што делумно е одраз на оддалечување од интервенционистичките економски политики кои беа честа појава во големите области на Европа до 1970-те години, и од кои многу делови од Источна и Југоисточна Европа сега се оддалечуваат.²³⁷ Тоа значи дека локалните власти стануваат клучни партнери во обезбедување на економскиот развој во Европската Унија.

Жителите на ЕУ остануваат прилично песимистични во поглед на локалните економски услови во кои живеат. Така, во 2011 година според спроведената анкета од страна на Gallup, 25% од жителите на 25 земји членки на ЕУ сметаат дека нивните локални економски ситуации одат на подобро, додека 38% сметаат дека се влошуваат. Грците се со најмалку надеж, односно само 2% сметаат дека нивните локални економии се подобруваат.²³⁸

Табела бр. 9. Ставови на граѓаните за локалниот економски развој во земји членки на ЕУ во 2011 година

Земји членки	% на оние кои сметаат дека станува подобро	% на оние кои сметаат дека станува полошо	Јаз во процентуални поени
Финска	48%	23%	25
Германија	47%	28%	19
Луксембург	41%	27%	14
Австрија	35%	32%	3
Естонија	35%	18%	17
Велика Британија	34%	52%	-18
Полска	32%	30%	2

²³⁶ World bank institute city round (2004), *The role of the European union in local and regional developmet*, Paris, p. 3.

²³⁷ http://www.esiweb.org/pdf/bridges/bosnia/QIF_QuickstartVol2.pdf

²³⁸ <http://www.gallup.com/poll/151097/local-economic-outlook-dire-hard-hit-countries.aspx>

Холандија	31%	31%	0
Данска	31%	39%	-8
Франција	30%	46%	-16
Чешка	29%	31%	-2
Словачка	29%	35%	-6
Малта	25%	26%	-1
Кипар	24%	38%	-14
Ирска	22%	63%	-41
Литванија	21%	27%	-6
Унгарија	20%	52%	-32
Словенија	19%	59%	-40
Латвија	16%	37%	-21
Шпанија	15%	61%	-46
Романија	13%	42%	-29
Португалија	12%	60%	-48
Бугарија	9%	59%	-50
Италија	9%	61%	-52
Грција	2%	81%	-79

Извор: Gallup анкета, 2011.

Резултатите од Белгија и Шведска не беа достапни за време на објавување на резултатите од спроведената анкета.

Од спроведената анкета се забележува дека жителите во Грција сметаат дека локалниот економски развој во нивните општини не се подобрува, туку напротив сè повеќе се влошува. Имено, во Грција, Централната унија на општини и заедници, формираше оперативен проект насловен „Придонесот на локалните власти во борбата против економската и финансиската криза“ кофинансиран од ЕУ, но и со национални ресурси, локални средства и задолжување. Тој се состои од следниве потпроекти:²³⁹

1. Инвестиционен проект: кој се однесува на инвестиции направени за одржлив локален развој;
2. Проект за вработување: со проектот се финансираат 20000 работни места за три години, а се однесува на проекти за животната средина, одржување и поправка на локалната инфраструктура;

²³⁹Council of European Municipalities and Regions (CEMR), *The economic and financial crisis: Impact on local and regional authorities*, 2009, p.30;

3. Оперативен проект за локален превоз: проектот траел 14 месеци и се обезбедувал превоз помеѓу далечните села и административниот центар;
4. Оперативен проект за заштеда на енергија од страна на локалните власти: финансирање на дејствија од страна на локалните власти во врска со заштеда на енергија;
5. Општествени структури: проектот има за цел поддршка на социјалните структури што се однесуваат на специфични групи кои се соочуваат со социјална исклученост;
6. Проект-студии за малите општини, заедници: проектите имаа за цел финансирање на општините кои имаат помалку од 5000 жители, со цел да се формулираат и поддржат конкретни инвестициони планови;
7. Оперативен проект за локалните власти и нивните културни активности: пилот-проект со цел да им се помогне на јавните библиотеки за развој на локалната култура;
8. Заштитени области: проектот се занимаваше со управување со 2000 заштитни подрачја;
9. Услуги за задолжување: посебен проект со цел олеснување на пристапот на локалните власти во финансискиот систем.

Во рамки на ЕУ постојат голем број алатки за промовирање на локалниот економски развој. Еден од главните инструменти за остварување на локалните економски развојни иницијативи претставува Територијалниот договор за вработување. Тој за прв пат беше елабориран во 1997 од страна на Европската комисија и вообичаено беше финансиран од Европскиот социјален фонд.²⁴⁰ Овој договор претставува партиципативна алатка на сите заинтересирани страни, а е насочен кон активирање на развојот врз основа на ендегените ресурси од територијата. Главните карактеристики на Територијалниот договор за вработување се: да се прикаже пристапот од долу – нагоре, широко засновано партнерство, интеграција на иновации и стратегија. Овие карактеристики се инкорпорирани во акционите планови на локално ниво кои претставуваат основа за спроведување на овој договор.²⁴¹ На пример, целта на пактот за територијално

²⁴⁰ Giancarlo Canzanelli (October 2001), *Overview and learned lessons on local economic development, human development and decent work*, ILO, p.6.

²⁴¹ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/doc/tep_evaluation.pdf.

вработување во градот Виена е да се поддржи економскиот развој и развој на политиките за вработување, со прогресивни интервенции на заедничкиот пазар на трудот.²⁴²

Програмите за иницијативи на заедницата како што се: LEADER, EQUAL, URBAN, претставуваат уште една алатка за подобрување на локалниот економски развој. LEADER + претставува програма која има за цел да се зајакне и поддржи локалната рурална економија, како и поттикнување интегрирани стратегии за локален рурален развој, врз основа на соработка меѓу заедниците во рамките на самата земја членка и меѓу заедниците кои припаѓаат на различни земји членки во ЕУ. Имено, во руралниот локалитет Ballyhouga во Ирска постои силна традиција на стратешко планирање што претходи на достапноста на јавното финансирање во рамките на програмата LEADER. Всушност, стручниот кадар во Ballyhouga има капацитет да подготви свои стратешки планови, а тоа се потврдува со фактот што стратешките планови се генерално оценети од страна на надворешни евалуатори со одличен квалитет.²⁴³

EQUAL програмата претставува уште една алатка која има за цел подобрување на ЛЕР преку намалување на невработеноста. Таа има цел да ги елиминира недостатоците и нееднаквостите што еволуирале на пазарот на труд, така што теми прифатливи за поддршка во рамките на EQUAL програмата се развиени врз основа на Европската стратегија за вработување. Оваа Стратегија ги дефинира следниве главни приоритети: подобрување на вештините за вработување, развој на претприемништво и претприемнички вештини, зголемување на приспособливоста, еднакви можности за мажите и жените и Европски социјален фонд кој финансира проекти од EQUAL програмата.²⁴⁴

URBAN се фокусира на одржлив развој на урбаните области особено на напуштените градови, поддржувајќи стратегии за урбан развој развиени од страна на локалните власти врз основа на партнерство. Имено, од 70 избрани програми во рамките на URBAN II, една третина имаат градски совет како раководен орган (италијанските, холандските, финските, австриските, ирските како и повеќето од француските програми); за втората третина, локалната власт е клучен играч во

²⁴² Cristina Martinez-Fernandez, Pawel Chorazy, Tamara Weyman, Monika Gawron (2011), (*The territorial Dimension of the European Social Fund: A Local Approach for Local Jobs?*), OECD, p. 22.

²⁴³ http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/innovating/pacts/pdf/leed_en.pdf.

²⁴⁴ http://www.nfu.hu/community_initiatives.

партнерство со централната власт (англиски програми); понатаму локалните совети ја прифатиле улогата на одговорно тело и се одговорни за финансиското управување и оценување на проектите (Грција и Шпанија). Кај поголемиот број од останатите програми, градскиот совет е полноправна членка за мониторинг (Германија), а во Португалија националните власти ја презеле водечката улога, така што сето ова укажува на силниот степен на партнерство со локалните избрани претставници кој не е само поттик за локална демократија туку и промовира ефективност на акциите на ЕУ и нивна видливост на локално ниво.²⁴⁵

Од големо значење за земјите членки на ЕУ во поглед на локалниот економски развој, претставуваат стратегиите за ЛЕР кои се борат против невработеноста, развој на претприемништвото, подобар квалитет на живот, привлекување инвестиции итн. Поточно кажано, основен чекор за промовирање на локалниот економски развој во земјите членки е изработката на локални стратегии за економски развој. Најчесто ваквите стратегии се развиени со поддршка на донаторски организации како и структурни и претпристапни фондови на самата ЕУ.

Европските локални стратегии не можат да успеат без поддршка, акција, посветеност и ангажираност од страна на локалните власти, со што се потенцира важноста на локалните власти во обезбедување на економскиот развој на ЕУ. На пример, градот Херез (Jerez) во регионот на Андалузија (Andalucia) во Шпанија претставува пример на најактивни локални власти со позитивни резултати во поглед на локалниот економски развој. Стратегијата на градот содржи мноштво идеи.²⁴⁶

Прво, со цел да ја искористи својата одлична географска локација, градот се фокусирал на изградба на инфраструктурна мрежа (железница, автопат, подобрување на врските со пристаништето итн.).

Второ, силна е идејата за диверзификација која значеше оддалечување од традиционалното вино како монокултура. Големиот предизвик лежи во промоција на алтернативниот туризам (културниот туризам).

Трето, со оглед на многу ниското ниво на стручни вештини на локалната

²⁴⁵ European commission (2003), *Partnership with the cities The urban community initiative*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, p.16.

²⁴⁶ http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/innovating/pacts/pdf/leed_en.pdf

работна сила, се изработуваат планови за вложување напор локалната работна сила да се надополни со нови вештини.

Конечно, бидејќи недостатокот на претприемничката култура бил детектиран како еден од најголемите проблеми, градот Херез се потпира на иницијативи за поттикнување на претприемништвото, создавање нови претпријатија, итн.

Локалната стратегија се применува на локалното подрачје во согласност со националните околности што владеат во секоја земја членка. Поинаку кажано, спроведувањето на стратегијата за ЈЕР зависи од специфичните економски, институционални, административни и други карактеристики не само на одделната земја членка, туку и за секоја заедница (општина) во земјите членки. Секако, локалните стратегии за економски развој во земјите членки треба да бидат во согласност со стандардите на ЕУ. Имено, стратешките планови на општините во регионот Игналина (Ignalina) во Литванија, беа насочени кон мерки и дејствија за ублажување на последиците од затворање на нуклеарните центри кои беа единствен работодавач и генератор за економски развој на општините во регионот. Тоа беше направено со цел да се исполнат барањата за заштита на животната средина кои произлегоа од членството во ЕУ.²⁴⁷ Значи, локалните власти во овој регион мораа да ги планираат стратешките планови за економски развој во насока на усогласување со строгите европски стандарди.

Стратегиите за ЈЕР во земјите членки треба да бидат во согласност не само со европските стандарди, туку и со европските принципи. Така, на пример стратешкиот план од 2005 година на градот Виена, фокусот на размислување и дејствување го поставил врз основа на европската перспектива, засновајќи се поконкретно врз следниве европски принципи: одржливост, учество, родова еднаквост и разновидност.²⁴⁸ Во сето ова, се напоменува дека локалните учесници за промовирање и спроведување на ЈЕР во општините во земјите членки, треба да почнат да учат едни од други, да споделуваат искуства, совети, информации итн.

²⁴⁷ Pavlovic Krizanic Tatijana (2010), *Prirucnik za stratesko planiranje i upravlanje lokalnim razvojem u Republici Srbiji*, Friedrich Ebert Stiftung, Centar za regionalizam, Novi Sad, str. 53.

²⁴⁸ http://konyvtar.uni-pannon.hu/hjic/HJIC39_021_025.pdf

2. Искуства од одделни земји во развој

Освен во високоразвиените земји ЛЕР се јавува како составен дел од политиките на локалните власти и во голем број земји во развој. Имено, во многу земји во развој, ЛЕР се јавува како развојна стратегија за подобрување на економската ситуација која се влошуваше како последица на повеќе фактори: должничка криза, наметнатото структурно прилагодување, валутна девалвација и други природни и политички шокови.²⁴⁹

Примери на стратегии за ЛЕР кои ги комбинираат аспектите за раст и за намалување на сиромаштијата во земјите во развој, поточно во Супсахарска Африка се ретки. Тие почесто им се доверуваат на земји како што е Јужна Африка, со значително поразвиена и поразновидна, глобално поврзана и урбанизирана економија, што го прави нивниот поголем напредок во ЛЕР да не е толку изненадувачки.²⁵⁰ Во Африка, главно во супсахарскиот дел, позабележителни се алтернативите на ЛЕР кои се насочени кон сиромашните, при што се тврди дека прво треба да се решат социјалните проблеми, како што е маргинализацијата и сиромаштијата, а потоа да се премине на проблемите со растот.²⁵¹

Јужна Африка е земја која на ЛЕР гледа како на приод за активно решавање на локалните проблеми. За да се разбере улогата на ЛЕР, потребен е краток историски преглед:²⁵²

- Периодот до 1994 година. Во услови на апартхејд, ригидно биле применувани кејнезијански политики за да се обезбеди државна контрола (централната власт) во сите аспекти на општеството. Тоа довело до потиснување на локалната иницијатива и ерозија на локалната автономија. Како последица на ваквиот пристап, ЛЕР останал релативно неразвиен во Јужна Африка.
- Периодот по 1994 година Најголем дел од иницијативите за локален

²⁴⁹ Andrés Rodríguez-Pose, Sylvia Tijnstra (2005), *Local Economic Development as an alternative approach to economic development in Sub-Saharan Africa* (a report for the World Bank), p. 3.

²⁵⁰ Andrés Rodríguez-Pose, Sylvia Tijnstra, *ibid.*, p. 6.

²⁵¹ Stephen Mago, Costa Hofisi, Ronald Mbeba (2012), *Local Economic Development for Poverty Alleviation in South Africa: A Case of Nkonkobe Local Municipality of the Eastern Cape Province*, ICLG, p. 46.

²⁵² Emil Nothnagel (2011), *Local economic development the evolution of LED in South Africa*, Urban dynamics Gauteng ING, p.5.

економски развој по 1994 година се движеа кон пропаѓање на локалната економска заедница и општинските проекти од локалните лидери во овие заедници. Тоа се случуваше под влијание на глобализацијата и силите кои го овозможуваа повторното влегување на Јужна Африка во глобалната економија, така што во текот на овој период земјата мораше „сериозно да ја испитува совеста“ околу нејзината позиција и улога во новиот политички поредок. Спротивно на тоа, владата по 1994 год., ставила силен акцент на иницијативите и учеството на заедниците и обичните граѓани.²⁵³ Започнува со примена на концептот на ЛЕР, односно до почетокот на 21-виот век сите главни урбани центри иницирале единици или оддели за ЛЕР, а исто така низа иницијативи за ЛЕР биле развиени од страна на невладини организации, заедници и приватниот сектор.

- Денес во Јужна Африка, ЛЕР се однесува на активностите кои се иницираат на локално ниво, обично со соработка на различни партнери, а со цел да се решат некои социо-економски проблеми или да се одговори на некои економски можности. Сега тоа е мандат на локалната власт, но може да се појави и како резултат на приватна или иницијатива од страна на заедницата.

Следниве политики и политички документи директно или индиректно придонеле во дебатата за ЛЕР во Јужна Африка:²⁵⁴

- Уставот (1996);
- Бела книга за локалната власт (1998);
- Локална власт: Одлука за општински системи (2000);
- Политички документ - Интегрираното планирање на развојот (2000);
- Упатства за ЛЕР за Институционалните договори (2000);
- Нацрт-политика за ЛЕР (2002);
- Политички насоки за имплементирање на ЛЕР во Јужна Африка (2005);
- Национална рамка за ЛЕР во Јужна Африка (2006-2011).

Врз основа на овие политички документи кои имаат влијание на ЛЕР,

²⁵³ Salga LED position paper, (2010), *Key issues in local economic development in South Africa and a potential role for SALGA*, p.3.

²⁵⁴ Claire Patterson (2008), *Country report Local economic development in South Africa*, GTZ, p. 4.

локалните власти се фокусираат на ЛЕР вклучувајќи ја како приоритетна и задолжителна изработката на стратегија за ЛЕР.

Едно неодамнешно истражување за спроведувањето на ЛЕР во рамките на локалните единици во Јужна Африка, во кое учествувале 87 локални власти ширум земјата, открива дека 73 од нив (84%) започнале со програми за ЛЕР или биле во процес да го сторат тоа. Останатите 14 (16%) требало допрва да ги имплементираат програмите за ЛЕР, најмногу заради пречки во финансирањето или недостаток на капацитет, но, сепак биле свесни за новата задача и до одреден степен имплементирале некакви стратегии на ЛЕР.²⁵⁵

Основни принципи на концептот за ЛЕР соодветен за Јужна Африка се следниве:²⁵⁶

- Јасно разграничување помеѓу ЛЕР и развојот на општината. Поинаку кажано кај ЛЕР станува збор за создавање функционални пазари кои ги поттикнуваат компетитивните бизниси, а развојот на општината пак означува решавање социјални проблеми (здравство, домување, образование, соседство) и опфаќа принципи како што се солидарноста и поддршка на слабите и маргинализираните.
- Воведување јасен пазарен и деловен фокус на ЛЕР. Концептуализација на предноста на црното население и поддршка на новите претприемачи од оваа перспектива. На пример, гратчињата се полни со деловни можности, но исто така и со пазарни неуспеси. Справувањето со неуспесите на пазарот е соодветен начин за стимулирање на деловните можности, а не субвенционирање на потенцијалните претприемачи или нивното задржување со површни обуки.
- Да се согледаат можностите опфатени со подоброто искористување на локалните ресурси. Зошто да не се искористат деловните вештини на искусните бизнисмени за да се зајакнат способностите на новите претприемачи? Зошто да не се бараат систематски локални производи и услуги? Зошто да не се мобилизира локално расположливиот капитал

²⁵⁵ Rhodes University, Human Sciences Research Council, University of the Free State (2003), *Evaluation of local economic development (LED) in the free state province*, HSRC, Rhodes University, Free State University, MXA, p. 16.

²⁵⁶ Jörg Mejer Stamer, *Principles for LED: options for South Africa* (article) GTZ South Africa Programme on Business Development Services and Local Economic Development (BDS/LED), p. 4. available at: http://www.meso-nrw.de/toolkit/Downloads/LEDPrinciples_SouthAfrica.pdf.

за локални бизнис инвестиции?

- Наместо поттикнување за создавање преобремен и неефикасен ЛЕР, потребно е да се убедат локалните засегнати страни да бараат специфични идеи за проекти кои можат брзо да се имплементираат и да доведат до некаква промена на локалните бизниси. Локалните засегнати страни да се поттикнат да воспостават раководна структура само кога со нешто треба да се раководи, т.е. кога се спроведуваат практични проекти бидејќи со огромен форум за ЛЕР кој се стреми кон консензус, ќе се добијат многу конвенционални идеи и најверојатно никакви практични резултати.
- Да се вклучи државниот и приватниот сектор во ЛЕР. ЛЕР мора да се базира врз партнерство помеѓу власта и приватниот сектор и да опфати и други засегнати страни, кои ги имаат за цел економските прашања. Секогаш треба да се има предвид дека ЛЕР не треба да се остави само на власта, бидејќи таа не е многу добра во разбирањето на деловните проблеми. Од друга страна, ЛЕР не треба да се препушти и само на приватниот сектор, бидејќи тоа може да создаде претесна перспектива.

Денес во Јужна Африка се применуваат пет варијанти на ЛЕР:²⁵⁷

- ЛЕР со кој раководи локалната власт, каде избраните власти стануваат активни спроведувачи на промената;
- Невладин или ЛЕР со кој раководи заедницата, каде во отсуство на други економски лидери, невладина организација или заедница ја презема одговорноста за ЛЕР;
- Развојна корпорација или иницијативи на непрофитниот сектор, каде агенциите за развој се посебно основани, често од локалните власти за да ги спроведуваат активностите за локален економски развој;
- „Надолен“ (од врвот надолу) ЛЕР, каде власта во голема мера ги иницира иницијативите за ЛЕР;
- Ресурси насочени конкретно за иницирање на ЛЕР, каде спротивно на конвенционалните методи, ЛЕР се развива спонтано. Развојот во заедницата бара поддршка, што потоа ги зајакнува општините каде

²⁵⁷ Emil Nothnagel (2011), *Local economic development the evolution of LED in South Africa*, Urban dynamics Gauteng ING, p.4.

недостига неопходен капацитет за лидерство и ресурси.

По опсежно меѓународно истражување, владата на Јужна Африка категоризира 6 „развојни“ стратегии на ЈЕР за кои се обврза да ги поддржи: развој базиран во заедницата; поврзаност; развој на човечкиот капитал; инфраструктура и општински служби; прекин на загубите во локалната економија, и задржување и проширување на локалната економска активност.²⁵⁸

- *Општински економски развој* се однесува на помош на општината насочена кон обичните луѓе и корисници кои можат да бидат бизниси и заедници, „локални системи за размена и трговија“, па сè до развојни експерименти на „третиот сектор“ (на пример, процеси за домување), здруженија за штедење и неформални договори за позајмување, општински планови за менаџмент со околината и одржување, проекти за урбано земјоделство итн.;
- Сличен природ е да се има за цел *поврзување на профитабилниот раст со редистрибутивниот развој / финансирање*. Пример е условување на градењето (познато и како „планирање на добивка“) каде дозволата за градба или урбанизација во профитабилни области е поврзана со обврската за инвестирање (на пример, за достапно домување) во сиромашни соседства; друг пример на прогресивен пристап е барањето банките или други финансиски институции кои ќе отворат подружница во побогата област, да мора исто така да отворат и во област со ниски приходи и да мора да инвестираат одреден дел од нивниот приход во мали локални бизниси;
- За да се овозможи општествена корист од економскиот развој, често се потребни *експлицитни врски помеѓу најниската плата, развојот на човечкиот капитал и продуктивноста*. Заради тоа, изминатите неколку години, неколку поголеми општини вовеле легислатива за минимална плата на локално ниво, за да ја ублажат состојбата со многу малите плати кои резултирале од одредени видови раст во вработувањето – особено кај услугите – и да се погрижат надворешните инвеститори да донесат повеќе ресурси во рамки на општината;

²⁵⁸ Patric Bond (2002), *Local economic development debates in South Africa*, Occasional Papersseries Number 6, p. 9.

- *Развојот и одржувањето на инфраструктурата и услугите е друга клучна компонента. Доколку соодветно се спроведе, ЛЕР резултира со обезбедување доверливо, рентабилно извршување на услугите во рамки на општината (осигурување на водоснабдување, електрична енергија, комуналии, патишта итн.);*
- *Горенаведените интервенции би требало да имаат ефект и во намалувањето на загубите во локалната економија, преку користење на најнепосредни ресурси. Понекогаш клучно е да се запре одлевањето пари од сиромашните области, преку поттикнување на луѓето да купуваат локално, со градење и поддршка на периодични пазари, финансирање посебни настани и фестивали, обезбедување инфраструктура со користење на локалната работна рака и локално произведени материјали, поттикнување обука на вработени и мрежно поврзување на претпријатијата од сите големини во местото итн.;*
- *Конечно, без цврста локална основа, економската активност не може да дојде од никаде. Затоа, задржувањето и проширувањето на постоечките бизниси е вообичаен пристап каде што целите обично се насочени да им се помогне на локалните бизниси да ја подобрат нивната продуктивност, да се зголеми уделот на пазарот и да се стигне до нивоа со повисока додадена вредност во ланецот на производство.*

Иако секоја локална економија е единствена и има свои проблеми, сепак многу од проблемите кои се среќаваат во стратегиите за ЛЕР во Јужна Африка можат да се појават на кое било друго место во Африка, имајќи предвид дека Јужна Африка која е посочена како пример има можност да им помогне на други земји да не ги направат истите грешки од првата деценија на нивното искуство со ЛЕР. Секако ова искуство има и поширока релевантност, т.е. може да биде корисно и за секоја друга земја во развој. На овој начин, земјите во развој ќе имаат корист од меѓународното искуство, бидејќи тие би можеле да научат како да се избегне правењето грешки по примерот на други земји.

3. Искуства на земји од Балканот

Процесот на транзиција кој ги зафати речиси сите земји од Балканот на почетокот од 1990-тите години и нивните напори да се приклучат кон ЕУ, доведе до трансформација на балканскиот економски простор на национално, регионално, па дури и на локално ниво. Следствено на ова, земјите од Балканот сè повеќе ги мобилизираат локалните ресурси, концентрирајќи се на развој на локалните економии. Така, денес, концептот на ЛЕР зема сè поголем замав и се применува во секоја балканска земја. Имено, со цел економско јакнење како клучен пристап се применува ЛЕР.

Примерот на Република Србија е многу значаен бидејќи се работи за држава во која ЛЕР претставува важна обврска на локалните самоуправи. Покрај Р. Србија како дел од Балканот и Р. Хрватска е активна во промовирање на економскиот развој на локално ниво и директно и индиректно од страна на сите три нивоа на власт. Во Федерацијата на Босна и Херцеговина е предвидено дека единиците на локална самоуправа имаат одговорност за донесување посебни секторски планови, програми и политики како што се плановите за локален економски развој. Сите земји од Балканот се стремат за постигнување економски развој земајќи предвид дека економското јакнење на земјите може да се постигне со развој на локалните економии користејќи го пристапот од „врвот кон долу“.

Стратешкото планирање во последните години во Србија стана широко прифатено, односно скоро секоја општина во Србија го планира ЛЕР. Во Србија, во последниве децении, се работи на стратегија за економски развој во градовите со повеќе или помалку добри резултати, при што со последниот бран активности стимулирани од страна на Европската агенција за реконструкција, преку проектна програма на општини во Источна Србија, им се помогна во изработката на стратегии за ЛЕР на петнаесет општини во овој дел од земјата.²⁵⁹

Популарноста на развојот на стратешкото планирање во Србија е резултат на неколку фактори: прво, една од првите активности на донаторските организации ангажирани во зајакнување на спроведувањето на локалниот економски развој од страна на локалните власти е поврзана со изработка на

²⁵⁹ Boris Begovič, Zoran Vacič, Gordana Matkovič, Boško Mijatovič (2006), *Lokalni ekonomski razvoj*, Centar za liberalno-demokratske studije, Stalna konferencija gradova i opština, Beograd, str. 38.

стратешки план; понатаму, традицијата на сеопфатни плански документи во српските општини постоела уште во социјалистичкиот период, па кога донаторите ја промовирале оваа активност, таа не е разбрана како наметнување на некој странски концепт; и конечно, со самото воспоставување во средината на 2007 година, Министерството за економија и регионален развој инсистирало на постоење плански документи на локално ниво, па дури и најавило дека некој вид помош од страна на државата на општините и градовите ќе биде условена со постоење, изработка, и развој на стратешки планови.²⁶⁰

ЛЕР во Србија е предвиден во Законот за локална самоуправа. Поточно, Законот за локална самоуправа донесен во декември 2007 година, член 20 став 1 предвидува нова надлежност на локалната самоуправа, да донесува програми и спроведува проекти за локален економски развој и да обезбеди подобрување на севкупната рамка за економска активност.²⁶¹

Во исто време со Законот за регионална и локална самоуправа донесен во 2001 година во Р. Хрватска се регулира надлежноста за ЛЕР. Во Босна и Херцеговина се регулира надлежноста за ЛЕР како одговорност на локалната самоуправа во Законот за принципи на локалната самоуправа на Федерацијата БиХ и со законот за локална самоуправа на Република Српска.

Постојат различни типови инструменти за подобрување на локалниот економски развој кои се користат во српскиот систем на локална самоуправа.²⁶²

1. Подобрување на административните процедури и намалување на бирократијата;
2. Инвестирање во основната инфраструктура, локации и кабинети;
3. Изградба на деловни простории;
4. Поддршка на постојните бизниси;
5. Поддршка на воспоставувањето нови бизниси;
6. Маркетинг и промоција на инвестиции;
7. Иницијативи за привлекување инвестиции;
8. Поддршка на здруженија за развој на индустриски сектори и групи;

²⁶⁰ Dušan Vasiljević (2012), *Lokalni ekonomski razvoj - Zašto su jedne opštine dobitnici, a druge gubitnici tranzicije*, PALGO centar, Beograd, str. 35.

²⁶¹ Tatijana Pavlović Križanić, Radomir, Šovljanski (2010), *Priručnik za strateško planiranje i upravljanje lokalnim razvojem u Republici Srbiji*, Friedrich Ebert Stiftung, Novi Sad, str. 19.

²⁶² <http://facta.junis.ni.ac.rs/lap/lap201201/lap201201-03.pdf>

9. Реставрација на општински простор.

Најважна институција за промовирање на локалниот економски развој во Хрватска е Агенцијата за локален економски развој. Нејзина основна идеја е да се промовира економски развој во рамките на конкретната територија преку помагање и повторно воспоставување нормални услови за економски раст и создавање нови работни места, зајакнување на локалните економии и административните способности како и промовирање локално учество.²⁶³

Клучни групи инструменти што се користат во Босна и Херцеговина за спроведување на активностите за ЛЕР се следниве:²⁶⁴

1. Инструменти за елиминирање на постоечките јазови во општините (физичка и социјална инфраструктура);
2. Инструменти за подобрување на потенцијалот за иден развој;
3. Инструменти кои имаат директно влијание врз подобрување на бизнис климата;
4. Инструменти за директна поддршка на бизнис секторот.

Проектите за локален економски развој во Р. Србија главно се фокусирани на четири области на интервенција, вклучувајќи:²⁶⁵

- Развивање стратешки и акциони планови за локален развој;
- Градење капацитет за пишување и имплементација на проекти;
- Развој на локалната социјална и општинска инфраструктура;
- Формирање канцеларија за локален економски развој.

Хрватска се карактеризира со недоволна практика на стратешко планирање. Како резултат на недоволно развиеното стратешко планирање, во Хрватска сè уште не е доволно заживеан приодот кон стратешко планирање на локално ниво, па така не е заживеано ни планирањето на развојните проекти врз основа на стратешките цели и идентификуваните стратешки приоритети.²⁶⁶ Понатаму, кога се зборува за стратегии за локален економски развој, предност се дава на

²⁶³ <http://www.fes.hr/E-books/pdf/Economic%20Development/04.pdf>

²⁶⁴ Demir Imamović, Delila Klovo, Vildana Kadrić (2004), *Priručnik - Kako započeti process participativnog lokalnog ekonomskog razvoja*, ALDI, Udruženje građana za lokalne razvojne inicijative, Goražde, str. 44.

²⁶⁵

http://www.lokalnirazvoj.org/upload/Report/Document/2013_01/Policy_brief_decenija_LERa_SER_75882.pdf

²⁶⁶ <http://hrcak.srce.hr/file/93547>

сеопфатна стратегија во насока на зголемување на конкурентноста на локалната бизнис средина, стимулирање на растот на локалните компании, вмрежување на заедници и бизниси, поддршка за поврзување бизнис-групи, развој на работната сила, промоција на јавно-приватно партнерство итн.²⁶⁷

Во Босна и Херцеговина повеќе од 80% од локалните власти поседуваат свои развојни стратегии, но сепак поради ограничен организациски капацитет да се трансформираат овие стратегии во конкретни проекти во комбинација со хроничниот недостаток на финансиски средства и рамнодушност од повисоките нивоа на власт, проектите од стратегиите остануваат без никаква последователна имплементација со која треба да се добијат конкретни развојни резултати.²⁶⁸ Во зависност од специфичниот контекст и потребите на соодветната територија, опфатот на планови за ЛЕР може да биде како што следува: план за развој на малите и средни претпријатија, план за развој на туризмот, земјоделството, инвестиции и бизнис, план за промоција, итн.²⁶⁹

Факт е дека иако локалните самоуправи во земјите од Балканот заостануваат во врска со прерогативите за ЛЕР во споредба со развиените земји, сепак тие се свесни за концептот на ЛЕР, односно локалниот економски развој се вкоренува во земјите од Балканот. Потенцирајќи ја потребата од прилагодување на европските стандарди, а имајќи предвид дека поголемиот дел од Балканот се наоѓа во процес на европска интеграција, важно е да се искористи финансиската помош од фондовите на ЕУ во контекст на економско јакнење на локално ниво. Значи, од страна на земјите од Балканот, поточно локалните власти од овие земји можат да ги развијат стратегиите за ЛЕР и да ги имплементираат проектите за ЛЕР со поддршка на различни донаторски организации и фондови на ЕУ.

* * *

1. Еден од неопходните предуслови за економски развој на ЕУ претставува и ангажираноста од страна на локалните власти. ЕУ е свесна за добивањето

²⁶⁷ Paul Stubbs, Klaudija Kregar, Marina Škrabalo (2006), *Mobilizacija i razvoj zajednica, akcijsko istraživanje u Hrvatskoj*, MAP Savjetovanja: Zagreb, str. 240.

²⁶⁸ <http://www.undp.ba/index.aspx?PID=21&RID=57>

²⁶⁹ *Policy note on the guiding principles and standardized approach to local development planning in Bosnia and Herzegovina (BiH)* (2008), Swiss Agency for development and cooperation SDC, UNDP Bosnia and Herzegovina, str. 6.

економски дивиденди преку економскиот развој на локално ниво. Токму поради тоа, таа користи голем број инструменти за поддршка на ЛЕР, меѓу кои: LEADER, EQUAL, URBAN. Практиката на земјите членки во ЕУ укажува на голем број успешно спроведени стратегии за ЛЕР, насочувајќи се на стратегијата за ЛЕР како основен чекор за промовирање на локалниот економски развој во земјите членки.

2. ЛЕР е признат и се применува во земјите во развој како клучен пристап во борбата против сиромаштијата. Како пример кој најмногу се истакнува претставува Јужна Африка. За подобро да се разбере ЛЕР во Јужна Африка се разгледува искуството од практикувањето на ЛЕР во минатото и сегашноста, политичките документи, активностите, варијантите на ЛЕР кои моментално се применуваат во Јужна Африка како и „развојните“ стратегии на ЛЕР.

3. Поставувањето темели за економски развој на локално ниво е клучен приоритет за земјите од Балканот за нивно економско јакнење. Земјите од Балканот, на пример Р. Србија, Р. Хрватска, Федерацијата Босна и Херцеговина, ја признаваат и прифаќаат обврската и одговорноста за локален економски развој, и тоа регулирана во законска рамка. Постојат различни инструменти за спроведување на активностите за ЛЕР во Р. Србија, Р. Хрватска, Федерацијата Босна и Херцеговина. Сепак без разлика на нивните специфичности, тие имаат заедничка цел подобрување на економскиот развој на локално ниво. Во овие земји од Балканот постои стратешко планирање на локално ниво.

ГЛАВА VI - СТРАТЕШКОТО ПЛАНИРАЊЕ НА ЛОКАЛНИОТ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ ВО МАКЕДОНИЈА

Вниманието во оваа глава се задржува на стратешкото планирање на локалниот економски развој во Македонија. Се презентираат зачетоците на идејата за локален економски развој преку процесот на децентрализација со пренесување на надлежностите од централно на локално ниво. Со усвојување соодветни законски регулативи, се поставува правна рамка за почнување процес за поголема самостојност, поголема одговорност и повеќе обврски на општините, така што една од тие обврски, но и главен предизвик на општините претставува локалниот економски развој. Анализирајќи го македонското искуство во изработка на стратегија за локален економски развој, се открива колку од општините имаат стратешки пристап во планирање на ЈЕР, дали тој претставува клучна надлежност на општините, кои методи на финансирање на активностите на ЈЕР ги користат општините итн. Можноста за запознавање со начините со кои поедини општини во земјава го стимулираат локалниот економски развој се согледува преку примери на успешни стратегии за локален економски развој.

1. Зачетоците на идејата за локален економски развој

Република Македонија како балканска земја во развој, но и како земја кандидат за членство во ЕУ, исто така го потенцира локалниот економски развој и става акцент на стратешкото планирање на ЈЕР, преку процесот на децентрализација на власта од државно на локално ниво. Уставот на РМ го гарантира правото на локалната самоуправа, односно правото на граѓаните да одлучуваат за прашања од локално значење во различни области. Поконкретно со амандманот XVII од Уставот на Р. Македонија е утврдено дека поголем дел од функциите на административниот државен апарат кои некогаш беа сконцентрирани на централно ниво, сега се ставени во директна надлежност на општините, па граѓаните непосредно преку своите претставници ќе можат да

учествуваат во одлучувањето за: здравствената заштита, културата, спортот, образованието, социјалната и детската заштита, урбанизмот, јавните служби, руралното планирање, како и за локалниот економски развој (УРМ 2001).²⁷⁰

Оттука, процесот на децентрализација е во тесна врска со зачетоците на идејата за ЛЕР. Имено, процесот на децентрализација придонесува за зголемување на надлежностите и одговорностите на локалните власти, поголем буџет и поголема самостојност во работењето на општините, а воедно и намалување на „товарот“ на централната власт. Со добивањето кандидатски статус на Р. Македонија за влез во ЕУ, процесот на децентрализација е постојано следен од страна на ЕУ, така што се согледува важноста на децентрализацијата за напредокот на Република Македонија. Имено, потпишувањето на Европската повелба за локална самоуправа во 1996 година и нејзиното ратификување во 1997 година претставува значаен чекор за реформирање на локалната самоуправа.

ЛЕР претставува важен фактор во процесот на спроведување на децентрализацијата. Всушност ЛЕР претставува една од надлежностите која од централно се пренесува на локално ниво. Надлежностите, должностите, одговорностите, правата на сите единици на локалната самоуправа (општините) се еднакви, единствено се разликуваат можностите на делување, визиите, плановите, идеите за развој во зависност од специфичностите на секоја општина.

Следствено, почетокот на процесот на децентрализација доведе до промени не само во Уставот како највисок правен акт, туку и во законската регулатива која се однесува на локалната самоуправа. Поточно, беа направени законски измени во Законот за локална самоуправа, односно беше донесен нов Закон за локална самоуправа (2002). Што се однесува до ЛЕР, општините со овој закон добија надлежност да се грижат за економскиот развој на локално ниво. Претходно, пред донесувањето на овој закон, исклучиво централната власт се грижеше за ЛЕР. Исто така со овој Закон предвидени се и активностите и мерките кои општините можат да ги преземат за спроведување на економскиот развој на локално ниво.

Првите чекори кои општините ги презедоа во врска со активностите и мерките за спроведување на ЛЕР, се изработката на стратешки планови за ЛЕР од

²⁷⁰ Александар Љ. Спасов (2009), *Децентрализацијата во Македонија (рамномерен регионален развој и локален економски развој состојби и перспективи)*, ПРОГРЕС Институт за социјална демократија, стр. 5.

страна на одделенијата, т.е. секторите за ЛЕР кои беа формирани во рамките на секоја општина.

Инаку, процесот на децентрализација во Р. Македонија сè уште не е завршен, односно во некои општини не е завршена втората фаза - фискалната децентрализација, која претставува основа на која се потпира ЛЕР. Впрочем, без финансиска децентрализација нема ни реализација на трансферот на ингеренции од државно на локално ниво, како и осамостојување на локалната самоуправа во целина, поточно финансиска самостојност.²⁷¹ Општините кои најмногу напреднале во овој процес се наоѓаат во третата фаза од децентрализацијата (се однесува на управување со државното неизградено земјиште) што претставува основа за планирање на економскиот развој на општините преку стратегијата за ЛЕР.

2. Правна рамка за локалниот економски развој

Денес, локалниот економски развој претставува функција која е во надлежност на локалната самоуправа. Реформите во локалната самоуправа во Р. Македонија (РМ) започнаа со донесување на новиот Закон за локална самоуправа во 2002 година. Од осамостојувањето на Р. Македонија како независна држава па сè до денес, усвоени се два закона за локална самоуправа и тоа во 1995 и во 2002 година. Законот за локална самоуправа кој беше донесен во 1995 годна се карактеризираше со висока централизираност на државата, односно централизирана локална самоуправа. Тоа значеше дека општините имаа многу мала моќ, мал број функции и надлежности, мала самостојност во работењето и одлучувањето во споредба со централната власт. Ваквиот начин на организација на локалната самоуправа се покажа како неуспешен што придонесе за донесување нов Закон за локална самоуправа во 2002 година, создавајќи притоа услови за започнување на процесот на децентрализација и зголемување на надлежностите на локалната за сметка на централната власт.

Со Законот за локална самоуправа (Службен весник на Р. Македонија бр. 5 од 29 јануари 2002 год.) се уредуваат: надлежностите на општината; непосредното

²⁷¹ Спасевски Димитар, (2012), *Современи менаџерски предизвици и организациски науки* (Прва меѓународна конференција, Зборник на трудови), Бизнис академија Смилевски -Скопје, стр. 227.

учество на граѓаните во одлучувањето; организацијата и работењето на органите на општината; општинската администрација; актите на органите; имотот во сопственост на општината; надзор над работата на органите на општината; распуштање на Советот на општината; механизмите на соработка меѓу општините и Владата на РМ; месната самоуправа; заштита на локалната самоуправа; утврдување на службените јазици во општините и други прашања од значење за локалната самоуправа. Законот за локална самоуправа, во член 22, став 1, алинеја 3 надлежноста за локалниот економски развој ја доделува на општините. Тие се надлежни за вршење на следниве активности: локален економски развој – планирање на локалниот економски развој; одредување на развојните и на структурните приоритети; водење локална економска политика; поддршка на развојот на мали и на средни претпријатија и на претприемништвото на локално ниво и во тој контекст учество во востановувањето и развојот на локалната мрежа на институции и на агенции и промовирање партнерства.

Подетално, оваа надлежност ги опфаќа следниве работи:²⁷²

- Планирање на локалниот економски развој (оваа надлежност пред сè подразбира изработка на плански документи најчесто во форма на стратегија за локален економски развој, каде се планираат активностите и мерките со кои треба да се подобри економската состојба на општината и најчесто се опфаќаат развојните и структурните приоритети на општината, како и носителите и одговорните лица за реализација на стратегијата за ЈЕР);
- Утврдување на развојните и структурните планови (овие приоритети се донесуваат од страна на Советот на општината и се утврдуваат најчесто во стратегијата за ЈЕР така што се бараат начини и мерки како да се намали невработеноста во општината при што активностите и мерките се во тесна врска со националната стратегија на државата за намалување на невработеноста);
- Поддршка за развојот на малите и средните претпријатија и на претприемништвото (оваа надлежност е сосема нова за општините при што тие треба да изнајдат начини, форми и мерки преку кои ќе се

²⁷² Здружение за одржлив развој и соработка „АЛКА“ (2008), *Јас и мојата општина – прирачник за процесот на децентрализација*, Скопје, стр. 22- 26.

поддржи развојот на малите и средните претпријатија – МСП, и на претприемништвото, но во согласност со нивните стратешки документи за локален економски развој);

- Учество за воспоставување и развој на локалната мрежа на институции и агенции за промовирање партнерство (општината треба да учествува во создавање и воспоставување институции и агенции кои ќе работат на промовирање партнерства, промовирање предности за вложување капитал во општината односно привлекување инвеститори кои ќе отворат свои стопански капацитети во општината, како и овозможување на МСП со одредени поволности со што би се намалиле трошоците за работа, правна помош, финансиски консалтинг итн.).

Покрај, Законот за локална самоуправа со кој се утврдува локалниот економски развој како една од надлежностите на локалните власти давајќи општа слика за надлежностите, надлежноста во локалниот економски развој е поврзана и со Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа, бидејќи за спроведување на надлежностите на локалните власти неопходни се и финансиски средства.

Со Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа (Сл. весник на РМ бр. 61/04) се уредува финансирањето на единиците на локалната самоуправа односно општините. Подетално, извори на финансирање на општините се:

- Сопствени извори на приходи
 - (1) Локални даноци утврдени со закон:
 - данок на имот;
 - данок на наследство и подарок утврден со закон;
 - данок на промет на недвижности;
 - други локални даноци утврдени со закон.
 - (2) Локални такси утврдени со закон:
 - комунални такси;
 - административни такси;
 - други локални такси утврдени со закон.
 - (3) Локални надоместоци утврдени со закон:
 - надомест за уредување на градежно земјиште;

- надоместоци од комунална дејност;
- надоместоци за просторни и урбанистички планови и
- други локални надоместоци утврдени со закон.

(4) Приходи од сопственост:

- приходи од закупнина;
- приходи од камати;
- приходи од продажба на имот со чија продажба не се нарушуваат јавните функции и надлежности на општините.

(5) Приходи од донации.

(6) Приходи од парични казни утврдени со закон.

(7) Приходи од самопридонес.

(8) Други приходи утврдени со закон.

- Дотации на средства од буџетот на Република Македонија:
 - приходи од персонален данок на доход;
 - приходи од данок на додадена вредност;
 - наменски дотации;
 - блок дотации;
 - дотација за делегирана надлежност.
- Дотации од буџетите на фондовите:
 - капитални дотации.
- Задолжување:
 - краткорочно задолжување;
 - долгорочно задолжување;
 - издавање гаранции.

Што се однесува до изворите на финансирање на ЛЕР, во Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа, не е регулирано детално, конкретно, односно со точно набројување кои се изворите за финансирање на ЛЕР, така што според овој Закон, општините се самостојни во располагањето со изворите за финансирање на ЛЕР. Поинаку кажано постои дискреционо право на локалните власти да водат политика во рамките на своите овластувања. Тргувајќи оттука, може да се каже дека ЛЕР се финансира и од сопствените извори на приходи како што се на пример приходите од донации, продажба, издавање имот кој е во сопственост на општината, понатаму со задолжување

преку кредити, со користење на фондовите, како и со користење средства од државниот буџет.

Колку општините располагаат со реални средства за финансирање на проектите за спроведување на стратегијата за ЛЕР претставува дискутабилно прашање. Финансирањето на изработка и спроведување на ЛЕР е многу тешко, бидејќи финансиските средства во буџетите на општините се наменети за остварување и на други надлежности како што се: социјалната заштита и заштита на децата, комунални дејности, урбанистичко (урбано и рурално) управување, здравствена заштита, заштита на животната средина и природата, спорт и рекреација, образование, култура, противпожарна заштита, мерки за заштита и спасување на граѓаните итн. Се јавува потреба, во секоја општина да постои финансиска поддршка за спроведување на ЛЕР преку создавање посебен буџет (без разлика дали ќе биде мал или голем), но важно е финансиските средства да бидат ефикасно и ефективно употребени.

Колкава ќе биде надлежноста на општината во ЛЕР и кои мерки ќе може да ги презема, а во таа смисла што ќе планира, на што ќе му се даде приоритет во стратешките планови, во која смисла ќе биде поддршката на малите и средните претпријатија, каква мрежа на институции и агенции ќе се развива, сето ова ќе зависи од надлежноста што се пренесува со законите од таа област како што се: Законот за трговија, Законот за угостителска дејност, Законот за туристичка дејност, Законот за трговски друштва, Законот за јавни претпријатија и други закони од оваа област.²⁷³ На пример, согласно Законот за трговија (Сл. весник на РМ бр.15/04, чл. 16), одлуката за местото за посебни начини на вршење трговија (организирани саеми, продажба од врата на врата, киосци, продажба по пат на автомати, подвижни улични продавачи итн.), ја донесува Советот на општината. Понатаму, согласно Законот за угостителска дејност (Сл. весник на РМ бр. 64/04, чл. 21), висината на надоместокот за издавање лиценца ја утврдува Советот на општината на чија територија се наоѓа угостителскиот објект (кабаре, ноќен бар, диско-клуб) за кој се бара лиценца, со тоа што максималната и минималната вредност на надоместокот е утврдена со овој закон; значи висината на надоместокот сепак може да се разликува од општина до општина. Исто така, на

²⁷³ Трајчевски Бранко, Китевски Кире, д-р Мирјана Борота Поповска и др. (2005), *Прирачник за менаџмент на човечки ресурси - за секретари на општини*, UNDP, Агенција за државни службеници, Скопје, стр. 19.

пример, локалните власти можат да основаат туристички бироа со цел промоција на туристичките предности и можности на општината, согласно Законот за туристичка дејност (Сл. весник на РМ бр. 62/04, чл. 50). Врз основа на овие и други закони, локалните власти влијаат врз економскиот развој на локално ниво.

3. Македонски искуства во изработка на стратегии за локален економски развој

ЛЕР претставува нова надлежност на локалните власти во нашата земја. Секоја од општините во Р. Македонија е одговорна за економски развој на својата територија. Клучот за економски развој на локално ниво е стратешкиот пристап кон ЛЕР. Но стратегијата за ЛЕР не претставува едноставна, лесна задача, ниту во поглед на изработката, ниту во поглед на спроведување на проектите и програмите во согласност со стратегијата за ЛЕР.

Врз основа на Законот за буџет, стратегијата се спроведува за 3-5 години. Во РМ стратегии за ЛЕР имаат изработено скоро сите општини. Тоа може да се согледа од следнава табела:

Табела бр.10. Стратегии за ЛЕР

Општина	Изработени стратегии за ЛЕР
Аеродром	Стратегија за ЛЕР, 2009 – 2013
Арачиново	Стратегија за ЛЕР, 2009 – 2013
Берово	Стратегија за ЛЕР, 2006 – 2011 (Во тек е изработка на втора стратегија за ЛЕР)
Битола	Стратегија за ЛЕР, 2009 – 2014
Богданци	Стратегија за ЛЕР, 2009 – 2015
Боговиње	Стратегија за ЛЕР, 2006 – 2015
Босилово	Стратегија за ЛЕР, 2006 – 2011
Брвеница	Стратегија за ЛЕР, 2008 – 2013
Бутел	Стратегија за ЛЕР, 2009 – 2013
Валандово	Стратегија за ЛЕР, 2008 – 2013
Василево	Стратегија за ЛЕР, 2006 – 2011
Вевчани	Стратегија за ЛЕР, 2008 – 2013
Велес	Стратегија за ЛЕР, 2003 – 2020
Виница	Стратегија за ЛЕР, 2008 – 2013
Врапчиште	Стратегија за ЛЕР, 2007 – 2009 Потстратегиија за рурален развој 2009 – 2013 Стратегија за ЛЕР, 2013 – 2015
Гази Баба	Стратегија за ЛЕР, 2009 – 2012
Гевгелија	Стратегија за ЛЕР, 2006 – 2011

Ѓорче Петров	Стратегија за ЛЕР, 2007 – 2009
Гостивар	Стратегија за ЛЕР, 2008 – 2012 (во тек е изработка на втора стратегија за ЛЕР)
Град Скопје	Стратегија за ЛЕР, 2006 – 2009 Стратегија за ЛЕР, 2010 – 2013 (во тек е изработка на трета стратегија за ЛЕР)
Градско	Стратегија за ЛЕР, 2008 – 2013
Дебар	Стратегија за ЛЕР, 2002 – 2012 (во тек е изработка на втора стратегија за ЛЕР)
Дебарца	Стратегија за ЛЕР, 2009 – 2013
Делчево	Стратегија за ЛЕР, 2007 – 2012
Демир Капија	Стратегија за ЛЕР, 2008 – 2013
Демир Хисар	Стратегија за ЛЕР, 2009 – 2013
Дојран	Стратегија за ЛЕР, 2007 – 2011
Долнени	Стратегија за ЛЕР, 2007 – 2012 (во тек е изработка на втора стратегија за ЛЕР)
Желино	/
Зелениково	Стратегија за ЛЕР на мини регион: Општина Зелениково и Општина Петровец, 2010 - 2015
Зрновци	Стратегија за ЛЕР, 2007 – 2015
Илинден	Стратегија за ЛЕР, 2006 – 2011 Стратегија за ЛЕР, 2012 – 2016
Јегуновце	Стратегија за ЛЕР, 2006 – 2012
Кавадарци	Стратегија за ЛЕР, 2005 – 2013
Карбинци	Стратегија за ЛЕР, 2004 – 2014
Карпош	Стратегија за ЛЕР, 2009 – 2013
Кисела Вода	Стратегија за ЛЕР, 2009 – 2013
Кичево	Стратегија за ЛЕР, 2009 – 2013
Конче	Стратегија за ЛЕР, 2007 – 2011
Кочани	Стратегија за ЛЕР, 2003 – 2007
Кратово	Стратегија за ЛЕР, 2006 – 2010
Крива Паланка	Стратегија за ЛЕР, 2009 – 2014
Кривогаштани	/
Крушево	Стратегија за ЛЕР, 2006 – 2013
Куманово	Стратегија за ЛЕР, 2006 – 2015
Липково	Стратегија за ЛЕР, 2007 – 2009 (во тек е изработка на програма за ЛЕР, 2013 - 2015)
Лозово	Стратегија за ЛЕР, 2009 -2013
Маврово и Ростуше	/
Македонска Каменица	Стратегија за ЛЕР, 2008 – 2013
Македонски Брод	Стратегија за ЛЕР, 2008 – 2013
Могила	Стратегија за ЛЕР, 2008 – 2013
Неготино	Стратегија за ЛЕР, 2007 – 2012
Новаци	Стратегија за ЛЕР, 2008 -2013
Ново Село	Стратегија за ЛЕР, 2006 – 2011
Охрид	Стратегија за ЛЕР, 2008 – 2020
Петровец	Стратегија за ЛЕР на ниво на мини регион Општина Зелениково и Општина Петровец, 2010 - 2015
Пехчево	Стратегија за ЛЕР, 2008 – 2013
Пласница	Стратегија за ЛЕР, 2006 – 2012
Прилеп	Стратегија за ЛЕР, 2007 – 2012
Пробиштип	Стратегија за ЛЕР, 2006 – 2015
Радовиш	Стратегија за ЛЕР, 2007 – 2011

Ранковце	Стратегија за ЛЕР, 2009 – 2015
Ресен	Стратегија за ЛЕР, 2007 – 2012
Росоман	Стратегија за ЛЕР, 2008 – 2013
Сарај	/
Свети Николе	Стратегија за ЛЕР, 2010 – 2015
Сопиште	Стратегија за ЛЕР, 2007 – 2011
Старо Нагоричане	Стратегија за ЛЕР, 2008 – 2018
Струга	Стратегија за ЛЕР, 2006 – 2011
Струмица	Стратегија за ЛЕР, 2006 – 2011
Студеничани	Стратегија за ЛЕР, 2009 – 2014
Теарце	Стратегија за ЛЕР, 2006 – 2016
Тетово	Стратегија за ЛЕР, 2008 – 2013
Центар	/
Центар Жупа	/
Чаир	Стратегија за ЛЕР, 2006 – 2009
Чашка	Стратегија за ЛЕР, 2008 – 2013
Чешино - Облешево	Стратегија за ЛЕР, 2009 – 2014
Чучер Сандево	Стратегија за ЛЕР, 2009 – 2013
Штип	Стратегија за ЛЕР, 2005 – 2010 Стратегија за ЛЕР, 2012 – 2017
Шуго Оризари	Стратегија за ЛЕР, 2007 – 2011

Извор: Податоци добиени по електронска пошта и телефонски разговори спроведени со надлежните во општините во Р. Македонија во текот 2013 година.

Врз основа на горната табела може да се извлече заклучок дека стратешкиот пристап кон ЛЕР има позитивен напредок. Само 6 од вкупно 81 општина немаат стратегии за ЛЕР. Денес, голем број од општините ги изработуваат своите втори стратегии за ЛЕР.

Инаку, Извештајот за следење на децентрализацијата во областа локален економски развој за 2011 година содржи индикатор кој утврдува колку општините поседуваат официјални развојни документи за ЛЕР, како што се: стратегиите за локален развој со вклучен профил и акциски план за нивна имплементација, потоа стратешки планови за рурален развој, за развој на туризмот, развој на малите и средните претпријатија, локални еколошки акциони планови итн. Средната оценка на овој индикатор покажува позитивен тренд, така што во 2011 година изнесува 4,08 наспроти 3,82 за 2010 година и 3,62 за 2009 година.²⁷⁴

Исто така, врз основа на Извештајот за следење на децентрализацијата во областа локален економски развој за 2010 година во врска со спроведеното набљудување и анализа во поглед на изработката на стратешките развојни

²⁷⁴ Вртески Јане, Илијева-Ацевска Наташа и др. (2012), *Локалниот и регионалниот развој во РМ: ниту локален ниту регионален. Извештај за следење на процесот на децентрализацијата на ЛЕР во РМ за 2011*, Фондација Отворено општество – Македонија, Скопје, стр. 32.

документи за ЛЕР и нивната имплементација е истакнат следниов генерален заклучок:²⁷⁵

- Државните службеници вработени во одделенијата/секторите за ЛЕР сметаат дека имаат доволно капацитети за изработка на локални стратешки развојни документи и за нивна имплементација. Меѓутоа, бројот на постоечките развојни документи од разни области во општините сугерира спротивен заклучок;
- Влијанието од имплементацијата на развојните документи на општината врз нејзиниот економски раст и подобрувањето на услугите е многу големо, со тоа што ефектот е позабележителен во насока на подобрување на економската состојба во општината отколку во подобрувањето на услугите што ги дава општината;
- Главен проблем со кој се соочуваат општините е неможноста целосно да се реализираат активностите и проектите што се планирани во стратешките документи. Исто така, како голем недостаток во секојдневното работење се наметнува и непостоењето утврден систем за мониторинг и евалуација, со кој би се мерела и оценувала реализацијата на стратешките локални развојни документи;
- Постои недоволна заинтересираност на локалните власти или, во најмала рака, недоволна евиденција за реализацијата на проектите преку формата јавно-приватно партнерство, каде што приватниот капитал е реална можност за обезбедување на потребните финансиски средства за капитални инвестиции.

4. Примери на успешни стратегии за локален економски развој

Во Р. Македонија, општините стануваат свесни дека локалниот економски развој има мултидимензионална улога во смисла на нивно подобрување и подобрување на целокупниот економски развој. Уште повеќе, од страна на општините е разбрана неопходноста од стратешки пристап кон ЛЕР со цел

²⁷⁵ Центар за развој на локална демократија (2011), *Реалност или само надлежност Извештај од следење на децентрализацијата во областа локален економски развој за 2010 година*, Фондација Отворено општество - Македонија, Скопје, стр.10.

подобро планирање на активностите и мерките, намалување на неизвесноста и донесување одлуки за економски развој. Значи, поголем е бројот на општини кои имаат планирана стратегија за ЛЕР, а мал е делот на општините кои немаат изработено стратегии.

До одговор на прашањето колку локалните власти постигнале подобрување на економските состојба во своите општини, се доаѓа преку реализираните проекти предвидени во стратегиите. Како пример за успешно реализирана стратегија претставува стратешкиот план за ЛЕР на Општина Илинден за периодот 2006-2011 година.

Општина Илинден се наоѓа во непосредна близина на Скопје, поточно на 10 km од потесното градско подрачје, а го зафаќа источниот дел на Скопската Котлина.²⁷⁶ Оваа Општина зафаќа површина од 97 km² и има 15984 жители, врз основа на пописот од 2002 год.

Во стратешкиот план за ЛЕР на Општина Илинден за период 2006-2011 година, Општината имаше визија до 2011 година да прерасне во урбана, атрактивна и конкурентна Општина во регионот и пошироко, со создадени услови за одржлив економски и социјален развој, како и квалитетен живот на населението. Како приоритетни области во оваа стратегија за ЛЕР на Општината беа наведени: инфраструктурата, јавните услуги, образованието, економијата, руралниот развој.²⁷⁷ Поинаку кажано, конкретни цели во инфраструктурата беа следниве: изградба на канализационен систем и пречистителни станици за прифаќање, третман и одредување на отпадните води до реципиентот, фекалните и атмосферските води; реконструирани локални патишта и асфалтирани локални улици; и подобрена сигнализација на улиците. Во сферата на јавните услуги беа остварени следниве конкретни цели: изградба и пуштање во употреба на градинка и проширување со нови услуги на ЈКП Илинден. Понатаму во областа на образованието: реконструкција и санација на училишта; основање средно училиште; обезбедување услови за едукација на младите, и успешно функционирање на културно-едукативен центар за млади. Во областа на економскиот развој беше реализирано: подобрување на информираноста на потенцијалните инвеститори; отворање филијали на комерцијални банки и пошти;

²⁷⁶ <http://www.ilinden.gov.mk/profil-na-opshtinata>

²⁷⁷ http://ilinden.gov.mk/sites/default/files/dokumenti/Prezentacija_LER_03.11.2011.pdf

привлекување нови инвестиции како и поддршка и развој на постоечките; и имплементација на проекти преку јавно-приватно партнерство. Во сферата пак на руралниот развој беа реализирани следниве конкретни цели: правилно искористување на земјоделското земјиште; изработка на проект за ревитализација на езеро „Бучинци“ итн. Поконкретно, согласно прикажаните цели и активности во Стратешкиот план за ЈЕР за периодот 2006-2011 година, реализацијата на активностите во стратегијата на Општина Илинден изнесувала 91%.

Општината Илинден веќе ја има изработено и втората стратегија за ЈЕР за периодот 2012-2016 година, која претставува дополнување на претходниот стратешки план за периодот од 2006 до 2011 година.

Друг пример за успешно реализирана стратегија претставува стратешкиот план за ЈЕР на Општина Штип за периодот 2005-2010 година.²⁷⁸ Општина Штип се наоѓа во центарот на Источна Македонија со површина од 810 km² и во неа живеат 47796 жители (според Пописот од 2012 година).

Визијата кон која се стреми Штипскиот Регион претставува долгорочна стратешка определба и гласи: Штипскиот Регион е посакувано место за живеење со одржлив социо-економски развој. Приоритетни стратешки цели кои се наведени во Стратешкиот план за ЈЕР на Општина Штип за периодот 2005-2010 година се следниве: одржлив индустриски развој; современо земјоделско производство; развој на човечки ресурси и институции; одржливо користење на природните ресурси и заштита на животната средина. Остварувањето на секоја од наведените четири стратешки цели е замислено преку реализирањето конкретни активности, програми и проекти.

Во Општина Штип голем број од предвидените проекти, активности и програми се во фаза на реализација или се реализирани. Поточно, врз основа на стратешката цел - одржлив индустриски развој во фаза на реализација се следниве програми: просторно планирање во функција на индустриски развој; доуредување на градежно земјиште; институционален развој на јавниот сектор; стимулативна финансиска политика; соработка помеѓу консултантскиот и приватниот сектор; и привлекување нови домашни или странски инвестиции, додека во рамките на оваа стратешка цел е реализирано формирањето бизнис асоцијација. Што се однесува

²⁷⁸ Податоците за Општина Штип се добиени врз основа на разговори со раководителот на Одделението за ЈЕР на Општина Штип.

до современото земјоделско производство како стратешка цел, во фаза на реализација се следниве програми: надградба на системското наводнување; формирање здруженија и кооперативи, воведување матична евиденција; извозна промоција на агроиндустриски производи и други програми, а реализирана е програмата за финансирање на земјоделството и локалната политика за воведување меѓународни стандарди. Понатаму, во рамките на целта за развој на човечките ресурси и институции, реализирани се програмите за истражување за потреба од кадри; програма за обука и професионална квалификација; обука за самовработување; обука за индустриска технологија; обука за лица со посебни потреби; подобрување на основното и средното образование преку подобрување на ИТ инфраструктура; воведување нови насоки за средното стручно образование. Додека во рамките на одржливото користење на природни ресурси и заштита на животната средина како стратешка цел, реализирани се следниве програми: изработка на физибилити студија за користење на геотермална енергија; програма за одржливо користење на геотермалните води, заштита на животна средина и имплементација на ЛЕАП од прв приоритет; а во фаза на реализација се програмите за користење обновливи извори на енергија; креирање, изработка на просторен план на регионот, координација со урбанистичките планови, како и изработка на катастарски регистар.

Сите овие програми кои се сè уште во фаза на реализација се резултат на постојаниот, долгорочен континуитет на имплементација, односно, поинаку кажано, временската рамка на остварување на стратешките цели од Стратешкиот план за ЈЕР на Општина Штип не е ограничена само на претпоставениот период од шест години, туку поради комплексноста и обемот на предвидените активности, Стратегијата има значително подолг, но континуиран рок на исполнување.

* * *

1. Процесот на децентрализација е заслужен за зачетоците на идејата за локален економски развој во Р. Македонија.

2. Законот за локална самоуправа, Законот за финансирање на единиците на

локалната самоуправа, Законот за трговски друштва, Законот за трговија, Законот за угостителска дејност, Законот за туристичка дејност, и други закони ја сочинуваат правната рамка за локален економски развој.

3. Факт е дека изработката на стратегии за ЛЕР во Р. Македонија има позитивен и нагорен тренд.

4. Општините Илинден и Штип се примери на подобрување на локалниот економскиот развој преку изработка на стратешки планови за ЛЕР и нивна имплементација.

ГЛАВА VII - АНАЛИЗА НА ЛОКАЛНАТА ЕКОНОМИЈА – ОПШТИНА РЕСЕН ВО ТЕКОТ НА ТРАНЗИЦИЈАТА

Седмата глава се концентрира на анализа на локалната економија во Општина Ресен. Од голема важност за одредување на идните стратегии е познавањето на локалното стопанство. Оттаму, во оваа глава се врши анализа на стопанската структура во периодот пред и во текот на транзицијата.

Со децении наназад во Општина Ресен, впрочем како и во целата земја, беше присутен трендот на масовни вработувања на граѓаните во големите преработувачки, текстилни и други индустриски фирми. Денес, се јавува проблемот на недоволно користење на некогашните капацитети и проблемот на „технолошки вишоци“ на работна сила. За жал секторот на мали и средни претпријатија сè уште е недоволно развиен и се јавуваат тешкотии во апсорбирањето на работната сила на краток рок. Во продолжение се анализираат ефектите од промените во стопанската структура, и тоа преку анализа на демографските трендови, нивото на животниот стандард, деловната култура итн. Оттука произлегува дека кога се работи за локалниот економски развој, тоа значи да се работи на изградба на економска конкурентност на Општината, со цел подобрување на нејзината економска иднина. Локалното стопанство и зголемувањето на неговата конкурентност во економска смисла секогаш треба да се стават во преден план.

1. Анализа на стопанската структура пред транзицијата

Економскиот развој на Општина Ресен минал низ различни периоди, со доминација на различни облици на сопственост и низ различни општествено-економски системи. Во минатото, локалната економија во Преспа се карактеризирала со различни стопански гранки, тргнувајќи од полјоделство, сточарство, лов и риболов како најстари гранки, потоа станале актуелни

занаетството, трговијата и угостителството, и на крај индустријата и транспортот. Впрочем, со развојот на трговијата и занаетството Преспа т.е. Општина Ресен во 19-ти век прераснува од рурална во градска населба.

Во рамки на занаетството биле развиени голем број занаети меѓу кои: ковачкиот, самарцискиот, кожарскиот, кујунцискиот, касапскиот, казанцискиот, опинчарскиот, грнчарскиот, свеќарскиот, берберскиот, шивачкиот, часовникарскиот, стакларскиот, лимарскиот, фотогравскиот, чевларскиот, слаткарскиот и уште многу други. Денес, некои од овие занаети се целосно изумрени.

Што се однесува до угостителството како стопанска гранка, тоа се развило помеѓу двете светски војни, но замав зема со отворањето одделни хотели и одморалишта. Меѓу хотелите се издвојуваат „Америка“, „Загреб“, „Турист“, „Китка“ и многу други, а од одморалиштата се познати „Отешево“, „Царина“, „Претор“, „Крани“ и „Асамати“. Денес најголем дел од овие хотели и одморалишта повеќе не работат.

Индустријата во Општина Ресен се појавува пред Втората светска војна, а нејзиниот развој се интензивира после Втората светска војна. Во 1936 година во Ресен беше изградена фабрика за производство на ќерамиди и тули. Таа најпрвин работела во приватна сопственост, потоа како резултат на национализација продолжила да работи најпрвин во државна, потоа во општествена сопственост под името „Бигла“, а од 1951 година под името „Слога“. По трансформацијата т.е. приватизацијата таа е акционерско друштво.²⁷⁹ Денес сè уште работи под името „Нова Слога“ и е во приватна сопственост.

Периодот после Втората светска војна е многу значаен за Општина Ресен бидејќи се изградени поголем број претпријатија меѓу кои и следниве:

- Во 1950 година се изградени организациите како „Монополот“ (претпријатие за откуп и преработка на тутун) и „Преспатекс“ (фабрика за производство на текстил и текстилна конфекција со над 1000 вработени). Денес, фабриката за преработка на тутун веќе не работи иако претпријатието е во приватна сопственост. Просториите се

²⁷⁹ Јовановски Владо (2012), *Преспа - природно географски одлики, сеопит историски развој и перспективи*, Либрис Графика, Скопје, стр. 251.

пренаменети за магацински потреби. Исто така и од фабриката „Преспатекс“ работи само еден погон.

- Во 1955 година беше изградена фабриката за преработка на овошје и зеленчук „Преспанка“, од која многу се очекуваше, но за жал поради немање стручен кадар и нерентабилност беше многу брзо затворена.²⁸⁰
- Во 1960 година беше основано транспортното претпријатие „Преспатранс“ за транспорт на патници и стока. Денес истата е приватизирана и работи под називот „Опалком – Принц“.
- Во 1963 година беше отворена килимара во составот на организацијата „Кисела Вода“ за производство на килими и јамболии, но повеќе не работи.
- Во 1967 година беше оформена „Агроплод“, компанија позната по голем број прехранбени производи. Оваа фабрика сè уште работи, но е во приватна сопственост во склоп на претпријатието „Свислион“ т.е. работи како „Свислион – Агроплод“.
- Во 1973 година беше отворена фабриката за производство и преработка на пластични производи „Охис Преспапласт“. Денес, оваа фабрика повеќе не работи.
- Во 1974 година, беше отворена фабриката за производство на грејни алуминиумски тела „Алгрета“. Денес работи како „Леарница за алуминиум и Цинк ДООЕЛ – Ресен“.²⁸¹
- Во 1983 година во с. Царев Двор беше отворена фабриката за преработка и промет на овошје и зеленчук „ИПОЗ Преспа“. Денес, работи како „Проимпекс – ИПОЗ – Преспа“ – Скопје.

2. Анализа на стопанската структура во текот на транзицијата

Република Македонија вклучувајќи ја и Општина Ресен, сè уште е заробена во транзицијата. Транзициониот период кој во Р. Македонија започна веднаш по

²⁸⁰ Котларовски Баге – Благој, (2013), *Ресен*, Мите Богоевски, Ресен, стр. 149.

²⁸¹ <http://www.learnica-resen.com.mk/mk/za-learnicata/>

нејзиното осамостојување во 1990-те години, донесе промена на економскиот и политичкиот систем, поточно промена на социјалистичкиот во капиталистички систем, како и промена на еднoпартискиот систем во повеќепартиски систем.

На почетокот од процесот на транзиција Р. Македонија се соочуваше со голем број проблеми и промени како на политички, така и на економски план. Проблемите како што беа трговското ембарго од Р. Грција, воениот конфликт во 2001 година, процесот на приватизација, придонесоа за намалено производство, зголемена стапка на невработеност, намален извоз, итн.

Процесот на транзиција се рефлектираше и врз развојот на стопанството во Општина Ресен. Проблемите како последица од процесот на транзицијата оставија силен белег врз стопанскиот развој на Општина Ресен, проследено со намалување на вработеноста (вишок на работна сила), пропаѓање на големи индустриски капацитети, неконкурентност, недоволно развиени мали и средни претпријатија, миграција на младата популација, стареење на населението итн.

Податоците за активните деловни субјекти во Општина Ресен со кои располага Државниот завод за статистика се однесуваат само на периодот 2007-2013 година. Врз основа на тоа, во следнава табела се прикажани активните деловни субјекти по сектори, за периодот 2009-2013 година.

Табела бр.11. Активни деловни субјекти за Општина Ресен по сектори според Националната класификација на дејности (НКД) Рев.1, 2, по години

Година	2009	2010	2011	2012	2013
Земјоделство, лов, шумарство, рибарство	26	28	33	28	29
Рударство и вадење на камен	-	-	-	-	-
Преработувачка индустрија	25	25	26	27	27
Снабдување со електрична енергија, гас, пареа и климатизација	2	-	-	-	-
Снабдување со вода, отстранување на отпадни води, управување со отпад, санација на околината		2	2	2	2
Градежништво	14	12	11	11	11

Трговија на големо и мало; поправка на возила, мотоцикли, предмети за лична употреба и за домаќинства	228	219	215	212	217
Хотели и ресторани (објекти за сместување и сервисни дејности со храна)	40	50	43	53	54
Сообраќај, складирање и врски	44	46	50	49	42
Финансиско посредување (финансиски дејности и дејности на осигурување)	-	-	2	1	1
Активности во врска со недвижен имот, изнајмување и деловни активности	28	1	2	3	2
Стручни, научни и технички дејности	/	26	23	30	30
Административни и помошни услужни дејности	/	5	7	5	3
Јавна управа и одбрана, задолжителна социјална заштита	1	1	2	3	3
Образование	8	9	9	9	9
Здравство и социјална работа	40	39	38	37	33
Други комунални, културни, општи и лични услужни активности	22	23	22	19	18
Уметност, забава и рекреација	-	5	2	4	2
Приватни домаќинства кои вработуваат домашен персонал	-	-	-	-	-
Екстериторијални организации и тела	-	-	-	-	-
Информации и комуникации	-	3	4	4	2
<i>Вкупно</i>	<i>478</i>	<i>494</i>	<i>491</i>	<i>497</i>	<i>485</i>

Извор: Државен завод за статистика²⁸²,

Доколку се анализираат прикажаните податоци за активните деловни субјекти по сектори за периодот 2009-2013 година, може да се забележи дека во

²⁸²http://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat__DelovniSubj__AktDelovniSubjekti/175_DelSub_Op_01ADSbDj_mk.px/table/tableViewLayout1/?rxid=60686c2c-f2d3-4abb-bebf-2aca3465033b.

http://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat__DelovniSubj__AktDelovniSubjekti/275_DelSub_Op_02AcDSbD_mk.px/table/tableViewLayout1/?rxid=60686c2c-f2d3-4abb-bebf-2aca3465033b.

основа бројот на активни деловни субјекти се намалува, особено во секторите трговија на големо и мало; поправка на возила, мотоцикли, предмети за лична употреба и за домаќинства, и активности во врска со недвижен имот, изнајмување и деловни активности. Причините за намалување на бројот на активни деловни субјекти се многубројни. Сепак, факт е дека преголемата конкуренција во една мала Општина, ги истиснува неиновативните деловни субјекти. Кај одредени сектори се среќава зголемување на бројот на активни деловни субјекти: најголемо зголемување се забележува во секторот Хотели и ресторани (објекти за сместување и сервисни дејности со храна). Очигледно, недостатокот (и неопходноста) од капацитети за развој на туризмот во Општина Ресен, ја иницирало потребата и довело до зголемен број активни деловни субјекти во секторот.

Во Општина Ресен, како и на ниво на национална економија, најбројни се микро и малите претпријатија. Тоа се потврдува со следнава табела:

Табела бр.12. Активни деловни субјекти за Општина Ресен, по големина и години

Година	2009	2010	2011	2012	2013
Микро	256	261	308	357	335
Мали	219	230	180	136	147
Средни	3	2	2	4	3
Големи	-	-	-	-	-
<i>Вкупно</i>	<i>478</i>	<i>494</i>	<i>491</i>	<i>497</i>	<i>485</i>

Извор: Државен завод за статистика²⁸³,

Од горната табела се потврдува фактот дека во Општина Ресен, вкупниот број на деловни субјекти е релативно стабилен и се движи нешто под 500 активни деловни субјекти (во 2013 година постојат 485 деловни субјекти). Доколку се анализира периодот од 2009 до 2013 година, може да се забележи дека бројот на активни деловни субјекти се зголемил многу малку, само за 7 деловни субјекти. Сепак, загрижува фактот што бројот на малите претпријатија е во пад, а големи

²⁸³http://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat__DelovniSubj__AktDelovniSubjekti/325_DelSub_Op_03AcDSbG_mk.px/table/tableViewLayout1/?rxid=60686c2c-f2d3-4abb-bebf-2aca3465033b.

претпријатија воопшто нема.

3. Импликации (ефекти) од промените во стопанската структура

Главни индустриски гранки во Општина Ресен во современи услови, се: прехранбената, текстилната, металопреработувачката, градежната индустрија, туризмот и угостителството и трговијата. Се разбира незаобичајно е земјоделството, поконкретно производството на јаболка, кое за голем дел од семејствата во Општина Ресен претставува единствен извор на егзистенција. Површините од јаболкови насади постојано се зголемуваат. Анализата на Министерството за земјоделство, шумарство и водостопанство за 2013 година, покажува дека последните 4 години има тренд на зголемување на производството на јаболка за околу 20%.²⁸⁴

Позначајните стопански субјекти пред почетокот и во текот на транзицијата се претставени во следната табела:

Табела бр. 13. Стопански субјекти пред транзицијата и во текот на транзицијата

Стопански субјекти пред транзицијата	Стопански субјекти во текот на транзицијата
Преспатекс, Столичара, Сточар (Ретекс), Кисела Вода, Преспанско јаболко, ШИП Преспа, Конзорциум за продажба на јаболка, Дрвна индустрија, Крзнотекс, Преспатранс, Преспашпед, Преспапласт, Југотутун, Преспанско Езеро, Монополот, ТН Отешево, ТН Асамати, Ски центар Галичица, Жито – Битола	ДОО Свислион - Агроплод, ДОО Свислион – Аграр, ДОО Чокомил, ДОО ЕЛ Рес ком, ЦД Фруит, ДОО Хатекс, ДОО Текстил Пром, ДОО Стењетекс, ДОО Крзнотекс, АД Алгрета

Извор: Сопствен преглед на авторот

Како последица на транзицијата, променетите услови за стопанисување,

²⁸⁴<http://prespainfo.com/jabolkata-i-nivniot-plasman-sekojdnevna-tema-na-razgovor-megju-prespanskite-ovostari/>

изгубените пазари и други проблеми со кои се соочуваа гореспоменатите стопански субјекти, најголем дел од нив беа затворени.

Иако не постојат статистички податоци за периодот пред транзицијата и дел од периодот во текот на транзицијата, може да се каже дека носители на стопанскиот развој во Општина Ресен беа големите претпријатија. Поконкретно, носители на стопанскиот развој во тој период беа „Агроплод“, „Преспатекс“, „Преспанско Езеро“. Некои од нив имаа и над 1000 вработени. Денес, овие стопански субјекти се расцепкани на помали приватни фирми со многу помал број вработени.

Тоа е потврда дека процесот на транзиција доведе до реструктурирање, реорганизација на големите стопански субјекти во мали стопански субјекти по пат на приватизација, односно создавање мали приватни стопански субјекти. Денес, во Општина Ресен, доминантни носители на економскиот развој се микро и малите претпријатија.

Пред отпочнување на процесот на транзиција, туризмот беше значаен сектор во стопанската структура на Општина Ресен. Тоа се должеше на: постојаното ниво на водите на Преспанското Езеро, големиот прилив на туристи од поранешните југословенски републики, големиот број сместувачки и угостителски капацитети, постоењето на познатата туристичка населба Отешево со реномираниот хотел „Европа“ итн. Во текот на транзициониот период имаше застој во развојот на туризмот (во периодот од 2000-та до 2014 година). Поточно, врз основа на податоците од Државниот завод за статистика, на пример во 2000 година бројот на домашни туристи изнесувал 14470, а во 2014 година се намалил на 4063 домашни туристи. Што се однесува до бројот на странски туристи во 2000 година тој изнесувал 352, за потоа во 2014 година да се зголеми на 525 странски туристи. Сето ова, може да се потврди преку следнава табела.

Табела бр. 14. Вкупен број на домашни и странски туристи во Општина Ресен за периодот од 2000 до 2014 година

Година и месец	Домашни туристи	Странски туристи	Вкупен број туристи
2000, јули, август и септември	14470	352	14822

2001, јули и август	7599	105	7704
2002, јули и август	9264	121	9385
2003, јули и август	9147	200	9347
2004, јули и август	6458	248	6706
2005, јули и август	6355	315	6670
2006, јули и август	5630	137	5767
2007, јули и август	5899	138	6037
2008, јули и август	5230	79	5309
2009, јули и август	4595	176	4771
2010, јули и август	3341	67	3408
2011, јули и август	8384	34	8418
2012, јули и август	4489	170	4 659
2013, јули и август	4445	198	4643
2014, јули и август	4063	525	4588

Извор: Податоци од Државниот завод за статистика, за Општина Ресен, за период од 2000 до 2014 година.

Процесот на транзиција влијаеше и на вработеноста. Секако со пропаѓањето на голем број стопански субјекти кои постоеле пред транзицијата, бројот на невработени се зголемил. На пример, врз основа на податоците од Агенцијата за вработување во периодот од 2003 до 2009 година, бројот на невработени се зголемил, за потоа од 2009 до 2013 година да започне да се намалува. Ваквата промена во трендовите може да се доведе во врска со тоа што во периодот 2009-2013 година, бројот на активни деловни субјекти останал константен, а постојано зголемување се јавува кај бројот на микро деловни субјекти. Очигледно, зголемувањето на вработените во овој период произлегува од регистрирањето нови микро деловни субјекти.

Табела бр.15. Вкупен број на невработени лица во Општина Ресен во месец декември за периодот 2003-2014 година

Година	Вкупен број на невработени лица
2003, декември	2877

2004, декември	2962
2005, декември	2946
2006, декември	2964
2007, декември	3110
2008, декември	3133
2009, декември	3087
2010, декември	2853
2011, декември	2496
2012, декември	2347
2013, декември	1508
2014, ноември	1693

Извор: Агенција за вработување.

Вкупниот број на невработени лица во 2016 година изнесува 1481.²⁸⁵ Навистина во периодот 2003-2016 година, бројот на невработени се намалил, но тоа не може да се означи како доволно.

Консеквентно, транзицијата во Општина Ресен, како и во целата држава се рефлектираше негативно врз економскиот развој. Овој процес се покажа како многу тежок не само за Р. Македонија, туку и за Општина Ресен. Се јавија многу негативни последици кои ден-денес се чувствуваат: низок животен стандард, бесперспективност, миграција на младата популација итн. Факт е дека постојните микро и мали претпријатија не се доволни за забрзување на развојот на Општината. Очигледно потребни се дополнителни инвестиции, без разлика на тоа дали се странски или домашни, бидејќи потребата од апсорбирање поголем број невработени лица е повеќе од потребна.

4. Местото и улогата на локалната економија на Општина Ресен во националната економија

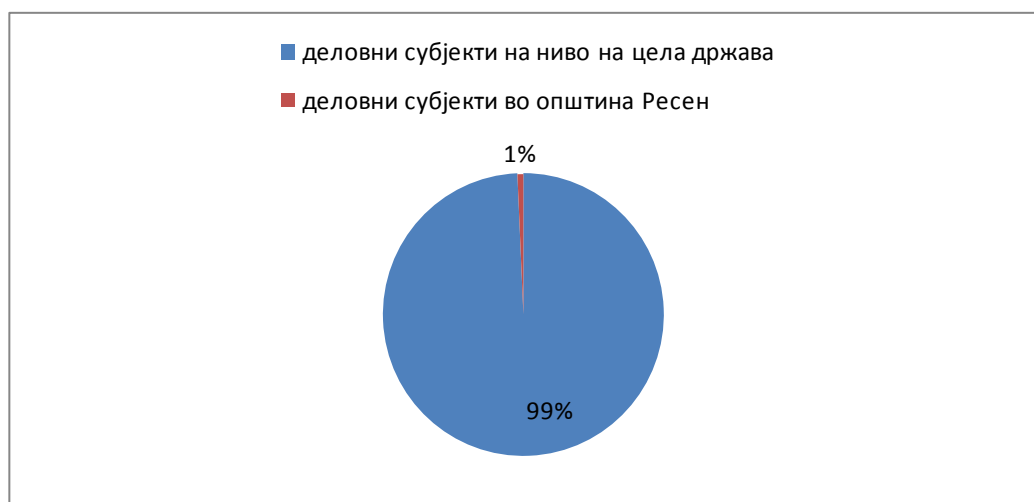
Со процесот на децентрализација, како и секоја друга општина, така и Општина Ресен стекнува поголема автономија во надлежностите, во

²⁸⁵ <https://e-rabota.avrm.gov.mk/PublicReports/PublicReportsNevraboteni.aspx>

донесувањето одлуки кои треба да придонесат за подобар квалитет на живот на сите граѓани во Општината. Локалниот економски развој претставува една од тие нови надлежности, при што донесувањето одлуки во врска со ЛЕР, треба да резултира со побрз економски развој на Општината.

Јасно е дека локалната економија претставува дел од националната економија. Оттука, економскиот развој на Општина Ресен, без оглед на големината игра одредена улога во економијата на Р. Македонија. Претходно веќе беше нотирано дека во Општина Ресен постојат 485 деловни субјекти. Споредбено со бројот на деловни субјекти на ниво на целата држава (71290 деловни субјекти во 2013 година), тој е минорен. Тоа пластично е претставено на следнава слика.

Слика бр.2. Активни деловни субјекти – Р. Македонија и Општина Ресен



Од ова може да се извлече едноставната констатација дека уделот на Општина Ресен во националната економија е многу мал. Промена на ваквата состојба може да се очекува со поттикнување на претприемништвото, постигнување повисоко ниво на конкурентност на локалната економија, зголемување на домашните и странските инвестиции, унапредување на туризмот итн. Сето тоа може да го зголеми придонесот на Општина Ресен во националниот БДП.

Општо познат е фактот дека производството на јаболка претставува најзначаен придонес кон целокупната економија од страна на локалната економија. Поконкретно, јаболкото има значителен удел во вкупниот извоз на овошје. Имено, дури 80% од производството на јаболка се извезува на странски пазари, наспроти 20% кое е наменето за домашните пазари.²⁸⁶ Исто така, значаен удел во националната економија има користењето сезонска работна сила надвор од Општината во врска со производството на јаболка и со развојот на туризмот.

Што се однесува до инвестициите, обемот на инвестиции во основни средства според податоците од Државниот завод за статистика за 2011 година изнесува 38 милиони денари.²⁸⁷ Најголем број од нив се реализирани со владина поддршка. Потребно е локалните власти повеќе да се потрудат во привлекување инвестиции преку стимулативни мерки во нивна надлежност (намалување на локалните даноци, поддршка за јавни тендери, помош со административни услуги, субвенционирање издавање на згради и индустриски локации итн.).

Можности за инвестирање што ги нуди Општина Ресен се: индустриската зона „Макази“ (погодна за инвестирање во областа на откуп и дистрибутивни центри за овошје, ладилници, складишта, капацитети за преработка на овошје и зеленчук и лесна индустрија)²⁸⁸; Индустриската зона „Преспатекс“ (погодна за инвестирање во областа на лесната индустрија); откупно-дистрибутивен центар (погоден за наменски објекти за преработка на јаболко); и „Финско село“ (погодно за инвестирање во хотели, ресторани, домување од мал обем, терени за спорт и рекреација).²⁸⁹

Општина Ресен во однос на инвестиционите можности дава поддршка во: информации и помош при обезбедување техничка документација, одобреност за градење и опции за купување или закуп на земјиште.²⁹⁰ Се чини дека инвестициските можности што ги нуди Општина Ресен се доста поволни и привлечни. Она што недостасува е издвојувањето повеќе средства од страна на самата Општина, со цел привлекување директни инвестиции. Тргувајќи од тоа

²⁸⁶ http://www.kevil.com.mk/appDetali.asp?RL_ID=2

²⁸⁷ Државен завод за статистика на Република Македонија (март 2013), *Инвестиции во основни средства 2011*, Државен завод за статистика на Република Македонија, Скопје, стр.58.

²⁸⁸ На оваа локација веќе се реализира инвестиција значајна за Општина Ресен. Се работи за изградбата на комплекс за складирање и преработка на јаболка од страна на фирмата Apple Land од Дубаи во индустриската зона Макази кој треба да придонесе за 100 вработувања.

²⁸⁹ Општина Ресен, (2013), Водич за инвеститори, Општина Ресен, стр.14.

²⁹⁰ Општина Ресен, (2013), Водич за инвеститори, Општина Ресен, стр.16.

дека општините не само што се разликуваат една од друга, туку во извесна мера и се конкурентни една на друга, па веројатно потребно е поголемо промовирање на самата Општина. Во тој контекст, потребно е промовирање на локалните специфичности, со што привлекувањето директни инвестиции ќе се насочи кон таквите локални специфичности. Всушност, тоа е смислата на постоење на наведените развојни зони.

1. Во периодот пред почнување на процесот на транзиција, во Општина Ресен биле изградени голем број индустриски капацитети;
2. Во текот на транзицијата голем е бројот на стопански субјекти кои престанале да работат;
3. Во суштина, стопанскиот развој во Општина Ресен беше под силно влијание на транзицискиот процес. Со него беа опфатени сите сфери на општествено живеење;
4. Локалната економија на Општина Ресен, со оглед на големината, има минорна улога во рамки на националната економија.

ГЛАВА VIII - УСПЕШНО СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ: ОПШТИНА РЕСЕН

Во оваа глава се анализира локалниот економски развој од перспектива на Општина Ресен. Предмет на интерес е активниот пристап што Општина Ресен го има заземено кон локалниот економски развој, преку изработка на стратегија. Поконкретно, Општина Ресен ги планира активностите за локалниот економски развој во две стратегии: првата се однесува на периодот од 2007 до 2012 година, а втората стратегија за периодот од 2016 до 2021 година. Во овој контекст, истакнати се клучните чекори на процесот на стратешко планирање. Изработката на стратегија за Општина Ресен претставува методолошка рамка во која се опфатени анализа на постоечката ситуација, SWOT анализа, дефинирање визија, одредување на целите по одделни области кои резултираат со конкретни проекти. Со анализа на состојбата во Општина Ресен, направен е пресек на основната слика за Општината, што претставува основа за подготовка за наредната фаза од процесот во која би се согледале развојните можности на Општината. Основна цел на анализата на Општина Ресен била идентификација и согледување на предностите и негативностите на локалната заедница, од една страна, и можностите и опасностите од друга страна, за да се добие основа за одредување на насоката на стратешкиот развој. Претходно изработената SWOT анализа, доведува до дефинирање на визијата, а понатаму се препознаваат и чекорите за остварување на визијата. Општина Ресен ги одредила и приоритетните проекти на начин што ќе овозможат реализација на стратешките правци на развојот. Со стратегијата биле предвидени голем број проекти, при што дел се остварени, а дел во фаза на имплементација. Врз основа на активностите на Општина Ресен, во однос на изработката и спроведувањето на стратегијата, оваа глава завршува со обид за пронаоѓање на причините за (не)успешноста, односно основните предуслови за успешен процес на изработка и имплементација на стратегијата.

1. Изработка на стратегија

Сознанието за значењето на стратешкиот пристап кон ЛЕР, локалната власт во Општина Ресен го преточила во конкретна активност т.е. преку изработка на Стратегија за ЛЕР за периодот 2007-2012 година, а подоцна и Стратегија за периодот 2016-2021 година. Изработката на Стратегиите произлезе како потреба на Општината да ги согледа своите капацитети и ресурси, па врз основа на истите да се утврдат приоритетите за развој.²⁹¹ Во таа насока е и заложбата да се направат заеднички напори за насочување и искористување на ресурсите во реализација на тие приоритети.

Потребата од донесување на овие стратешки документи, како и целиот процес на негова изработка во целост беа поддржани од страна на одделните градоначалници на Општината. На изработката на стратегиите за ЛЕР на Општина Ресен им претходеше формирање работни групи, со учество на поголем број лица од трите сектори: општинска администрација, бизнис и невладин сектор.

Во текот на 2006 година односно 2015 година соодветно, најпрвин беше изработен Профилот на Општината. При неговата изработка, работните групи се труделе да користат колку што е можно понови и ажурирани податоци. Потоа, врз основа на Профилот на Општината се започнал процесот на анализа на состојбата, односно изработка на SWOT анализа, која послужила да се утврдат приоритетите, односно да се дефинираат целите и активностите за нивно реализирање. Ваквите работни материјали веќе пречистени се преточија во нацрт-стратегии. Она што е важно да се истакне дека и двата стратешки документи беа изработени од локалните работни групи, без користење услуги од консултанска фирма.

Верзијата на стратешкиот документ за периодот од 2007 до 2012 година беше пуштена на јавен увид и расправа, така што на 21 февруари 2007 година беше одржана јавна расправа по Нацрт-стратегијата за развој на Општина Ресен.²⁹² Со цел остварување поголема транспарентност во врска со Нацрт-стратегијата (2007-2012), беше поставено соопштение на веб-страницата на

²⁹¹ Податоците во врска со двете стратегии, се добиени врз основа на разговори со раководителот и вработените во Одделението за локален економски развој и прекугранична соработка.

²⁹² Општина Ресен, *Извештај од јавна расправа по Нацрт-стратегијата за развој на Општина Ресен*.

Општината, локалните медиуми, како и видни места низ градот. Верзијата на стратешкиот документ за периодот од 2016 до 2021 година исто така беше пуштена во расправа, и тоа до сите релевантни институции.

Сепак, во врска со јавната расправа по овие документи стои и еден разочарувачки елемент. Се работи за фактот дека и на двете расправи не беа доставени конкретни предлози за надополнување на содржината на нацрт-стратегииите, а тоа не се случи нити пак на веб-страницата, каде што беше дадена можност на граѓаните да даваат коментари и предлози за Нацрт-стратегијата за периодот од 2007 до 2012 година.

По јавната расправа, двете стратегии беа разгледувани од страна на Комисијата за финансирање, буџет и локален развој. Истите беа едногласно прифатени, а потоа и предложени за усвојување од страна на Советот на Општината. На седници на Советот, кои беа одржани на 14.3.2007 година и на 30.11.2015 година, Советот ги усвои Предлог – стратегииите. Со тоа беа донесени Стратегиите за периодот 2007-2012 и 2016-2021 година.

2. Чекори во процесот

Чекорите кои се користени во процесот на стратешко планирање на ЛЕР за Општина Ресен се исти, како во теоријата така и во практиката кај другите општини. Опфатени се сите чекори како што се: организирање на напорот, оценка на локалната економија, изработка на стратегија, имплементација и мониторинг. Во подготвување на процесот на стратешкото планирање вниманието е задржано на следниве активности: анализа на состојбата, анализа на развојните можности преку SWOT анализа; дефинирање визија; развој на проекти; имплементација и мониторинг.

2.1. Анализа на состојбата

Анализа на состојбата како еден од чекорите кои се преземени од страна на Општина Ресен во процесот на стратешкото планирање на ЛЕР, всушност се

однесува на постоечката ситуација, состојба во која се наоѓала Општина Ресен во периодот на изработка на стратегијата. Прегледот на моменталната ситуација на Општината во тој временски период содржи валидни податоци и информации:²⁹³

- општи податоци за самата Општина Ресен;
- за климата;
- за културното наследство;
- за природните ресурси;
- за рудното богатство;
- за населението и невработеноста;
- за образованието;
- за социјалната заштита,
- за инфраструктурата;
- за водоснабдителниот систем;
- за канализациониот систем;
- за снабдувањето со електрична енергија;
- за телекомуникациите;
- за обработливите површини;
- за финансиските институции;
- за стопанските субјекти;
- за туристичката понуда;
- за земјоделството и руралниот развој;
- за медиумите;
- за урбаното и просторното управување;
- за локалната самоуправа;
- за изворите на финансирање;

²⁹³ Општина Ресен, *Стратегија за ЛЕР 2007-2012* и *Стратегија за ЛЕР 2016-2021*, стр. 1-28 и стр. 64-65.

- за културното живеење и културните манифестации;
- за невладините организации;
- за облиците на непосредно учество на граѓаните;
- за заштита на животната средина;
- за занаетчиството;
- за спортот;
- за противпожарната заштита.

Всушност, преку анализа на состојбата на Општината, а врз основа на податоците од сите наброени области, се добива детална и сеопфатна слика за Општината. Ваквиот преглед на состојбата на Општината овозможува утврдување на развојните можности на Општината, односно овозможен е вториот чекор од процесот на стратешко планирање на Општината.

2.2. Анализа на развојните можности

Преку анализа на развојните можности на Општина Ресен со помош на SWOT анализа се идентификуваат предностите, слабостите, можностите и опасностите со кои се соочува Општината. Треба да се напомене дека SWOT анализата на Општина Ресен е изработена, но не е вметната како документ во Стратегијата за ЈЕР 2007 - 2012. Во SWOT анализата на Општина Ресен за овој период прикажани се следниве предности, слабости, можности и опасности:

Табела бр. 16. SWOT анализа за Општина Ресен (2007-2012)

Предности	Слабости
<ul style="list-style-type: none"> • Карактеристичен позитивен однос на подрачјето на Општината спрема вкупниот регион; • Големи природни богатства (Преспанско Езеро, шуми, реки, природен резерват, национален парк); • Рамнотежа во половата структура и хармонизирана мултиетничка 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока стапка на невработеност; • Нерегулирани работни односи меѓу работодавачот и работникот (вработување работници без регулирање работен однос) • Голем степен на одлевање високо стручни кадри; • Недоволно организиран откуп на јаболка;

<p>заедница;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Чисто место за живеење; • Индустрија со шест индустриски гранки; • Постојење три индустриски зони за развој на мали и средни претпријатија; • Пазарно ориентирана економија; • Развиено производство на јаболка; • Пограничен регион меѓу две соседни земји; • Расположлива работна сила; • Богата занаетчиска традиција; • Богато културно наследство; • Расположливи туристички капацитети (постојење на сместувачки капацитети); • Изградена инфраструктура за сите рурални населби; • Усвоен ЈЕАП – следење на негови препораки. 	<ul style="list-style-type: none"> • Недоразвиена комунална инфраструктура (водовод, канализација, замена на водоводните цевки); • Незаокружен систем на мали пречистителни станици по руралните населби; • Неестетски изглед на одделни колективни станбени зони (непостојење пристапни патеки, зелени површини, паркинг простор); • Непостојење алтернативно искористување на сончевата енергија; • Потреба од зголемување на свеста за заштита на околината; • Недоволна искористеност на туристичките капацитети; • Слаба куповна моќ; • Непостојење центри за преквалификација и доквалификација; • Неорганизиран езерски сообраќај; • Недоволна туристичка промоција.
Можности	Закани
<ul style="list-style-type: none"> • Постојење услови за привлекување странски капитал; • Постојење услови за развој на земјоделството / производството на јаболка; • Организирање обуки за преквалификација и доквалификација; • Соработка на Општината со централната власт; • Креирање партнерства (посебно со странски фирми); • Користење алтернативни извори на енергија – посебно сончевата енергија; • Доприватизација и рестартирање на поголемите претпријатија; • Можности за развој на високо комерцијален хотелски и селски 	<ul style="list-style-type: none"> • Слаб претприемнички кадар; • Ниско ниво на директни странски инвестиции; • Неповолни странски кредитни линии (за развој на МСП); • Несоодветна кредитна политика и големи камати; • Недоволна соработка меѓу економскиот сектор, локалната и владините институции; • Недоверба кон партнерски проекти со приватниот сектор; • Недоволен интерес за инвестиции; • Рестриктивен државен буџет; • Непостојење на стратегија за управување со отпад.

туризам; <ul style="list-style-type: none"> • Отворање на малограничниот премин Маркова Нога; • Статус земја членка во ЕУ; • Постојење висок процент високообразовен кадар; • Соработка со соседните земји. 	
--	--

Извор: Општина Ресен.

Во SWOT анализата за Општина Ресен, покрај мноштвото идентификувани предности се потенцира и рамнотежата на половата структура и чистата животна средина. Всушност во Општина Ресен не постои полова рамнотежа, а на тоа укажува фактот кој според Пописот од 2002 година соодносот на мажи и жени во вкупната работна сила е 59,8% мажи наспроти 40,2% жени. Тоа значи дека рамнотежа на половата структура не би требало да биде третирана како предност во SWOT анализата. Понатаму, Општина Ресен може сè уште се смета за чисто место за живеење бидејќи не постојат големи индустриски капацитети кои би го загадувале, така што чистата животна средина би значело предност за Општина Ресен. Но тука не треба да се занемари фактот дека сепак постои загадување од цврстиот отпад, од пластика, од неконтролирана употреба на вештачки ѓубрива, пестициди итн. Апсолутно, постои загадување на животната средина, што претставува опасност за Општина Ресен, а тоа значи дека е потребно поголема свест кај населението за заштита на животната средина.

Што се однесува до Стратегијата за локален развој на Општина Ресен за периодот 2016 – 2021, не само што е изработена SWOT анализа на Општина Ресен туку и е вметната како документ во Стратегијата за ЛЕР 2016 - 2021. Во SWOT анализата на Општина Ресен се прикажани следниве силни страни, слаби страни, можности и опасности.

Табела бр. 17. SWOT анализа за Општина Ресен (2016-2021)

Силни страни	Слаби страни
<ul style="list-style-type: none"> • Добра патна поврзаност на градот Ресен со селата и околните градови (Охрид, Битола); • Одлична географска местоположба (на тромеѓето помеѓу Грција и 	<ul style="list-style-type: none"> • Јавниот транспорт помеѓу селата и градот Ресен е на незадоволително ниво; • Нема воспоставен возен ред;

<p>Албанија);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Мултиетничка средина каде живеат во хармонија различни етнички заедници (Македонци, Албанци, Турци, Египќани, итн. • Културно-историско наследство; • Природно наследство; • Богатство на шуми; • Заштитени локалитети; • Споменик на природата Преспанско Езеро; • Рамсарски локалитет Парк на природата Езерани; • НП Пелистер и НП Галичица; • Прекуграничен Преспа Парк; • Островот Голем Град; • Селски населби со зачувана типична архитектура; • Ендемски биодиверзитет: корморан, дива фоја; • Шумата на вебиевиот бадем и мазната копривка (<i>Pruno webbii-Celtetum glabrae</i>) на островот Голем Град; • Ендемична преспанска поточна пастрмка (<i>Salmo peristericus</i>) во Брајчинска Река, Кранска Река и Лева Река; • Пеликанот (неситот); • Девет ендемични видови риба од кои најпознати се: најкрупната - крапот и ситната белвица (нивичка), итн. • Островот Голем Град претставува редок резерват каде што се размножуваат во светот ретки видови габи; • Традиционална гастрономска понуда; • Голем процент работоспособно население; • Одлични услови за развој на земјоделството; • Традиција и искуство во земјоделството, и пред сè во овоштарството; • Традиција и искуство во одгледувањето јаболка; • Големи количини во 	<ul style="list-style-type: none"> • Патната инфраструктура е во лоша состојба; • Водоснабдувањето не е решено (чести дефекти, недоволни количини); • Урбанистичките планови за селските населби не се ажурирани; • Квалитетот на живот во руралните средини е низок; • Генерална незаинтересираност, меланхолија, млакост кај населението; • Неактивност на младите; • Недоволна иницијатива; • Апатија кај младите; • Слаб претприемнички дух; • Непостоење неформално образование; • Отсуството на социјална инфраструктура; • Малку спортски активности и настани; • Нема здравствени установи (амбуланти, аптеки) во селата; • Нема медиуми; • Не постојат институции во селата; • ЕЛС Ресен нема доволно финансиски средства; • Неразвиен и неорганизиран туризам; • Недоволна соработка помеѓу заинтересираните страни; • Недоволен интерес на населението за развој на туризмот; • Недоволен број на сместувачки капацитети и туристички објекти; • Застарени сместувачки објекти; • Недостаток на финансиски средства кај населението за инвестиции во сместувачки капацитети; • Недоволна туристичка промоција на регионот; • Мали и расцепкани земјоделски површини; • Недоволна примена на нови технологии во овоштарството; • Слабо здружување и неорганизираност на земјоделците,
--	---

<p>производството на јаболка (во просек 90.000 т/година);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Изобилство на шумски плодови и билки; • Отпочната примена на агроеколошки мерки во производството на јаболка; • Голем број природни богатства; • Постоење на компостара за органски отпад; • Капацитетот за спроведување на проекти во ЕЛС и НВО; • Постоење законска регулатива за енергетска ефикасност; • Капацитетот за спроведување на проекти во ЕЛС и граѓанските организации. 	<p>недоволен капацитет на ладилници за одржување на квалитетни јаболка;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Слаб претприемнички дух; • Мал број на МСП; • Слабо развиено женско претприемништво; • Изумирање на старите занаети; • Недостаток на млада работна сила; • Голема стапка на невработеност; • Незаинтересираност на населението за други производни гранки освен земјоделството; • Мали можности за вработување на младите освен во земјоделството; • Недоволни стручни познавања на земјоделските производители; • Прекумерна употреба на пестициди за заштита на јаболката и на други овошки; • Ниска еколошка свест кај населението; • Нема интегрирано управување со цврст отпад; • Недоволно одржување на плажите и јавната чистота во населените места; • Загадување на животната средина со цврст отпад; • Загадување на Преспанското Езеро поради прекумерна употреба на пестициди; • Неквалитетни заштитни средства.
Можности	Закани
<ul style="list-style-type: none"> • Зголемен интерес кај туристите во светски рамки за алтернативни форми на туризам; • Зголемен интерес за туризам поврзан со проучување на уникатната флора и фауна (на пр. набљудување на птици); • Заштита на загрозените видови: (ендемичната преспанска поточна пастрмка, мрената, мечката, итн.); • Брендирање на Преспа како дестинација; • Зачувување на традицијата и старите занаети; 	<ul style="list-style-type: none"> • Политичка ситуација во државата и регионот; • Економски кризи на европско и светско ниво; • Климатски промени и природни непогоди; • Побарувачка на други сорти јаболко и др. овошја во светски рамки; • Слаб интерес на институциите на национално ниво за Преспа; • Мал обем на јавни инвестиции во Преспа; • Стареење на населението;

<ul style="list-style-type: none"> • Привлекување странски инвестиции во туризмот (туристички развојни зони); • Отворање на граничниот премин Маркова Нога; • Поволните климатски услови (3 клими) за која придонесуваат планините Галичица и Пелистер и Преспанското Езеро; • Преработка на јаболкото во производи со додадена вредност; • Извоз на готови производи со поголема додадена вредност; • Брендирање на преспанското јаболко; • Зголемена побарувачка на органска храна во светски рамки - зголемена побарувачка на шумски плодови и ароматични и лековити билки; • Програми за самовработување; • Привлекување инвестиции како приоритет на Владата на РМ, • Постојна законска регулатива за ЈПП; • Искористување на ЕУ фондовите (на пр. ИПАРД) и др. фондови; • Прекугранична соработка со Република Грција и Република Албанија (ЕУ ИПА Компонента II, трилатерален Преспа Парк; • Одржливо искористување на природните богатства; • Поволни цени за искористување на обновливи извори на енергија (ОИЕ); • Преработка на дрвото и производство на готови производи со додадена вредност (на. пр. брикети, пелети, итн.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Миграција на младите од руралните средини; • Миграција на населението во други градови на државата и надвор од неа; • Влошување на меѓудржавните односи со Република Грција; • Забавување на процесот на зачленување во НАТО алијансата и Европската Унија.
---	--

Извор: Стратегија за развој на Општина Ресен 2016 – 2020

<http://www.resen.gov.mk/content/Documents/Strategii/Стратегија%20за%20развој%20на%20Општина%20Ресен%202016%20-%202021.pdf>.

Во оваа SWOT анализа идентификувани се голем број предности, слабости, можности и закани, така што може да се изведе заклучок дека е направена сериозна и длабока анализа. Сепак, се чини дека таа може да се дополни со

следниве предности, слабости, можности и опасности.

Табела бр.18. Идентификувани дополнителни предности, слабости, можности и опасности

Предности	Слабости
<ul style="list-style-type: none"> • Транзитен град; • Поволни климатски услови за развој на земјоделството; • Голема површина обработливо земјоделско земјиште; • Организирање разни манифестации во текот на целата година (Преспански јаболкобер, Актерот на Европа, Преспански иселенички средби, Преспански културни среќавања итн.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Слаба поврзаност на туристичките потенцијали; • Слаба соработка со туроператори и со туристички агенции од земјава и странство; • Непостоење граничен премин со Р. Грција; • Слабо развиен НВО/граѓански сектор за поддршка на локалната економија; • Отсуство на инвестиции; • Негативен природен прираст; • Непостоење гасовод.
Можности	Опасности
<ul style="list-style-type: none"> • Интензивирање на меѓународната соработка; • Развој на прекугранична трговија; • Можност за зголемување на извозот на јаболка; • Промоција на културното богатство; • Развој на зимски туризам, манастирски, транзитен и други форми на туризам; • Поголема афирмација на индустриските зони; • Стимулирање на развојот на претприемништвото; • Користење средства преку ЕУ фондовите. 	<ul style="list-style-type: none"> • Конкурентност од развиените соседни општини; • Загадување на животната средина; • Неусогласеност помеѓу централната и локалната власт во поглед на управувањето со ресурсите; • Висока внатрешна задолженост; • Обемна, неефикасна и ниско функционална администрација; • Политичка и безбедносна нестабилност.

Извор: Сопствено видување на авторот.

Овој чекор, односно изработената SWOT анализа на Општина Ресен, претставува основа за конкретизирање на наредниот чекор кој се однесува на дефинирање на визијата на Општината.

2.3. Дефинирање визија

Согласно дефинираната визија во Стратегијата за ЛЕР за периодот 2007-2012, Општина Ресен еден ден треба да прерасне во економски одржлива, стабилна и конкурентна Општина, со силно стопанство и ниска стапка на невработеност, развиен туризам во текот на целата година, чиста животна средина, и способна да одговори на предизвиците за интеграција во ЕУ.²⁹⁴ Врз основа на ваквата визија, утврдени се приоритетите на Општината со цел остварување на визијата. Така, приоритетите и задачите се претставени во следнава табела.²⁹⁵

Табела бр. 19. Дефинирани приоритети и задачи во Стратегијата за локален развој 2007-2012

Приоритети	Задачи
1. Општината да се развие во модерен туристички центар, посетен во текот на целата година.	1.1. Искористување на постојните капацитети; 1.2. Изградба на нови капацитети; 1.3. Промовирање на алтернативниот туризам; 1.4 Чиста животна средина.
2. Помагање за зачувување на постојниот број работни места и отворање нови (поддршка на локалните бизниси).	2.1. Поддршка/поттикнување на нови претпријатија од секторот на малото стопанство; 2.2. Реактивирање и ревитализирање на постојните капацитети; 2.3. Производно, комерцијално и финансиско поврзување на капацитетите од Општината со други општини од земјата и од странство.
3. Унапредување и заштита на животната средина и развој на инфраструктурата.	3.1 Заштита на животната средина; 3.2 Услови за квалитетен транспорт на патници и стока; 3.3 Зголемување на степенот на комуналната хигиена во градот; 3.4 Изработка на нови урбанистички планови.
4. Унапредување и развој на земјоделството, пред сè производството на јаболка.	4.1. Унапредување на земјоделското производство; 4.2. Унапредување на пласманот на јаболка.

Извор: Општина Ресен, Стратегија за ЛЕР 2007-2012, Општина Ресен, 2007, стр.30;

²⁹⁴ Општина Ресен, Стратегија за ЛЕР 2007-2012, Општина Ресен, 2007, стр. 30;

²⁹⁵ Општина Ресен, *ibid.*, стр. 30;

Со цел постигнување на оваа визија на Општината, слободно може да се каже дека овие приоритети се доволни, дотолку повеќе ако се имаат предвид расположливите можности и ресурси (материјални, финансиски, човечки). Како дополнителна приоритетна област покрај горенаведените може да се додаде руралниот развој. Но сепак од Општина Ресен е направен обид руралниот развој да биде третиран преку изработка на потстратегија за рурален развој за период 2009 - 2013, што значи дека руралниот развој како приоритет добива уште поголемо значење.

За разлика од оваа стратегија, во Стратегијата за локален развој 2016 - 2021 опфатени се поголем број приоритетни области како и мерки за реализација на приоритетите. Поконкретно, во Стратегијата за локален развој 2016 - 2021 дефинирана е визијата која гласи: до 2021 година Општина Ресен да биде посакувана атрактивна дестинација, посетувана од голем број посетители и гости во текот на целата година, водена од принципите на одржливиот развој на територијата и вклучување бројни актери и засегнати страни во социо-економскиот развој на заедницата.

Со цел остварување на оваа визија утврдени се следниве стратешки цели, специфични цели и задачи:²⁹⁶

Табела бр. 20. Дефинирани стратешки и специфични цели и задачи во Стратегијата за локален развој 2016 -2021

Стратешки цели	Специфични цели	Задачи, мерки, активности
1. Подобрување на социо-економската положба на населението.	1.1. Поттикнување на развојот на руралниот туризам.	1.1.1. Подобрување на квалитетот и зголемување на туристичката понуда; 1.1.2. Инвестиции во туристичката инфраструктура; 1.1.3. Промоција и искористување на природните и културните богатства на Преспа; 1.1.4. Јакнење на

²⁹⁶ Стратегија за развој на Општина Ресен 2016-2021
<http://www.resen.gov.mk/content/Documents/Strategii/Стратегија%20за%20развој%20на%20Општина%20Ресен%202016%20-%202021.pdf>.

		<p>капацитетите на давателите на услуги во руралниот туризам.</p>
	<p>1.2. Конкурентно земјоделско производство и преработувачки сектор.</p>	<p>1.2.1. Воведување нови технологии во преработувачката индустрија;</p> <p>1.2.2. Привлекување домашни и странски инвеститори;</p> <p>1.2.3. Унапредување на начинот на одгледување јаболка и др. овошја.</p>
	<p>1.3 Поттикнување на развојот на МСП, претприемништвото и занаетчиството.</p>	<p>1.3.1. Ревитализација на стари занаети;</p> <p>1.3.2. Јакнење на капацитетите на МСП и поттикнување на иновативноста на МСП;</p> <p>1.3.3. Поттикнување на иницијативност и креативност кај населениет;</p> <p>1.3.4. Отворање нови пазари.</p>
<p>2. Унапредување на заштитата на животната средина.</p>	<p>2.1. Воведување агроеколошки мерки.</p>	<p>2.1.1. Едукација за спроведување агроеколошки мерки;</p> <p>2.1.2. Спроведување пилот активности за воведување агроеколошки мерки;</p> <p>2.1.3. Зголемување на свесноста кај земјоделците за користење одржливи агроеколошки мерки.</p>
	<p>2.2. Унапредување на системите за интегрирано управување со отпад.</p>	<p>2.2.1. Зголемување на капацитетите на Јавното комунално претпријатие;</p> <p>2.2.2. Набавка на опрема за собирање, селектирање и рециклирање отпад;</p> <p>2.2.3. Едукација на населението за управување со отпад;</p> <p>2.2.4. Зголемен мониторинг, контрола и инспекциски надзор;</p>

	2.3. Искористување на обновливите извори на енергија (ОИЕ) и промовирање енергетска ефикасност (ЕЕ).	2.3.1. Реализација на пилот проекти за ЕЕ; 2.3.2. Едукација и промоција на ЕЕ.
	2.4. Заштита и валоризирање на биодиверзитетот.	2.4.1. Зголемување на јавната свест и заштита на биодиверзитетот.
3. Да се придонесе за унапредување на руралниот и социјалниот развој.	3.1. Подобрување на условите за живот во Општина Ресен.	3.1.1. Подобрување на инфраструктурата во селата (водоснабдување, патна инфраструктура); 3.1.2. Поддршка на културните и социјални вредности; 3.1.3. Поддршка на активности кои придонесуваат кон помагање и развој на спортот во Преспа; 3.1.4. Унапредување на здравствените услуги во руралните средини; 3.1.5. Поттикнување иницијативи за отворање приватни медиуми на територијата на Општина Ресен; 3.1.6. Унапредување на состојбите од сферата на противпожарната заштита.
	3.2. Активно вклучување на ранливите групи граѓани.	3.2.1. Згрижување на ранливите групи граѓани; 3.2.2. Социјализација на ранливите групи.
	3.3. Создавање можности за неформално образование.	3.3.1. Поттикнување, формирање и развој на кластери и задруги; 3.3.2. Отворање институции за неформално образование; 3.3.3. Промоција на учење на работно место.
4. Унапредување на соработката меѓу различните.	4.1. Развивање мрежи и партнерства; 4.2. Регионална,	

институции на територијата на Општина Ресен и надвор од неа.	национална и меѓународна соработка.	
--	-------------------------------------	--

Извор: Стратегија за развој на Општина Ресен 2016 – 2021.²⁹⁷

Доколку се анализираат наведените стратешки цели од страна на Општина Ресен, ќе се забележи дека тие се базираат на искористување на силните страни и зајакнување на слабите страни преку искористување на можностите за да се намалат ефектите од законите. Преку првата стратешка цел Општината дава приоритет на развојот на руралниот туризам. Но не треба да се занемари фактот дека Општина Ресен има поволни услови за развој на сите видови, форми на туризам, но и дека треба уште многу да се работи за развој на туризмот воопшто, без разлика за кој вид туризам станува збор. Како резултат на поволните услови за развој на туризмот важно е да бидат искористени сите туристички потенцијали со цел привлекување на сè поголем број туристи. Токму затоа специфична цел треба да биде поттикнување, користење и промоција на туристичкиот потенцијал на Општината. Добро би било како дополнителни активности да се додадат развој на локални брендови, поддршка на јавно-приватни партнерства и приватни инвестиции, вмрежување на туристичката понуда, изработка на туристички рути и слично.

Еден од столбовите на економскиот развој на Општината може и треба да биде конкурентното земјоделско производство и преработувачкиот сектор. Имајќи го предвид ова, се наметнува императивот за земјоделско производство што ќе биде конкурентно и на глобалниот пазар. Оттука, добро би било Општината да се фокусира на стимулирање органско производство на јаболка. Во оваа смисла, Општината може да преземе мерки за едукација на земјоделците за органско производство на јаболка.

Она на што посебно би било потребно да се обрне внимание е создавање услови за привлекување и поттикнување домашни и странски инвестиции. Како мерки и активности за создавање поволни услови за оваа намена може да се потенцираат следниве: поддршка и промовирање на јавно – приватни партнерства за поттикнување на инвестиции, посредување при добивање на потребните

²⁹⁷<http://www.resen.gov.mk/content/Documents/Strategii/Стратегија%20за%20развој%20на%20Општина%20Ресен%202016%20-%202021.pdf>.

дозволи за домашните и странските инвеститори, издавање публикации за компаративните предности на Општината, за клучните сектори во Општината и други информативни брошури за привлекување инвеститори и слично.

Важно е идниот економски развој да се потпира на развој на МСП, претприемништво и занаетчиство. Всушност заради тоа во рамките на овој стратешки план е одвоен посебен дел за поттикнување на развојот на МСП, претприемништвото и занаетчиството. Во напорите за намалување на невработеноста, утврдените мерки и активности би требало да придонесат за остварување на утврдената стратешка цел. Но наметнувањето на уште една мерка која се однесува на формирањето бизнис инкубатор би била од големо значење за остварување на првата стратешка цел. Фокусот треба да биде ставен на оваа мерка, тргнувајќи од тоа дека развојот на МСП има голема потреба од поддршка во нивниот почетен период.

Во рамките на овој стратешки план одвоен е посебен дел за заштитата на животната средина. Тоа потврдува дека Општина Ресен ја разбира потребата од чиста животна средина како резултат на анализата на слабите страни на Општината. Исто така, потенцирајќи ја животната средина како стратешка област би требало да придонесе за севкупна реализација на стратешкиот план имајќи го предвид влијанието на животната средина кон останатите стратешки области. Идентификувани се четири специфични цели кои би требало да бидат доволни за општо подигнување на нивото на заштита на животната средина.

Третата стратешка цел - унапредување на руралниот и социјалниот развој, има големо влијание во правец на подобрување на состојбата во Општината. Предвидените активности за остварување на оваа стратешка цел од страна на Општина Ресен се многу добро поставени. Особено преку потенцирање на противпожарната заштита, со што оваа стратегија оди многу понапред. На тоа укажува фактот дека ниедна општина не ги потенцира слабостите во сферата на противпожарната заштита, а уште повеќе да се фокусира на мерки кои ќе придонесат за унапредување на состојбите од сферата на противпожарната заштита.

И на крај, потребата од соработка на Општината со различни институции. Соработката на Општината со различни институции е од клучно значење за бројни активности од различни области. Но од особено значење е вклучување, учеството

на граѓанскиот сектор во процесите на креирање политики и развој на локалната заедница. Токму затоа, покрај утврдените, потребно е дополнување со уште една специфична цел која се однесува на развивање и зајакнување на соработката со граѓанскиот сектор преку преземање мерки кои се однесуваат на поддршка за вклучување во заедничка реализација на проекти, како и зајакнување на капацитетите на граѓанскиот сектор.

Она што останува е Општина Ресен во рамките на своите можности да се насочи кон реализација на зацртаните стратешки цели преку развој на проекти.

3. Развој на приоритетни проекти, мерки и инструменти за имплементација

Врз основа на приоритетите, Општина Ресен има утврдено низа проекти, односно планови и активности кои се поврзани со целите на Стратегијата. Конкретните дејства за исполнување на приоритетите и утврдените проекти (види Прилози: Прилог бр. 1), се надополнети со целните групи, одговорните субјекти, изворите на финансирање, динамиката на реализација и потребните парични средства.

Стратешкиот план за локален развој кој се однесуваше на периодот 2007-2012 год. вклучуваше 37 проекти. Доколку се анализираат дефинираните проекти, може да се изведе заклучок дека не само што не се опфатени сите утврдени задачи, туку и бројот на утврдени проекти кои требаше да се реализираат во временски период од пет години е многу мал. Оттука следува констатацијата дека овој локален акционен план имаше потреба од дополнителни проекти. Но сегашниот фокус не треба да се задржува на овие проекти поради тоа што е изработен нов стратешки план за локален развој за периодот 2016-2021 година, а со тоа и нов акционен план (Прилози: Прилог бр. 2. Локален акционен план на Општина Ресен за периодот 2016 – 2021).

За разлика од претходниот, во овој акционен план се дефинирани проекти кои се однесуваат на сите утврдени стратешки и специфични цели. Станува збор за 120 проекти што само по себе покажува дека стратешкиот план е доволно

амбициозен.

Општина Ресен со ваквиот локален акционен план оди многу понапред. Всушност реализацијата на овој акционен план е голем предизвик за Општината. Евентуалната реализација на поголем дел од овие проекти навистина ќе значи подобрување на состојбите во Општината. Дефинираниот сет на активности е неопходен за остварување на поставените цели. Активностите се добро дефинирани, но се чини дека Општината има потреба покрај утврдените, да се фокусира и на следниве дополнителни активности:

1.1. Поддршка на јавно-приватни партнерства и приватни инвестиции во областа на туризмот.

1.1. Промоција на манастирски туризам.

1.1. Иницијативи за развивање различни видови туризам (здравствен, манастирски, ловен, транзитен, културен).

1.1. Вмрежување на туристичката понуда.

1.1. Формирање туристички инфо центри.

1.1. Изработка на туристички рути за промоција на различни форми туризам.

1.2. Едукација на земјоделците за органско производство на јаболка.

1.2. Поддршка и промовирање на јавно-приватни партнерства за поттикнување инвестиции.

1.2. Посредување при добивање на потребните дозволи за домашните и странските инвеститори.

1.2. Издавање публикации за компаративните предности на Општината, за клучните сектори во Општината и други информативни брошури за привлекување инвеститори.

1.2. Обезбедување на сите потребни информации за потенцијалните инвеститори и слично.

1.3. Формирање бизнис инкубатор.

4.1. Поддршка за вклучување во заедничка реализација на проекти,

4.2. Зајакнување на капацитетите на граѓанскиот сектор.

Со оглед на големиот број утврдени активности во акциониот план, неопходно е да биде предвидена и временска рамка за реализација на овие активности. Предвидувањето на динамиката на реализација може да помогне за подетално планско реализирање на Стратегијата. Значи Стратегијата има потреба од конкретни рокови.

И на крај, после предвидените планови и активности преточени во поединечни проекти, следува и клучниот дел за остварување на целите на Стратегијата, а тоа е реализација на акциониот план на Општина Ресен.

4. Реализација и имплементација

Во периодот 2006-2012 година, врз основа на Стратегијата за ЈЕР на Општина Ресен реализирани се 41 проект. Тие се наведени во следната табела.

Табела бр. 21. Реализирани проекти на Општина Ресен од 2006 до 2012

Проект	Донатор
Интегрирано управување со екосистемот на Преспанско Езеро во Македонија, Албанија и Грција 2005/2011	GEF, UNDP, SDC, KfW и др.
Општински центар за одржлив развој 2006	USAID
Опремување на Агрехемиска лабораторија 2005/2006	GEF, UNDP
Управување со цврстиот отпад во руралните селски населби во Преспа 2005/2006	UNDP, SDC
EIA проценка 2006/2007	Hellenic Aid
Ангажирање невработени лица за јавни работи 2006/2007	Влада на РМ
Форуми на заедниците: Проект „Подобрување на водоснабдувањето во Преспа“ 2008/2010	SDC, ЈКП „Пролетер“
Уредување и заштита на Голема Река 2008/2010	UNDP, SDC
Посредување при вработување млади невработени лица ЕМУ 2	UNDP

2006	
Одржливо управување со меѓународните води на Преспанското Езеро 2006	Институт на НАТО
Стандарди за локален квалитет на Преспа 2007/2008	ЕУ
Реконструкција на општинските услужни центри – Ресен, Крани и Љубојно 2008/2009	ЕУ
Реконструкција на ОУ „Славејко Арсов“ с. Подмочани 2008	Армија на САД
Реконструкција на ОУ „Мите Богоевски“ – Ресен 2006	USAID – PEP Проект за основни училишта
Програма „Награди за општините 2008“, средствата се искористени за: реконструкција на ОУ „Славејко Арсов“ с. Подмочани и изградба на нов објект за противпожарна заштита;	Делегација на ЕУ во Македонија
Промоција на Преспанскиот Регион како инвестициона дестинација 2009/2010	Фондови на ЕУ
Изградба на Пречистителна станица во с. Наколец 2007/2008	Интегрирано управување со екосистемот на Преспанско Езеро во Македонија, Албанија и Грција (2005 – 2011)
Подигање на свеста на давателите на услуги во алтернативниот туризам за бенефитот од вмрежување 2009/2010	МААСП – Програма за советодавни услуги во сферата на земјоделството во Македонија Локална акциона група за Рурален развој на Општина Ресен
Ангажирање невработени лица за јавни работи 2009	Влада на РМ
„Подобрување на условите и безбедноста на сообраќајот на Регионалниот пат М-5 на делницата од Битола до Ресен преку изработка на техничка документација за осветлување на сообраќајната клучка Макази“ 2011	Министерство за локална самоуправа – Биро за регионален развој
„Изработка на Студија за поврзување и промоција на манастирскиот туризам на Баба Планина“ 2011	Министерство за локална самоуправа – Биро за регионален развој
Мапирање на туристички потенцијали во Пелагонискиот Регион и изработка на регионална веб-страница: www.visitpelagonija.mk 2009	ПРЕДА, SDC
Реконструкција на регионални и локални патишта во	Европска банка за

Преспа 2011	обнова и развој
Реконструкција на ОУ „Гоце Делчев“ – Ресен 2010/2011	УСАИД
Промоција на индустриските зони за економски развој на регионот 2009/2010	ПРЕДА, SDC
Изградба на „Стопански комплекс за откуп, складирање, преработка и дистрибуција на земјоделски производи, м.в. Макази“ КО Козјак – Ресен 2011/2012	Влада на РМ и странски инвеститори
Изградба на Комплексот „Финско Село“ м.в. Маркова Нога КО Долно Дупени – Ресен 2011/2013	Приватни правни лица
Изградба на зграда за социјални станови 2011/2012	Влада на РМ
Изградба на мали хидроелектрани (?) 2011/2012	Приватни правни лица
Реконструкција на водоводната мрежа во градот Ресен (техничка документација и изведба на истата) 2011	Влада на РМ, Министерство за транспорт и врски
Проект за асфалтирање на Езерени 2011	Светска банка
Асфалтирање на магистралниот пат Макази – Маркова Нога 2011	Светска банка
Чистење на плажите и на речните корита 2010	Влада на РМ, Министерство за одбрана
Фекална канализација с. Љубојно 2010/2011	Влада на РМ
Канализација с. Горна Бела Црква 2011	UNDP, SDC
Канализација с. Наколец 2010/2011	Влада на РМ, Министерство за животна средина и просторно планирање
Чистење на дел од реките и речните корита во селата Грнчари, Подмочани, Бела Црква, итн.	Влада на РМ, Акционен план на координативното тело
Поставување трансформатор во село Грнчари	ЕВН Македонија
Аплицирање во Европска банка за обнова и развој за асфалтирање на патните правци Крани, Грнчари, Подмочани, Бела Црква, Дрмени и Лавци	Европска банка за обнова и развој
Започнување постапка за урбанизирање на голем дел од населените места и туристичките населби во функција на развој на туризмот	Општина Ресен
Постапка за изградба на нови фудбалски и тениски игралишта	Агенција за млади и спорт

Извор: Општина Ресен, Соработка на Општина Ресен со ЕУ и Влада на РМ преку реализирани проекти, Општина Ресен, 2014 (податоците се добиени преку доставено Барање за добивање информации од јавен карактер до Општина Ресен).

Понатаму, во периодот 2013-2014 година реализирани се и други проекти од страна на Општина Ресен, кои се однесуваат на ЈЕР, иако Стратегијата предвидуваше проекти кои се однесуваат на периодот од 2007 до 2012 година. Проектите се прикажани во следнава табела:

Табела бр. 22. Реализирани проекти од страна на Општина Ресен во периодот од 2013 до 2014 год.

Проект	Извор на средства
Ентериерно уредување на кино сала при Домот на култура „Драги Тозија“ – Ресен и фасадно уредување на влезот на кино салата	Буџет на ЕЛС
Подготовка и отворање на изложба „Македонија и Преспа во делата на странските картографи од II до XXI“	Буџет на ЕЛС
Организација на регионален натпревар по физика за ученици од средно и основно образование во Ресен	Донации
Асфалтирање на дел од улицата „Михајло Бочкаровски“ во Ресен	Буџет на ЕЛС
Асфалтирање на дел од регионален патен правец М-5 во делот од м.в. Црвен до раскрсница на улиците „Корчуланска“ и „Ленинова“ во Ресен	Влада на РМ
Поставување две понтонски пристаништа на брегот на Преспанско Езеро	Влада на РМ
Изградба на компостара	Донации
Реконструкција на градската фонтана	Општина
Набавка на проектор и друга кино опрема за градското кино во Ресен	Влада на РМ
Организирање државен натпревар по историја за ученици од средните училишта	Општина
Хортикултурно уредување на градскиот плоштад	Општина
Осветлување на влезот на Град Ресен од страна на Битола	Општина
Набавка на опрема за ТППЕ Ресен	Донации
Целосно осветлување на градското подрачје во Ресен	Општина
Асфалтирање на пристапен пат за депонија за одлагање отпад	Донации
Реконструкција на покрив и под и санитарни јазли во Градска спортска сала – Ресен	Донации

Изградба на црква „Св. Никола“ во с. Стење	Донации
Набавка на еколошки брод за мониторинг	Донации
Изградба на платформа (пристаниште во с. Стење) како дел од мониторинг станица	Донации
Изградба на фекална канализација во с. Наколец	Донации
Доизградба на фекална канализација во с. Горна Бела Црква	Донации
Реконструкција на локален пат за село Подмочани	Влада на РМ
Реконструкција на дел од локалните патишта за с. Дрмени и за с. Лавци	Влада на РМ
Реконструкција на локален пат во с. Стење	Влада на РМ
Реконструкција на локален пат во с. Грнчари	Влада на РМ
Организирање на традиционален преспански турнир во мал фудбал	Општина
Изработка на техничка документација за изведба на водовод за индустриска зона Макази за дистрибутивен центар	Влада на РМ
Проширување на подигнатите и подигање на нови опитни овошни насади	Донации
Поставување туристичка сигнализација во Ресен	Општина
Санирање ударни дупки на локални патишта и улици во градот Ресен 2013	Општина
Превентивна теристичка дезинсекција за уништување комарци на територија на Општина Ресен – Преспанско Езеро	Влада на РМ
„Women In NetWork for Innovation and Entrepreneurship“ – „Win – Win“ / „Жените во мрежа за иновации и претприемништво“	Европски фондови
Патокази кон подпелистерските села за унапредување и промоција на туристичките потенцијали на Општините Битола и Ресен	Влада на РМ
Проект за хортикултурно уредување на црквата „Св. Ѓорѓи“ во село Курбиново, Општина Ресен	Влада на РМ
Ко-организирање на Меѓународниот театарски фестивал „Актерот на Европа“ 2013	Општина
Изградба на мониторинг систем за следење на квалитетот на водата во Преспанско Езеро	Европски фондови
Осветлување на клучка „Макази“	Соработка на ЕЛС и ВРМ
Изградба на откупно-дистрибутивен центар во м.в. Макази	Донации
Надворешна реконструкција на зградата на Локалната самоуправа за добивање енергетски ефикасен објект	Донации
„Унапредување на енергетската ефикасност кај градбите и заштита на животната средина“	Европски фондови
Уредување на речно корито и плоштад во с. Подмочани	Соработка на ЕЛС и ВРМ

Преспанско културно лето – преку Топол културен бран	Соработка на ЕЛС и ВРМ
Изработка на физибилити студија „Бизнис можности за процесирање на јаболкото“	Донации
Изградба на фекална канализација во с. Долна Бела Црква	Соработка на ЕЛС и ВРМ
Изградба на локален пат с. Јанковец – црква Св. Никола	Соработка на ЕЛС и ВРМ
Изградба на тротоари во град Ресен	Општина
Реконструкција на локален пат с. Љубојно – с. Брајчино	Влада на РМ
Изградба на пристапен пат до откупно-дистрибутивен центар Макази	Соработка на ЕЛС и ВРМ
Изградба на станбена зграда за социјално ранлива категорија на граѓани во Ресен	Влада на РМ
Асфалтирање на улици во Општина Ресен (ул. 3-та, ул. Славејко Арсов, дел од 11-ти Септември)	Општина
Санирање ударни дупки во Општина Ресен 2014	Општина
Изработка на техничка документација за пристаниште во Претор	Донации
Реконструкција на локален пат Крани – Арвати	Влада на РМ
Изградба на локален пат с. Грнчари – Манастир Св. Илија	Влада на РМ
Реконструкција на спомен-куќата на Татарчеви	Влада на РМ
Изградба на екопарк во Ресен	Донации
Изградба на повеќенаменско спортско игралиште во Општина Ресен	Влада на РМ
Оградување на градско одлагалиште за отпад	Општина
Доизградба и ставање во функција на Градска капела	Донации
Изготвување на техничка документација за инфраструктурни проекти во Општина Ресен во 2014 година	Општина
Поддршка преку грантови за воведување на агроколошки мерки во производството на јаболка	Донации
Реконструкција на теренот во фудбалското игралиште „Д-р Христо Татарчев“ во Ресен	Општина
Воспоставување шамски расадник во с. Асамати	Донации
Иновативни практики за заштита на околината	Европски фондови
Асфалтирање на уличен систем во населба Пролет во Ресен	Општина
Чистење на речни корита во Преспа	Влада на РМ

Извор: Општина Ресен, Соработка на Општина Ресен со ЕУ и Влада на РМ преку реализирани проекти, Општина Ресен, 2014 (податоците се добиени преку доставено Барање за добивање информации од јавен карактер од Општина Ресен).

Во периодот од 2007 до 2012 година Општината има реализирано 41

проект. Апсолутно бројот на реализирани проекти за период од пет години е многу мал. Понатаму доколку се разгледуваат реализираните наспроти утврдените проекти во Стратешкиот план за локален развој 2007 – 2012, слободно може да се заклучи дека помеѓу нив постои разлика, односно реализираните и утврдените проекти не се исти. Не е спорно дека реализираните проекти не треба да се занемаруваат со тоа што сепак имаат позитивен придонес врз Општината. Но треба да се потенцира тоа дека многу малку проекти утврдени во Стратешкиот план за 2007 -2012 се реализирани. Причините за нереализација на утврдените проекти може да се бараат во неразбирање на потребата и користа од стратешкиот пристап кон ЛЕР, промена на политичките гарнитуре на власт, нискиот степен на доверба и поддршка во реализацијата на стратегијата и сл. Без разлика на причините, од сето ова важно е да не се дозволи да се повтори истата грешка со имплементација на новиот Стратешки план за локален развој за 2016 – 2021.

5. Клуч за успешност

Општина Ресен го оценува процесот на стратешкото планирање како успешен. Според самата Општина, клучот на успешното планирање и имплементација на Стратегијата се должи на исполнување на следниве предуслови:²⁹⁸

- одличната комуникација и разбирање помеѓу сите учесници,
- редовно следење на ситуацијата на терен - поволности и негативности кои би имале влијание,
- поддршка од ресорните министерства како и Владата на Република Македонија.

Овие предуслови според Општина Ресен се главни клучеви за успешно стратешко планирање и имплементирање. Имено, разбирањето помеѓу сите учесници, мониторингот, целосната политичката поддршка, сите тие навистина треба да бидат вклучени како предуслови со цел процесот на стратешко планирање да биде оценет како успешен. Но, треба секогаш да се има предвид

²⁹⁸ Податоците се добиени преку доставено Барање за добивање информации од јавен карактер од Општина Ресен.

дека постојат и други предуслови, искуства, практики врз кои се темели успешноста на стратегијата. Тргувајќи од тоа дека стратешкиот план е добро напишан, реален, мерките се во согласност со целите, може да се каже дека процесот на изработка на Стратегијата е успешен. Сепак останува најтешкиот дел, а тоа е имплементацијата. Не треба да се дозволи повторување на грешките во реализацијата на претходниот стратешки план. Соодветните ресурси (пред сè буџетот и човечките ресурси) се неопходни за адекватна реализација на Стратегијата. Тие треба да бидат достапни, доволни и соодветно менаџирани доколку се има предвид целосно реализирање на Стратегијата.

* * *

1. Општина Ресен ја разбира потребата и важноста за изработка на Стратегија за ЛЕР;

2. Преку формирање работна група, изработка на профил на Општината, преку анализа на состојбата, јавниот увид и расправа, произлезе Предлог-стратегијата за на крај да се утврди, односно усвои Стратегијата;

3. Чекори користени во изработка на Стратегијата се: организирање на напорот, оценка на локалната економија, изработка, имплементација и мониторинг;

4. Утврдена е анализа на состојбата преку голем број податоци и информации за сите клучни области (клима, образование, инфраструктура, култура итн.);

5. SWOT анализата на Општина Ресен опфаќа голем број предности, слабости, можности и опасности; доволно за да се утврди комплетната слика за развојните можности на Општина Ресен;

6. Утврдена е конкретна долгорочна визија со одредени приоритети и конкретни активности и задачи;

7. Развиени се голем број проекти и утврдени се целните групи, одговорните субјекти, изворите на финансирање, динамиката на реализација и потребните парични средства за реализација на проектите;

8. Имплементирани се голем број проекти во сите полиња кои придонесуваат за локален економски развој, како што се инфраструктура, култура, економија, земјоделство, спорт, туризам, заштита на животната средина итн.;

9. Одличната комуникација, редовното следење на ситуацијата на терен и поддршката од министерствата и Владата, според Општина Ресен се предуслови за успешно стратешко планирање на Општина Ресен;

ГЛАВА IX - ПЕРСПЕКТИВИ НА ЛОКАЛНИОТ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ ВО ОПШТИНА РЕСЕН

Во последната глава се дадени насоки за перспективите на локалниот економски развој во Општина Ресен. Врз основа на претходно направената анализа на локалната економија во Општина Ресен, идентификувани се клучните проблеми со кои се соочува Општината. Оттука, сега се претставени главните насоки и активности што ги содржи и треба да ги содржи документот за стратегија на локалниот економски развој во Општина Ресен. Понатаму, со оглед на тоа што локалниот економски развој зависи од доброто планирање од страна на Канцеларијата за локален економски развој, се укажува на статусот и задачите кои Канцеларијата за локален економски развој ги спроведува со цел успешно управување со ЛЕР во Општина Ресен. Во продолжение, се разгледуваат активностите и препреките за локалниот економски развој во Општината. Во основа, активностите со кои се остварува економската политика во рамки на локалниот економски развој, се дефинирани и посочени во Стратегијата. Основно е сите активности да бидат директни (фокусирани) и поттикнувачки по својот карактер, бидејќи ефектите можат да бидат спротивни од очекуваните. И на крај, останува уште едно важно прашање, а тоа се препораките за подобро и поуспешно управување со локалниот економски развој во Општина Ресен.

1. Структура и содржина на стратегијата за локален економски развој на Општина Ресен

И двата стратешки плана за локалниот економски развој на Општина Ресен, едниот за периодот 2007-2012 година и другиот за периодот 2016-2021 година се структурирани во два дела. И во двата случаи, првиот дел се однесува на општи податоци, додека вториот дел се однесува на стратегијата за развој на Општина Ресен.

Содржински, првиот дел претставува сеопфатна слика на моменталната ситуација во Општината т.е. профил на Општината. Изготвувањето на профилот на Општината како дел од Стратегијата за ЈЕР многу важно. Во Општина Ресен добро е разбрана користа од добро подготвен профил на Општината, бидејќи преку него не само што се согледува состојбата во Општината, туку Општината се промовира на потенцијалните инвеститори. Секако, треба да се напомене дека профилот на заедницата се заснова на главните податоци, информации, но би било добро доколку Општина Ресен обрне внимание односно да ги истакнува оние елементи кои се единствени за неа, односно ја истакнуваат нејзината посебност. Ова е значајно од аспект на користење на атрибутите кои Општината ќе ја направат поатрактивна за бизнис.

Вториот дел од Стратегијата за ЈЕР на Општина Ресен претставува Стратешкиот план за развој на Општината. Најчесто, стратегијата за ЈЕР треба да опфаќа временски период од пет години. Во таа смисла, првиот стратешки план се однесува на период од пет години, а новиот стратешкиот план за периодот 2016-2021 опфаќа период од шест години. Во неа се содржани сите неопходни компоненти, поточно визијата, утврдените приоритети, краткорочните и долгорочни цели, проектите и акционите планови. Сепак, во стратешкиот план за периодот 2007 - 2012, година не е утврдена мисијата, а вредностите на Општината не се присутни во стратешкиот план за периодот 2016-2021 (тие многу ретко се составен дел од стратешките планови на општините, иако мисијата и вредностите претставуваат важен сегмент од стратешкиот план заради насочување на активностите на општината како и одредување на заедничките уверувања на општината). Исто така, во првиот стратешки документ за ЈЕР не е презентирана анализата на силните, слабите страни како и можностите и опасностите иако оваа анализа е спроведена од страна на Општина Ресен. Важноста на оваа анализа да биде истакната и презентирана во Стратегијата за ЈЕР на Општина Ресен е со цел да бидат забележани сите аспекти на Општината. Токму тоа е направено во вториот стратешки план за локален развој на Општина Ресен.

2. Институционални претпоставки на локалниот економски развој

Постоењето добро организирана локална самоуправа подразбира

институционална поддршка на процесот на локален економски развој, односно постоење на одделение или сектор, кој ќе се занимава исклучиво со прашања од локалниот економски развој.

Што се однесува до случајот во Општина Ресен, постои ваков сектор под назив Одделение за локален економски развој и прекугранична соработка. Претходно тоа го носело називот Одделение за ЛЕР, прекугранична соработка и заштита на животната средина. Одделението за локален економски развој, прекугранична соработка и заштита на животната средина било во склоп на секторот за урбанизам, а како такво е формирано во 2004 година. Со тој статус функционираше до периодот мај/јуни 2014 година, кога согласно систематизацијата доживува промена во Одделение за локален економски развој и прекугранична соработка. Сепак, и како такво, Одделението за ЛЕР и прекугранична соработка во Општина Ресен сè уште е хибридно одделение, бидејќи одделението треба да се занимава исклучиво со проблемите за локален економски развој.

Во Одделението за локален економски развој и прекугранична соработка моментално има 6 вработени. Бројот на вработени во Одделението за ЛЕР и прекугранична соработка незабележително се зголемил. Согласно добиените податоци од Општина Ресен претставена е следнава динамика на бројот на вработени (табела бр. 23):

Табела бр. 23. Број на вработени по години во Одделението за ЛЕР и прекугранична соработка

Година	Број на вработени
2004	4
2005	4
2006	4
2007	4
2008	4
2009	4
2010	4
2011	5
2012	6

2013	6
2014	6

Извор: Податоците се добиени преку доставено Барање за добивање информации од јавен карактер од Општина Ресен.

Во врска со организацијата и систематизацијата на одделението за ЛЕР, одлучува самата Општина. Поточно, не постои законски акт на државно ниво со кој би се пропишувал организациониот облик на Одделението (Канцеларијата) за ЛЕР. Фактичката организациона структура на Одделението за ЛЕР и прекугранична соработка во Општина Ресен се состои од: раководител на Одделението, виш соработник, 3 помлади соработници и самостоен референт.

Вработените се ангажирани со реализирање на следниве основни функции:²⁹⁹

- изготвување планови за локален економски развој;
- иницирање и утврдување развојни и структурни приоритети, како и основи и мерки за водење локална економска политика на Општината;
- иницирање и развивање регионална и меѓугранична соработка;
- овозможување услови за поддршка на развојот на малите и средните претпријатија, претприемништвото, земјоделството и агроберзата;
- обезбедување документациона база на податоци за потребите на планирањето на економскиот развој;
- координирање и водење меѓународни проекти;
- остварување соработка со невладини, меѓународни, и хуманитарни организации;
- други работи што ќе им бидат дадени во надлежност во согласност со законите и другите прописи.

Надлежностите и функциите на вработените во Одделението за локален економски развој и прекугранична соработка се утврдени по систематизацијата и се во релација раководител – вработени. Одделението игра значајна улога во изработка на Стратегијата за ЛЕР. Неговите активности беа насочени кон изработка на стратешки план врз основа на соодветна методологија (во

²⁹⁹ <http://resen.gov.mk/Default.aspx?vLCID=263>

претходната глава во точките за изработка на Стратегија и активности, всушност беше опишана улогата на Одделението преку активностите во изработката на Стратегијата). Всушност формирана беше работна група, т.е. тим кој го координираше и водеше целиот процес на стратешко планирање. Она што сега остана на Одделението за ЛЕР и прекугранична соработка беше помагање на градоначалникот и Советот во имплементација на стратешкиот план за периодот 2016-2021 година. Важно е Одделението за ЛЕР и прекугранична соработка целосно да се вклучи во реализацијата на локалниот акционен план, имајќи ги притоа предвид ограничените ресурси. Реализацијата на што е можно поголем број од предвидените проекти ќе значи многу за подобрување на состојбите во Општината. Без оглед на сè, не треба да се заборави дека вработените во Одделението за локален економски развој треба да поседуваат соодветно ниво на стручни познавања и експертиза, да бидат од постојан карактер (вработените не треба да се менуваат со промена на политичките гарнитуре на власт), потоа самото Одделение да има релативно висок степен на автономност, а вработените постојано да бидат присутни на дополнителни и нови обуки итн.

3. Активности и препреки на локалниот економски развој на Општина Ресен

Активностите на Општина Ресен во наредниот период би требало да бидат насочени кон имплементација на новата Стратегија за локален економски развој што се однесува за периодот 2016 – 2021 година. Претходно, самата Општина како основни активности во изработка на стратешкиот документ за ЛЕР ги истакна следниве активности:³⁰⁰

1. Формирање работни групи и одржување редовни работни состаноци;
2. Анализа на ситуација;
 - Анализа на локални, национални и ЕУ документи и програми во делот на ЛЕР;
 - Анализа на економската ситуација;

³⁰⁰ Податоците се добиени преку доставено Барање за добивање информации од јавен карактер од Општина Ресен.

- Анализа на потенцијалите за развој;
- 3. Профил на Општина Ресен;
- 4. SWOT анализа;
- 5. Креирање визија и мисија на Општина Ресен;
- 6. Утврдување стратешки цели;
- 7. Утврдување приоритетни проекти и програми за развој;
- 8. Управување и координација на активностите;
- 9. Следење и евалуација на реализацијата на стратегијата;
- 10. Буџетирање;
- 11. Одржување јавна расправа по нацрт-стратегијата.

Во процесот на изработка на новата стратегија може да се забележи дека се опфатени сите основни чекори.

Според Одделението за ЈЕР, постојат повеќе препреки со кои се соочувала Општината при изработката на Стратегијата.³⁰¹

1. Депопулација и стареење на населението и како резултат на тоа немање доволно млади лица кои би дале препораки и свои идеи за локален економски развој;
2. Мала заинтересираност на локалното население за учество во процесот на изработка на стратегијата.

Многу значајно е препреките да бидат неутрализираны уште од самиот почеток на процесот на стратешко планирање. Во овој контекст корисна би била соработката на Општината со Агенцијата за вработување и со медиумите. Агенцијата за вработување би ги потенцирала оние млади невработени лица кои имаат свои идеи за економски развој на својата Општина. Важно е сите заинтересирани млади лица да учествуваат и да бидат запознаени со процесот без разлика на тоа колкав ќе биде нивниот број. Понатаму, водењето кампања преку медиумите, со цел запознавање на локалното население со важноста на процесот на стратешко планирање на економскиот развој на Општината, ќе привлече поголема заинтересираност и мотивираност за учество на поголем дел од локалното население.

Поаѓајќи од ваквите активности и препреки со кои се соочува Општина

³⁰¹ Податоците се добиени преку доставено Барање за добивање информации од јавен карактер од Општина Ресен.

Ресен, произлегуваат насоките кои треба да се следат со цел поуспешно стратешко планирање на локалниот економски развој на Општината.

4. Препораки за идната политика на локален економски развој

Клучна надлежност на Општина Ресен треба да биде локалниот економски развој. Како резултат на досегашното истражување, можат да се издвојат неколку препораки за успех во понатамошниот стратешки пристап кон ЛЕР:

- Да се води сметка дека не постои еден ист стратешки пристап кон ЛЕР, поточно Стратегијата треба да биде прилагодена на специфичностите, различностите, условите, капацитетите и проблемите на поединечната Општина;
- Општина Ресен има изработено Стратегија/Стратегии за ЛЕР, но она што е важно е дека се јавува потреба од нејзино/нивно континуирано ревидирање и ажурирање, а со тоа утврдување соодветни приоритети;
- Во процесот на стратешко планирање важно е да бидат вклучени сите заинтересирани страни, односно поголем број субјекти, и тоа од јавниот, приватниот и невладиниот сектор, па дури и од граѓаните;
- Да се обезбеди висок степен на доверба и поддршка во изработката и реализацијата на Стратегијата. Треба да се напомене дека изработката и имплементирањето на Стратегијата во голема мера зависи од соодветната поддршка. Многу е важна и поддршката од инволвираните заинтересирани страни за конкретизирање на приоритетните цели и спроведување на акционите планови. Но без поддршка од градоначалникот односно локалната власт, Стратегијата не би била успешна. Следствено, недовербата и отпорот кој го создаваат политичките неистомисленици може да го отежне процесот на стратешко планирање и имплементирање. Тоа значи дека локалната власт треба да ја поддржува изработката на Стратегијата, што би значело дека има намера да го спроведе стратешкиот план;
- Важно е да се знае дека Стратегијата не треба да биде само изработена, туку и реализирана. Впрочем, најтешкиот дел со кој се соочува Општина Ресен е имплементирањето на Стратегијата. Не треба да се

дозволи предвидените проекти во Стратегијата да не се спроведат и за сметка на тоа да се спроведуваат други проекти кои не се во согласност со неа (иако и другите проекти надвор од стратегијата не треба да се занемаруваат). Најчесто ваквата ситуација настанува како резултат на промена на структурата на вработените, врз основа на промена на политичките гарнитуре на власт;

- Да се обрне внимание на користење соодветни извори на финансиски средства за изработка и реализација на Стратегијата: општинскиот буџет, помош од Владата, донаторска помош, фондови, јавно-приватни партнерства итн.;
- Секогаш треба да се внимава на обезбедувањето соодветен обем финансиски средства, за да може Стратегијата нормално да се имплементира. Потребно е Општината да одвојува поголем дел од општинскиот буџет за Стратегијата за ЛЕР. Поточно, поголеми средства од буџетот на Општината треба да бидат наменети за директно стимулирање на економскиот развој, знаејќи дека голем дел од финансиските средства од буџетот на Општината се наменети за подобрување на инфраструктурното окружување. Планирањето и резервирањето поголем обем финансиски средства во буџетот на Општината за поддршка на ЛЕР т.е. за реализација на утврдените проекти во Стратегијата за ЛЕР 2016-2021 година, ќе значи многу за подобрување на состојбите во самата Општина. Ова дотолку повеќе, ако се има предвид дека планираните средства од општинскиот буџет за поддршка на ЛЕР за 2013 година беа во износ од 4.000.000 денари, а за 2014 беа предвидени 2.600.000 денари, и што е дополнително поразително, воопшто не беа реализирани.
- Да се обрне внимание на зајакнување на капацитетите на општинската администрација преку разни обуки со цел подобро стратешко управување со локалниот економски развој;
- Потребно е изработка на повеќе и содржајни локални акциони планови и програми за развој на мали и средни претпријатија како двигатели на економскиот развој;
- Стратегијата за ЛЕР на Општина Ресен, би требало да биде развиена во

правец кон остварување пред сè на следниве приоритетни цели: развој и поддршка на малите и средни претпријатија, развој на земјоделството и на преработувачки индустриски капацитети кои се фокусирани на преработка на јаболкото како главна земјоделска култура во Општина Ресен, потоа развој на туризмот преку искористување на природните потенцијали на Општина Ресен, и секако заштита на животната средина.

- Набљудувањето односно мониторингот треба да биде присутен во сите чекори и фази во изработката и реализацијата на Стратегијата, со цел навреме да се откријат препреките и проблемите со кои би можела да се соочи Општина Ресен.

Овие препораки всушност треба да бидат општи насоки кои би придонеле за поуспешен стратешки план за ЛЕР на Општина Ресен.

* * *

1. Стратегијата на ЛЕР за Општина Ресен е насочена кон согледување на состојбите во Општината, искористување на сопствените ресурси и спроведување активности за реализација на приоритетите поставени во Стратегијата;

2. Одделението за ЛЕР и прекугранична соработка во Општина Ресен претставува институционална поддршка на ЛЕР во оваа Општина;

3. Општина Ресен е фокусирана кон имплементација на новата стратегија за ЛЕР. Во процесот на изработка на стратегијата користени се неопходните чекори во процесот на нејзина изработка, во обид да се елиминираат препреките со кои се соочуваа креаторите;

4. Имајќи го предвид досегашното искуство, а со цел подобро и поуспешно стратешко планирање во Општина Ресен, нужни се конкретни препораки за надминување на препреките.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

1. Во современи услови, локалните власти можат многу да придонесат за економскиот развој. Оттука, локалниот економски развој прерасна во важна функција на единиците на локална самоуправа. Во оваа смисла, активностите за економски развој на општините треба да бидат насочени кон изработка на стратегија за ЛЕР. Секако, стратешкиот пристап кон ЛЕР со кој се соочуваат локалните власти претставува многу тешка и одговорна задача.

2. Заради успешно справување со прашањата за локален економски развој, најпрвин е потребно негово соодветно разбирање. Постојат многу дефиниции за локалниот економски развој. Во крајна линија тој може да се претстави како креирање и имплементирање активности и мерки вградени во стратегија, во која активно се вклучени сите заинтересирани учесници кои преку партнерство се обидуваат на најдобар начин да ги искористат расположливите локални ресурси со цел остварување на посакуваната економска иднина која ќе придонесе за подобри економски услови за живот на локалните жители. ЛЕР се поврзува со децентрализацијата и глобализацијата, при што е создаден нов термин „глокализација“. Глокализацијата се случува тогаш кога локалните актери имаат поизразена улога на глобално ниво. Исто така, се потврдува поврзаноста на ЛЕР со човековиот развој, бидејќи основна цел на економскиот развој всушност треба да биде човековиот развој сфатен како подобрување на квалитетот на живот на луѓето.

3. Подоброто разбирање на ЛЕР ја наметнува историската перспектива на ЛЕР преку три развојни фази. Во современи услови т.е. во текот на третиот бран, фокусот е ставен на планирање на ЛЕР преку стратешки пристап. Концептот на ЛЕР е тесно поврзан со низа концепти и теории за економски раст и регионален развој. Економската теорија познава голем број концепти кои можат да се поврзат со ЛЕР: теоријата за агломерациони економии, теоријата за специјализација и диверзификација, неокласичниот раст, ендогениот раст, пристапот од дното кон врвот, глобализацијата и глокализацијата итн.

4. Утврдувањето соодветни цели и принципи за ЛЕР, може да придонесе за создавање поуспешни, поцврсти локални економии. Тргувајќи од тоа дека целите и принципите можат да бидат многубројни, потребен е консензус на локалните власти за одредување на целите и принципите во согласност со политиките за економски развој на општината. Всушност, локалната власт не е единствен учесник и носител на економскиот развој на општината, што значи дека бројот на партиципенти односно заинтересирани страни се зголемил. Најсестрана структура основана во рамките на иницијативите на ЛЕР е телото (често позната како канцеларија, одделение или агенција) за локален економски развој. Оваа функционална структура помага во воспоставување видливост на иницијативите за ЛЕР, делува како средство за комуникација помеѓу партнерите, обезбедува техники и вештини за развивање проекти и слично.

5. Постапките и активностите што треба да се преземат за стимулирање на ЛЕР се однесуваат на употреба на соодветни инструменти и алатки за забрзување на ЛЕР. Поконкретно, бизнис инкубаторот претставува успешна алатка за забрзување на развојот на компаниите почетници преку поддршка на нивните деловни активности со обезбедување низа услуги и ресурси. Процесот на развој на инкубаторот зависи од физибилити студијата како неопходен чекор за да може да започне процесот на развој на инкубаторот. Инаку, инкубаторите функционираат врз основа на врски помеѓу различни партнери. Профилот на заедницата претставува дополнителна моќна алатка за подобрување и зајакнување на развојот на општината. Собирањето информации и нивното организирање претставуваат еден од основните чекори за изработка на профилот на заедницата. Она што треба да се потенцира за профилот на заедницата е дека секоја локална заедница треба да ги истакне оние елементи кои за неа се единствени.

Покрај бизнис инкубаторите и профилот на заедницата, од голема важност за забрзување на ЛЕР претставува анкетата за бизнис клима. Со неа се прибираат податоци за компаниите во локалната заедница при што се идентификува односот помеѓу компаниите и локалната заедница. Следствено на ова, за успешно спроведување на анкетата за бизнис клима се преземаат следниве чекори: подготовка на анкета, нејзино планирање, подготовка на прашалник, подготовка на листа на компании, обучување на анкетарите, прибирање податоци, обработка и толкување на податоците и изработување на извештајот и презентација, за да на

крај се утврди дека без разлика на тоа што постојат многу форми на прашања кои може да се користат во анкетата, целта на сите прашалници е иста.

Преку теоретска елаборација на бизнис инкубаторите, профилот на заедницата и анкетата за бизнис клима се овозможува подобра примена на инструментите за забрзување на ЛЕР.

6. Со цел поуспешно управување со ЛЕР, потребно е негово адекватно планирање преку изработка на стратегија. Стратешкото планирање претставува неразделна компонента на економскиот развој на општината. Се работи за плански документ насочен кон локалните потреби со цел решавање на локалните проблеми. Постоеното голем број предности на стратешкото планирање, придонесува за надминување на тешкотиите во изработката на стратешкиот план, тргнувајќи од тоа дека стратешкото планирање не е лесен процес.

За остварување на стратегијата потребни се финансиски средства. Финансирањето на стратегијата е многу тешко, бидејќи најчесто стратешките планови претставуваат само листа на локални желби поради што ресурсите и капацитетот на општината не се доволни за имплементација на проектите и идеите од стратегијата.

7. Пред почетокот на спроведување на која било фаза или чекор на стратешкото планирање потребно е да се одреди дали општината е подготвена да го лансира процесот на стратешко планирање. Инаку, содржините на стратешкиот документ зависат од пристапот и процесот употребен во планирањето. Што се однесува до процесот на стратешко планирање, тој се состои од неколку последователни фази и тоа:

- организирање на напорот,
- оценка на локалната економија,
- изградба на стратегија,
- имплементација на стратегија и
- мониторинг на стратегија.

Организирањето на напорот има за цел да се идентификуваат инволвираните заинтересирани страни. Спроведувањето локална економска проценка значи идентификување на слабите и силните страна на заедницата како и можностите и заканите со кои се соочува локалната економија. Понатаму,

изработката на стратегија претставува развој на визија, цели, задачи, програми и проекти. Имплементацијата на стратегијата се раководи со еден широк план за спроведување односно според поединечни акциони планови за проекти. Мониторингот на стратегијата претставува последна фаза од процесот на стратешко планирање со која се врши разгледување и оценување на програмите и проектите за локален економски развој.

8. Во одредени случаи процесот на стратешко планирање може да биде непотребно закочен, а во други тој може да се карактеризира со нереални желби, или иновативни идеи. Тргувајќи од тоа, успехот на стратешкото планирање за локален економски развој пред сè треба да се согледа од аспект на релевантноста, остварливоста и обезбедување ефективност на дефинираните приоритети, цели, активности, програми, проекти, како и во соодветно управување со финансиските ресурси кои треба да ги поддржат акционите планови и проекти. Ваквата анализа за изработка на стратегиите за ЛЕР треба да придонесе за поуспешно стратешко планирање на економскиот развој на општината.

9. Она што е многу важно за стратешкото планирање на ЛЕР е имплементација на стратегијата. Без постоење проекти како и нивно спроведување, не е можна реализација на стратегијата. Оттука, се наметнува потребата од подобро разбирање на процесот на спроведување на стратегијата преку проекти. Доколку проектите имаат јасни цели, ако се реалистични, со соодветни рокови и слично, тогаш се потврдува нивната вредност и значење.

За да можат да управуваат со проектните циклуси, локалните власти треба да поседуваат соодветно знаење. Фазите од кои треба да се состои еден проект се: програмирање, идентификација, формулација, имплементација и евалуација. Но, значајна за подготвување и спроведување на проектите е логичката рамка. Таа претставува алатка и инструмент за управување со секоја фаза на проектниот циклус. Фази на логичката рамка се: анализа и планирање. Тргувајќи од тоа дека проектите можат да бидат многубројни, а финансиските ресурси ограничени, се наметнува потребата од користење одредени критериуми за донесување одлука за приоритетни проекти. Сето тоа во функција на реализација на проектите. Реализираните проекти кои се однесуваат на јакнење на капацитетите на тимовите за ЛЕР, поддржување на малите бизниси, поттикнување на претприемништвото, зголемување на вработеноста, и др., претставуваат практични примери на

имплементирани проекти во општините Струмица, Кавадарци, Битола и Охрид.

Канцеларијата, одделението или секторот за локален економски развој во рамки на општините е од голема важност за самата локална економија. Ова може да се согледа и потврди со помош на проектот „Градење капацитети на локалната самоуправа – развој на поволна економска средина“ спроведен од страна на Општина Струмица. Финансирањето на одржливи и оправдани проекти од помал обем од областа на лозарството, винарството, винскиот туризам и други иновативни идеи преку проектот „Поддржување на мали бизниси“ спроведен од страна на Општина Кавадарци придонесе за решавање на проблемот на невработеноста во оваа Општина. Понатаму, преку проектот „Бизнис без граници“ спроведен од страна на Општина Битола, им се помогна на 33 нови претпријатија да започнат свој бизнис што резултираше со отворање 57 нови работни места. Исто така на 33 веќе постоечки претпријатија им се помогна да ги подобрат нивните перформанси. Зголемување на вработувањето на младите и подобрување на нивните вештини, во функција на ЛЕР е овозможено преку спроведување на проектот „Посредување за вработување на високообразовани млади невработени кадри“ од страна на Општина Охрид. Овие проекти се покажале како многу значајни за развој и помагање на локалната економија.

10. Стратешкото планирање стана вообичаена практика во голем број земји. Тргувајќи од настојувањето на Р. Македонија да стане членка во ЕУ, потребно е да се следи искуството на земјите членки на ЕУ во врска со политиките за локален економски развој. Локалните власти стануваат клучни партнери во обезбедувањето на економскиот развој во Европската Унија. ЕУ користи голем број алатки за промовирање на локалниот економски развој како што се: LEADER, EQUAL, URBAN и слично. Но она што е значајно е потврдување на фактот дека во ЕУ, стратегиите за ЛЕР претставуваат основен чекор и составен елемент на ЛЕР. Понатаму, ЛЕР добива значење и важност и во земјите во развој. Во тој поглед искуствата од Јужна Африка се користени како одлични примери и пракса во планирањето на ЛЕР во минатото и сегашноста, со ставање акцент на политичките документи, активности, варијанти на ЛЕР и „развојни“ ЛЕР стратегии кои се применуваат во Јужна Африка.

11. Се разбира, концептот на ЛЕР се применува и во земјите од Балканот. Оттука, како примери од Балканот се истакнати Р. Србија, Р. Хрватска и Босна и

Херцеговина. Во овие земји поточно кај нивните локални самоуправи, важна обврска претставува ЛЕР. Всушност стратешкото планирање на локалниот развој е веќе одомаќинето во овие земји. Врз основа на ова може да се каже дека локалните власти од овие земји развиваат стратегии за ЛЕР со поддршка на различни донаторски организации и фондови на ЕУ.

12. Пренесувањето на меѓународните искуства, може да помогне да се научи многу од искуствата на посочените земји, и на тој начин да се избегне правењето сопствени грешки. Но, она што е посебно важно тоа е македонското искуство во стратешкото планирање на ЛЕР. Пред да се анализира македонското искуство во изработка на стратегии за ЛЕР, важно е да се испита настанокот и развојот на концептот на локалниот економски развој. Токму затоа се потенцира процесот на децентрализација кој е во тесна врска со зачетоците на идејата за ЛЕР. Значи ЛЕР претставува една од надлежностите на локалните власти, утврдена со Законот за локална самоуправа. ЛЕР е поврзан и уреден и со други закони како што се: Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа, Законот за трговски друштва, Законот за трговија, Законот за угостителска дејност, Законот за туристичка дејност и др. На тој начин овие законски регулативи ја сочинуваат правната рамка за локален економски развој. Понатаму, бидејќи стратешкиот пристап кон локалниот економски развој претставува клуч за економски развој на локално ниво, се истражува колку од општините имаат стратешки пристап во планирањето на ЛЕР. Речиси сите општини во Р. Македонија имаат изработено стратегии за ЛЕР, што означува позитивен напредок. Општина Илинден и Општина Штип се примери на успешни стратегии за ЛЕР.

Во случајот на Општина Илинден, согласно целите и активностите во Стратешкиот план за ЛЕР за периодот 2006-2011 година, реализацијата на активностите достигнала 91%. Во Општина Штип голем број од предвидените проекти, активности и програми се во фаза на реализација или се реализирани. Тоа се должи на постојаниот, долгорочен континуитет на имплементација, односно, временската рамка на остварување на стратешките цели. Стратешкиот план за ЛЕР на Општина Штип не е ограничен само на претпоставениот период од шест години, туку поради комплексноста и обемот на предвидените активности, Стратегијата има значително подолг, но континуиран рок на исполнување.

13. Заради подобро запознавање со процесот на управување со ЈЕР во Општина Ресен, потребно е да се направи анализа на нејзината локална економија. Истражувањето го потврдува ставот дека во периодот пред транзицијата постоеле значајни економски субјекти (фабрики) со голем број вработени. За разлика од тој период, а како последица на процесот на транзиција, денес најголем број од фабриките не работат или пак апсорбираат мал број работници. Факт е дека процесот на транзиција имаше негативно влијание врз стопанскиот развој во Општина Ресен, но и врз сите сфери на општественото живеење. Општина Ресен треба да вложи голем напор за подобра економска иднина преку привлекување нови инвестиции, унапредување на туризмот, поголема конкурентност на меѓународниот пазар (пласманот) на јаболка и слично, со цел зголемување на конкурентноста на локалната економија.

14. Студијата на случај - Општина Ресен, со анализа на нејзината локална економија, овозможува подобро разбирање на управувањето со ЈЕР во Општина Ресен. Општина Ресен преку изработка на соодветна стратегија го планира ЈЕР. Во тој контекст, Општината има изработено две стратегии за ЈЕР и тоа за периодот 2007-2012 година и за периодот 2016-2021 година. На изработката на двете стратегии на Општина Ресен претходеше формирање работни групи составени од различни заинтересирани страни кои придонесоа за изработка на профил на заедницата како и анализа на состојбата преку SWOT анализа. Потоа предлог-нацртот беше пуштен на јавен увид и расправа, и на крај беше усвоен од страна на Советот на Општината.

Во рамки на процесот беа опфатени сите чекори за изработка на стратегија како што се: организирање на напорот, оценка на локалната економија, изработка на стратегија, имплементација и мониторинг. Поконкретно, една од активностите на Општина Ресен во процесот на стратешко планирање претставуваше анализата на состојбата на Општината. Прегледот на моменталната ситуација на Општината за утврдените временски периоди содржи валидни податоци и информации. Понатаму преку анализа на развојните можности на Општина Ресен со помош на SWOT анализа се идентификувани предностите, слабостите, можностите и опасностите со кои се соочува Општината. Доколку се анализира SWOT анализата од Стратегијата на Општина Ресен за периодот 2016-2021 година може да се изведе заклучок дека е направена сериозна и длабока анализа. Сепак се чини дека

таа може да се дополни со низа предности, слабости, можности и опасности. Што се однесува до утврдените стратешки цели од страна на Општина Ресен во Стратегијата за ЛЕР (2016-2021), опфатени се најважните приоритетни области, како и активности и мерки за реализација на приоритетите. Активностите се добро дефинирани но се чини дека Општината има потреба покрај утврдените да се фокусира и на дополнителни активности.

15. Врз основа на утврдените приоритети, Општина Ресен има предвидено реализација на низа проекти. Тука, предвидувањето на временска рамка за реализација на утврдените проекти може да помогне за подетално планско реализирање на стратегијата. Врз основа на сето ова, Општина Ресен смета дека клучот на успешното планирање и имплементација на Стратегијата се должи на следниве предуслови: одличната комуникација со централната власт, редовното следење на ситуацијата на терен и поддршката од министерствата и Владата. За Општина Ресен е важно секогаш да има предвид дека постојат и други предуслови, искуства, и практики врз кои може да се темели успешноста на Стратегијата. Тргувајќи од тоа дека изработката на Стратегијата е успешно завршена, за да биде целиот процес успешен, останува најтешкиот дел, а тоа е имплементацијата. Реализацијата на Стратегијата е голем предизвик за Општината. Ресурсите (буџетот и човечките ресурси) се ограничени и неопходно е тоа секогаш да се има предвид при реализација на Стратегијата.

16. Имајќи го сето претходно предвид, произлегува неопходноста Одделението за локален економски развој на Општина Ресен да поседува соодветна експертиза, да биде од постојан карактер (вработените да не се менуваат со промена на политичките гарнитуре на власт), да има релативно висок степен на автономност итн. Важно е Општина Ресен да внимава на спречување на препреките уште од самиот почеток на процесот на стратешкото планирање. Тргувајќи од сето ова, произлегуваат насоките кои треба да се следат со цел поуспешно планирање на ЛЕР на Општина Ресен. Високиот степен на доверба и поддршка, интелегентно искористување на ресурсите, користење на сите можни извори на финансиски средства, зајакнување на капацитетите на општинската администрација, присуството на набљудување и мониторинг во сите чекори и фази, се само дел од препораките кои треба да бидат општи насоки за поуспешно управување и планирање со ЛЕР во Општина Ресен.

17. Кај локалната власт во Општина Ресен видлива е намерата за доследно остварување на Стратегијата за ЛЕР за периодот 2016- 2021 година. Притоа, добро би било кога не би се дозволило предвидените проекти во Стратегијата да не се спроведат, а за сметка на тоа да се спроведуваат други проекти кои не се во согласност со Стратегијата (иако и другите проекти надвор од Стратегијата не треба да се занемаруваат). Најчесто ваквата ситуација настанува како резултат на промена на структурата на вработените, што следи по промена на политичките гарнитуре на власт. Исто така, треба да се внимава на обезбедувањето соодветен обем финансиски средства, за да може Стратегијата нормално да се имплементира. Потребно е Општината да одвојува соодветен дел од општинскиот буџет за реализација на Стратегијата за ЛЕР.

Соодветно внимание треба да се посвети на зајакнување на капацитетите на општинската администрација (преку разни обуки) со цел подобро стратешко управување со локалниот економски развој. Со цел навремено откривање на препреките и проблемите со кои би можела да се соочи Општина Ресен, мониторингот треба да биде присутен во сите чекори и фази, и секако во текот на реализација на Стратегијата. Потребно е нејзино континуирано ревидирање и ажурирање, а со тоа реализирање на соодветните приоритети.

ПРИЛОЗИ

Прилог бр. 1 - Локален акционен план на Општина Ресен за периодот 2007 – 2012

Приоритет	Проектни активности	Целна група	Одговорен субјект	Можно финансирање	Чинење во евра	Динамика	Индекс
1.3	Координирање на активностите на туристичките бироа за изработка и издавање туристички пропаганден материјал	Туристи, население	Туристички бироа, Општина Ресен	Општина Ресен, правни субјекти донатор	5.000	2007	Маркетинг, туризам
3.1	Комплетен попис и проценка на флората и фауната (согласно Законот за заштита на природата)	Население, национални паркови	Општина Ресен, Министерството за животна средина, национални паркови	Општина Ресен, донатор Министерство за животна средина, национални паркови	7.000	До 2008	Заштита на животна средина
4.1	Формирање собирно дистрибутивен центар	Население, земјоделци	Општина Ресен, Агроберза на РМ	Општина Ресен, донатор Агроберза на РМ	200.000	До 2010	Економски просперитет
3.1	Реконструкција на постојниот систем на водоводна мрежа и замена на азбестните цевки	Население	Општина Ресен, ЈКП Пролетер	Општина Ресен, Донатор	2.000.000	До 2012	Инфраструктура, заштита на животна средина
3.3	Набавка на канти за отпад за домаќинства во градот и замена на старите контејнери со нови	Население, туристи	Општина Ресен, ЈКП Пролетер	Општина Ресен, ЈКП Пролетер, донатор	30.000	2007-2009	Инфраструктура, заштита на животна средина

3.2	Изградба на инфраструктура за развој на езерски сообраќај	Туристи, население	Министерство за транспорт и врски	Донатор, правни субјекти	200.000	До 2011	Економски просперитет туризам
3.3	Изградба на градски пазар и пазар на големо, како предфаза за формирање собирно-дистрибутивен центар	Население, здруженија на земјоделци	Општина Ресен Сојуз на здруженија Обединети агропроизводители	Општина Ресен, донатор, партиципација на земјоделци	200.000	2008-2010	Инфраструктура
2.1	Програма за основање локална телевизија	Приватен субјект, население	Агенција за електронски и комуникации	Приватен субјект донатор	20.000	2007-2008	Инфраструктура
1.3	Маркетинг кампања за промовирање на агротуризмот	Туристи, население	Општина Ресен	Општина Ресен	2.000	До 2007	Маркетинг, туризам, економски просперитет
2.1	Формирање Агенција за развој на МСП за испитување на пазарот, изработка на бизнис планови	МСП, население	Општина Ресен, Министерство за економија	Општина Ресен, Министерство за економија	10.000	До 2008	Економски просперитет
3.1	Студија за експлоатација на алтернативните извори на енергија	Население, туристи	Општина Ресен	Општина Ресен, донатор	20.000	До 2008	Економски просперитет
4.1	Физибилити студија за воведување систем капка по капка	Население	Општина Ресен	Општина Ресен, донатор	50.000	2007-2009	Економски просперитет
4.1	Формирање собирно откупни центри за контролирано собирање, сушење и пакување на дивата флора и фауна	Приватни субјекти, население	Министерство за земјоделство, национални паркови	Донатор	30.000	2007-2010	Економски просперитет
2.3	Центар за домашни ракотворби, сувенири и занаетчиски производи	Туристи, население	Општина Ресен	Општина Ресен, НВО	3.000	До 2008	Економски просперитет, туризам

2.1	Иницијатива за формирање инкубатор	Приватни субјекти, население	Општина Ресен	Општина Ресен, донатор	100.000	2008-2011	Економски просперитет
2.1	План на постојни слободни локации за отворање нови бизниси	Приватни субјекти, донатори	Општина Ресен	Општина Ресен	-	До 2007	Економски просперитет, инфраструктура
2.1	Изработка на „План и програма“ за можни финансиски олеснувања за привлекување инвеститори на локално ниво	Приватни субјекти, донатори	Општина Ресен	Општина Ресен	-	До 2007	Економски просперитет
3.4	Донесување урбанистички планови	Население	Општина Ресен	Општина Ресен, донатори, правни субјекти	100.000	До 2010	
4.2	Изградба на сместувачки капацитети (ладилници) со придружни објекти за постбербена обработка и дистрибуција	Приватни субјекти, население, земјоделски здруженија	Сојуз на здруженија „Обединети агропроизводители“ Ресен	Општина Ресен, донатор	100.000	До 2012	Економски просперитет
3.1	Реорганизирање на системот за отстранување отпад	Население, туристи	Општина Ресен, ЈКП Пролетер	Општина Ресен, ЈКП Пролетер	-	2007-2008	Инфраструктура, јавна свесност
3.1	Студија и проект за еколошка депонија, фабрика за компостирање на домашниот отпад и затворање на постоечката депонија	Население, туристи	Општина Ресен, ЈКП Пролетер	Општина Ресен, ЈКП Пролетер, донатор	200.000	2008-2011	Инфраструктура
3.3	Намалување на количината отпад која тековно се депонира во депонијата преку	Население	Општина Ресен, ЈКП Пролетер	Општина Ресен, ЈКП Пролетер	40.000	2007-2008	Заштита на животна средина, јавна свесност

	селективно собирање и мешање						
2.1	Проект за слободна економска зона	Приватни субјекти, донатори	Општина Ресен	Општина Ресен, донатор, правни субјекти	300.000	2007-2011	Економски просперитет, инфраструктура
1.3	Формирање археолошки, историски и етнолошки музеј во рамките на Домот на културата	Туристи, население	Општина Ресен, Дом на култура	Општина Ресен, Министерство за култура	50.000	До 2009	Култура
1.3	Обележување на планински патеки и на места за логорување	Туристи, население	Општина Ресен	Општина Ресен, донатор	5.000	2008-2009	Туризам, економски просперитет
3.1	Студија и тест инфраструктура за користење на алтернативните извори на енергија (сонце, вода)	Население	Општина Ресен	Општина Ресен, донатор	70.000	2007-2009	Економски просперитет
2.1	Креирање локален бренд, по кој ќе се распознава Општината	Население	Општина Ресен	Општина Ресен	-	2007	Туризам, економски просперитет
4.1	Иницијатива за ослободување од плаќање на надоместок за закуп на земјоделска обработлива површина за користење за научни цели од ОСУ	ОСУ „Цар Самуил“	Министерство за земјоделие, Општина Ресен, ОСУ „Цар Самуил“	Општина Ресен	-	2007	Економски просперитет
1.2	Отворање амбуланти во здравствените пунктови во сопственост на Општината во селски населби	Население, туристи	Општина Ресен, ЈЗО Здравствен дом, приватни здравствени организации	Општина Ресен, Министерство за здравство, приватни здравствени организации	100.000	До 2011	Подобрување на квалитетот на живеење
3.1	Спречување и регулирање	Население	Министерство за	Министерство за земјоделие	10.000	2007-2009	Заштита на животна

	на можната дегредација на шумите		земјоделие, шумарство и водостопанство, Преспа дрво, шумска полиција	шумарство и водостопанство Преспа дрво			средина
3.1	Реализација на проектот за санација од штетните последици на водите на Преспанското Езеро	Население, туристи	Општина Ресен, Министерствата за земјоделие и животна средина, Водостопанство	Општина Ресен, Министерствата за земјоделие и животна средина	1.000.000	До 2010	Заштита на животна средина
4.1	Формирање мали погони за сушено овошје, зеленчук	Население, земјоделци	Општина Ресен Сојуз на здруженија „Обединети агропро изводители“ Ресен	Донатор, приватни субјекти	70.000	До 2010	Економски просперитет
4.1	Инсталирање големи ваги и калибратори во села од двете страни на езерото	Население, земјоделци	Општина Ресен, Министерството за земјоделие	Општина Ресен, Министерство, донатор	200.000	До 2009	Економски просперитет
4.2	Изработка на физибилити студија за неконсумното јаболко, во рамките на сега познатите технологии и интерес за одделни типови производи	Население, земјоделци	Општина Ресен Сојуз на здруженија „Обединети агропро изводители“ Ресен	Донатор, приватни субјекти	70.000	До 2010	Економски просперитет
4.2	Проект и пристап кон формирање Центар за унапредување на овоштарство (развој и унапредување на лабораторија и прогнозна служба)	Земјоделци	Сојуз на здруженија „Обединети агропро изводители“ Ресен	Донатори, Општина Ресен	60.000	2007-2008	Економски развој на Општината
2.3	Давање	Општина	Општина	Општина Ресен	-	Од 2007	Економски

	поволности и информирање на наши иселеници за инвестирање во Општината	Ресен	Ресен, Матица на иселеници Ресен				просперитет
3.2	Изработка на сообраќаен проект	Општина Ресен	Општина Ресен, Министерст во за транспорт и врски	Општина Ресен, Министерство за транспорт и врски, донатор	70.000	До 2010	Инфраструктура

Извор: Општина Ресен, Стратегија за ЈЕР 2007-2012, Општина Ресен; 2007, стр. 38-44.

**Прилог бр. 2 - Локален акционен план
на Општина Ресен за периодот 2016 – 2021**

Област	Стратешка цел	Специфична цел	Програми	Активности	Целна група	Буџет во МКД
Економски развој	1. Подобрување на социо-економската положба на населението	1.1. Поттикнување на развојот на руралниот туризам	1.1.1. Подобрување на квалитетот и зголемување на туристичката понуда	Формирање база на податоци и мапирање на туристичкото стопанство	ЛС, бизнис сектор	480.000
				Регистрирање на сите локалитети и знаменитости кои може да се стават во функција на туризмот	ЛС, бизнис сектор, национални институции	375.000
				Програма за креирање на дополнителна понуда: екскурзии, курсеви, кратки патувања со водичи, патеки, престој во национални паркови, поврзани со сместувачка понуда, храна и др.	Бизнис сектор во областа на туризмот хотелско и приватно сместување, руралните заедници, ЛС	420.000
				Финансиска поддршка на мали проекти од сферата на туризмот	ЛС, донатори, ЕУ	2.925.000
				Унапредување на можностите за развој на планински велосипедизам, планински туризам, културен туризам и други форми на алтернативен туризам	ЛС, бизнис заедница, рурални заедници	720.000
				Подготовка на различни тематски туристички ДВД презентации и промотивни клипови	Локална самоуправа, приватен и граѓански сектор, рурални заедници	850.000
				Анализа на спецификите на туристички пазари	Локална самоуправа, приватен и	1.600.000

				кои се слични на Преспа и анализа на целни групи	граѓански сектор, туроператори и туристички агенции / експерти од областа	
				Обуки и работилници за учесниците во сферата на туризмот	ЛС, бизнис заедница	670.000
				Креирање заедничка понуда	ЛС, бизнис заедница	890.000
				Вмрежување заинтересирани страни	ЛС, бизнис заедница	950.000
				Размена на искуства за развој на алтернативниот туризам со субјекти од соседните и други ЕУ држави	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	1.600.000
			1.1.2. Инвестиции во туристичката инфраструктура	Мапирање на постојната туристичка понуда	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	1.200.000
				Поставување информативни табли со основни информации за објектот или локацијата	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	2.100.000
				Категоризација на капацитетите	ЛС, вршители на угостителска дејност од мал обем	360.000
				Категоризација на капацитетите	ЛС, вршители на угостителска дејност од мал обем	360.000
				Отворање на туристичко биро	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	1.300.000
				Поставување на туристичка сигнализација	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	2.000.000
				Изградба на пристаништа во водите на Преспанско Езеро	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	4.800.000
				Сочувување на идентитетот на селскиот простор (архитектура, традиција, стари занаети,	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ, локално население	3.800.000

				земјоделски вештини и навик), изградба на инфраструктурни објекти за етно туризам, екотуризам, планински туризам, посебни интереси	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	5.700.000
				Финансирање микропроекти за реновирање на традиционална стара градба во рурални заедници	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	5.350.000
				Воспоставување на функционални локални структури за туризам	ЛС, рурални заедници, бизнис заедница	1.420.000
			1.1.3.Промоција на природните и културните богатства на Преспа	Промовирање на туристичките потенцијали и понуда на национални и меѓународни саеми и други настани	ЛС, рурални заедници, бизнис заедница	2.950.000
				Изготвување и печатење рекламни и промотивни материјали за Ресен	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	2.675.000
				Изработка на квалитетни професионални фотографии за вредностите на регионот	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	3.040.000
				Промоција на богатствата преку електронски медиуми и други средства за информирање на јавноста	ЛС, рурални заедници, бизнис заедница	2.100.000
			1.1.4.Јакнење на капацитетите на давателите на услуги во руралниот туризам	Организирање конкретни активности за стекнување соодветни вештини на туристичките претприемачи за нивно вклучување во туристичкиот бизнис.	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	1.900.000

				Мотивирање на туристичките работници за сопствена промоција на саеми и манифестации во државата и во странство	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	1.750.000
				Организирање студиски посети за давателите на услуги во други држави кои имаат развиен алтернативен туризам	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	3.300.000
				Мотивирање на давателите на услуги за искористување на ЕУ фондови – ИПАРД и други фондови	ЛС, рурални заедници, бизнис заедница	1.400.000
				Стекнување вештини за успешна понуда и промоција на традиционалната храна	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	2.850.000
		1.2.Конкурентно земјоделско производство и преработувачки сектор	1.2.1. Воведување нови технологии во преработувачката индустрија	Подобрување на процесот на информирање на деловните субјекти за воведување нови технологии	ЛС, инвеститори, рурални заедници, бизнис заедница	1.900.000
			1.2.2. Привлекување домашни и странски инвеститори	Реализација на организирани групни или индивидуални посети на земјоделски саеми како и други настани за промовирање нови технологии	ЛС, инвеститори, рурални заедници, бизнис заедница, донатори, ЕУ	3.260.000
				Зголемување на напорите за пронаоѓање нови пазари за пласман на јаболката	ЛС, инвеститори, рурални заедници, бизнис заедница, донатори, ЕУ	2.950.000
				Соработка со институции на национално ниво	ЛС, инвеститори, рурални	1.900.000

				за привлекување домашни и странски инвеститори	заедници, бизнис заедница, донатори, ЕУ	
			1.2.3. Унапредување на начинот на одгледување на јаболкото и др. овошја	Редовни и континуирани обуки на земјоделците, стекнување искуства со посета на современи овоштарници во ЕУ, итн.	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ, рурални заедници, бизнис заедница	1.600.000
				Посета на индустриски капацитети во соседни земји	Инвеститори, донатори, ЕУ, рурални заедници, бизнис заедница	3.300.000
				Воведување новитети во начинот на одгледување на овошките, пред сè јаболкото	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ, рурални заедници, бизнис заедница	3.900.000
				Поттикнување на брендирањето во локалната економија	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ, рурални заедници, бизнис заедница	2.500.000
				Поддршка и помош на земјоделските стопанства за нивно реструктурирање и надградба со цел достигнување на ЕУ стандарди бизнис заедница	ЛС, ИПАРД програма, донатори, ЕУ, рурални заедници, бизнис заедница, земјоделски стопанства	2.500.000
		1.3. Поттикнување на претприемништвото и занаетчиството и развој на МСП	1.3.1. Ревитализација на стари занаети	Финансирање на пилот-проекти што треба да придонесат за ревитализација на старите занаети	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	3.500.000
			1.3.2. Јакнење на капацитетите на МСП и поттикнување на иновативноста на МСП	Подготвување на стопанските субјекти да понудат квалитетни и атрактивни проекти за искористување средства од фондовите на ЕУ наменети за	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	1.700.000

				бизнис секторот		
				Поддршка на малото стопанство во руралните средини, со искористување на расположливите ресурси за развој на цвеќарство, пчеларство, печуркарство и сл.	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	4.600.000
				Поттикнување на иновативноста на МСП со ко-финансирање на иновативни бизнис идеи	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	3.900.000
				Доделување на награди за најиновативно МСП и производ/услуга	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	1.800.000
				Наградување на најдобрите претприемачи	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	1.800.000
				Обезбедување директна советодавна помош на постојните МСП	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	2.100.000
				Обуки и информирање за искористување на постојните фондови	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	1.600.000
				Финансирање на локални микропроекти за поттикнување локален економски развој, модел на јавен повик за финансирање проекти од областа на ЛЕР со локална контрибуција за реализација на проектни активности согласно дефинираните приоритети предвидени со програмите за ЛЕР	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	4.900.000
				Поддршка и помош на МСП во делот на маркетинг и	ЛС ИПАРД програма, донатори, ЕУ, рурални	3.000.000

				преработки со нивно реструктурирање и надградба со цел достигнување ЕУ стандарди	заедници, бизнис заедница, МСП	
			1.3.3. Поттикнување иницијативност и креативност кај населението	Едукативно информативни работилници за можностите од ИПАРД програмата и од Агенцијата за финансиска поддршка на земјоделството и руралниот развој	ЛС, Агенција за финансиска поддршка во земјоделството и руралниот развој, МЗШВ	1.200.000
				Организирање работилници за млади за идентификација на иновативни и креативни идеи	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ, АВРМ	1.360.000
				Организирање обуки за млади лица за управување со проектен циклус и подготовка на проектни предлози	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	1.800.000
				Спроведување обуки за започнување сопствен бизнис	ЛС, АВРМ	1.400.000
				Организирање обуки за доквалификација и преквалификација	ЛС, АВРМ	1.350.000
				Информирање за постојните програми за самовработување	ЛС, АВРМ	1.150.000
				Организирање на креативни работилници за изработка на ракотворби	ЛС, АВРМ, донатори, ЕУ	1.900.000
			1.3.4. Отворање нови пазари	Анкета за бизнис клима и формирање база на податоци и мапирање на локалото стопанство	ЛС, АВРМ, бизнис заедница	1.400.000
				Заедничка промоција и маркетинг (заедничко општинско	ЛС, донатори, ЕУ, бизнис заедница	2.950.000

				настапување и учество на саеми и други форми на презентација на Општината и стопанството)		
				Контакти со потенцијални странски инвеститори	ЛС, Влада на РМ	2.500.000
Животна средина	2. Унапредување на заштитата на животната средина	2.1. Воведување агроколошки мерки	2.1.1. Едукација за спроведување агроколошки мерки	Организирање теоретски и практични обуки за агроколошки мерки за земјоделството	ЛС, донатори, ЕУ, бизнис заедница	2.600.000
			2.1.2. Спроведување пилот-активности за воведување агроколошки мерки	Спроведување на мерките на експериментален насад	ЛС, донатори, ЕУ, бизнис заедница	3.000.000
				Зголемување на бројот на земјоделците кои применуваат мерки за фертилизација во системите за наводнување	ЛС, донатори, ЕУ, бизнис заедница	2.400.000
			2.1.3. Зголемување на свесноста кај земјоделците за користење одржливи агроколошки мерки	Спроведување кампања во печатена и електронска форма	ЛС, донатори, ЕУ, бизнис заедница	2.800.000
		2.2. Унапредување на системите за интегрирано управување со отпад	2.2.1. Зголемување на капацитетите на Јавното комунално претпријатие	Зголемување на бројот на пунктови за собирање на отпад	ЈКП Пролетер, ЕЛ, рурални заедници	3.600.000
				Воведување комунални услуги на целата територија на Општина Ресен	ЈКП Пролетер, ЕЛ, рурални заедници	1.800.000
				Градежни зафати во градската депонија за заштита на подземните води	ЈКП Пролетер, ЕЛ, донатори, ЕУ	3.700.000
			2.2.2. Набавка на опрема за собирање, селектирање и рециклирање отпад	Набавка на опрема за собирање, селектирање и рециклирање отпад	ЈКП Пролетер, ЕЛ, донатори, ЕУ	3.200.000

			е и рециклирање отпад			
			2.2.3. Едукација и промоција на населението за управување со отпад	Едукација на младата популација преку обуки во градинки, основни училишта и средно училиште	ЈКП Пролетер, ЕЛ, образовни институции	2.600.000
				Организација на промотивни настани	ЈКП Пролетер, ЕЛ, образовни институции, донатори, рурални заедници, бизнис сектор	2.800.000
				Отстранување на дивите депонии на целата територија на Општината	ЈКП Пролетер, ЕЛ, рурални заедници	3.900.000
			2.2.4. Зголемен мониторинг контрола и инспекциски и надзор	Мерки за граѓанско учество во инспекциските надзори	ЈКП Пролетер, ЕЛ, рурални заедници	1.300.000
				Организација на промотивни настани.	ЈКП Пролетер, ЕЛ, рурални заедници	1.400.000
		2.3. Искористување на ОИЕ и промовирање на ЕЕ	2.3.1. Реализација на пилот-проекти за ЕЕ	Реализација на пилот-проекти за ЕЕ (колектори за сончева енергија и изолација на јавни објекти),	ЈКП Пролетер, ЕЛ, донатори, ЕУ	4.700.000
			2.3.2. Едукација и промоција на ЕЕ	Зголемување на свесност за ЕЕ.	ЈКП Пролетер, ЕЛ, донатори, ЕУ	2.700.000
		2.4. Заштита и валоризирање на биодиверзитетот	2.4.1. Зголемување на свесноста и заштита на биодиверзитетот	Зголемување на свесноста и заштита на биодиверзитетот	ЈКП Пролетер, ЕЛ, донатори, ЕУ	2.800.000
Социјален развој	3 Да се придонесе кон унапредување на руралниот и социјалниот развој	3.1. Подобрување на условите за живот во Општина Ресен	3.1.1.Подобрување на инфраструктурата во селата (водоснабдување, патна инфраструктура	реконструкција на локални патишта	ЕЛ, донатори, ЕУ	960.000.000
				Подобрување на водоводна мрежа	ЕЛ, донатори, ЕУ, ЈКП Пролетер	960.000.000
				Изградба на канализациони системи во населените места	ЕЛ, донатори, ЕУ, ЈКП Пролетер	960.000.000
				Изградба на пречистителни станици за	ЕЛ, донатори, ЕУ, ЈКП Пролетер	150.000.000

				селските населби кои не може да се приклучат на пречистителната станица Езерани		
				Изработка и донесување урбанистички планови	ЕЛ	900.000.000
				Донесување на програма за локален рурален развој	ЕЛ, донатори, ЕУ	1.500.000
				Уредување јавни површини во руралните средини	ЕЛ, донатори, ЕУ	5.800.000
				Донесување на план за заштита на автентична рурална архитектура	ЕЛ, донатори, ЕУ	1.400.000
				Поддршка на проекти и програми во руралните области со кофинансирање проекти поврзани со инфраструктурни планови, уредување туристички и излетнички локалитети во рурални области со средства од Агенцијата за рурален развој	ЕЛ, донатори	6.900.000
				Чистење на водотеците	ЕЛ, донатори, ЕУ	6.000.000
				Бележење нови планинарски патеки во рамки на националните паркови, како и на островот Голем Град	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	5.900.000
				Преземање мерки за заштита и унапредување на уникатните карактеристики на селската и градската архитектура	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ, локално население, рурални заедници	4.300.000
				Уредување на руинираните	ЛС, инвеститори,	6.500.000

				објекти во туристичките населби	донатори, ЕУ	
				Обележување на постојните и изградба на нови велосипедски и пешачки патеки	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	7.400.000
				Инфраструктурно уредување на Паркот на природата Езерани	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ	9.900.000
				Реконструкција и обнова на традиционални јавни објекти во руралните области, (стари селски чешми, бунари, селски домови, музеи)	ЛС, инвеститори, донатори, ЕУ, локално население	8.950.000
			3.1.2. Поддршка на културни и социјални вредности	Организирање на културни и промотивни настани	ЕЛ, донатори, ЕУ, рурални заедници, НВО, институции на културата	5.200.000
			3.1.3. Поддршка на активности кои придонесуваат кон помагање и развој на спортот во Преспа	Организирање спортски настани во Општина Ресен	ЕЛ, донатори, ЕУ, рурални заедници, НВО, институции од областа на спортот	7.500.000
				Воспоставување и развој на спортови на вода (кајакарство, пливање и други спортови)	ЕЛ, донатори, ЕУ, рурални заедници, НВО, институции од областа на спортот	7.500.000
			3.1.4. Унапредување на здравствени услуги во руралните средини	Подобрување на информирањето за разни теми поврзани со здравството, итн.	ЕЛ, рурални заедници, здравствен сектор	1.500.000
			3.1.5. Поттикнување иницијативи и отворање приватни медиуми	Давање техничка и друга помош во покренување иницијативи за отворање приватни медиуми	ЕЛ, донатори, ЕУ, рурални заедници, НВО, приватни субјекти	6.000.000
			3.1.6. Унапредување	Обуки за пожарникари	ЕЛ, донатори, ЕУ, рурални	5.000.000

			ње на состојбите од сферата на противпожарна заштита	Набавка на нова опрема за Единицата за противпожарна заштита Јакнење на капацитетите и подготвеност на Единицата за противпожарна заштита	заедници, НВО, приватни субјекти	
		3.2.Активно вклучување на ранливите групи граѓани	3.2.1. Згрижување на ранливите групи граѓани	Отворање мобилни центри за стари лица и лица со инвалидитет	ЕЛ, МТСП, НВО, донатори, ЕУ	3.900.000
				Отворање дом за стари лица	ЕЛ, МТСП, НВО, донатори, ЕУ	6.200.000
				Имплементација на стратегијата на активните мерки за вработување на Центарот за вработување	ЕЛ, АВРМ	2.400.000
				Обележување со хоризонтална сигнализација за лица со инвалидитет	ЕЛ, НВО	2.650.000
				Обележување на паркинг места за лица со инвалидитет	ЕЛ	1.300.000
				Изградба на спуштени тротоари	ЕЛ	3.850.000
			3.2.2. Социјализација на ранливите групи	Организирање на настани за анимирање на стари лица	ЕЛ, НВО, МТСП	2.550.000
				Организирање на летни кампови за деца од семејства корисници на социјална помош	ЕЛ, НВО, МТСП, донатори, ЕУ	4.100.000
				Организирање спортски активности за млади од различно етничко потекло	ЕЛ, НВО, МТСП, донатори, ЕУ	2.750.000
				Организирање настани на тема мултикултурализација	ЕЛ, НВО, МТСП, донатори, ЕУ	4.000.000
				Обезбедување сервисни и други услуги за лицата со инвалидитет	ЕЛ, НВО, МТСП, донатори, ЕУ	2.800.000
				Активности за подигнување на	ЕЛ, НВО,	1.700.000

				свеста за активно ангажирање за вработување на невработени граѓани	МТСП	
		3.3. Создавање можности за неформално образование	3.3.1. Поттикнување, формирање и развој на кластери и задруги	Подобрување на соработката помеѓу деловните субјекти Формирање и развој на кластери и задруги	ЕЛ, НВО, АВРМ, донатори, ЕУ, рурални заедници	3.300.000
			3.3.2. Отворање институции за неформално образование	Отворање универзитет за неформално образование	ЕЛ, НВО, АВРМ, донатори, ЕУ	6.500.000
			3.3.3. Промовирање на учење на работно место	промовирање волонтерство обезбедување волонтерска пракса во приватни фирми	ЕЛ, НВО, АВРМ, донатори, ЕУ	3.600.000
Соработка и вмрежување	4. Да се придонесе кон унапредување на соработката меѓу различни институции на територијата на Општина Ресен и надвор од неа.	4.1. Развивање мрежи и партнерства на локално ниво	Развивање мрежи и партнерства на локално ниво	Развивање мрежи и партнерства на локално ниво	ЕЛ, НВО, бизнис заедница, рурални заедници, локално население	4.500.000
		4.2. Регионална, национална и меѓународна соработка	Регионална, национална и меѓународна соработка	Соработка на општините за промоција на стопанството во регионот	ЕЛ, донатори, ЕУ, бизнис заедница	6.000.000
				Подготовка на проекти на регионално ниво за прекугранична соработка	ЕЛ, донатори, ЕУ, бизнис заедница	5.800.000
				Воспоставување партнерски односи со европски градови и општини во земји членки на ЕУ	ЕЛ, донатори, ЕУ	8.700.000
				Подобрување на знаењата за ЕУ проекти и обука за вработени во ЛС преку програмите за прекугранична соработка со Албанија и Грција	ЕЛ, донатори, ЕУ	9.600.000
				Интензивирање на меѓународна соработка на регионот Преспа со општини во Р.	ЕЛ, донатори, ЕУ	4.800.000

				Грција и Р. Албанија преку организирање и учество на меѓународни настани, саеми, конференции, билатерални и мултилатерални работни состаноци со претставници на други општини		
--	--	--	--	--	--	--

ЛИТЕРАТУРА

1. A guide for local economic development specialists (2004), *Local economic development supporting tools*, GRASP.
2. Aronson J. Richard, Schwart Eli (1996), *Management policies in local government finance* (4th ed.), International city/contry management association, Washington.
3. ALDI Udruzenje građana za lokalne razvojne inicijative (2004), *Prirucnik za lokalni ekonomski razvoj: Kako zapoceti process participativnog lokalnog ekonomskog razvoja*, ALDI Gorazde.
4. Abrahamse Daniëll Robert (2002), *The potential role of project management in category B municipalities*, University of Pretoria.
5. Агенција за подршка на претприемништвото на Република Македонија (2005), *Прирачник за основање и работење на инкубатори во малото стопанство*.
6. Asocijacija Alumni Centra za interdisciplinarne postdiplomske sudije (2005), *Optimalna Politika Inkubiranja Preduzeća u Sarajevskom Makro Regionu*, Asocijacija Alumni Centra za interdisciplinarne postdiplomske sudije.
7. AusGuideline (2005), The Logical Framework Approach Last updated 27 October 2005. available at:
http://www.sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/AUSAID%202005%20The%20Logical%20Framework%20Approach.pdf
8. Baird Sonya (2010), *Managing local economic development A case study of Tauranga*.
9. Banovetz M. James (2004), *Managing local economic development: Cases in decision making*, ICMA.
10. Begović Boris, Vacić Zoran, Matković Gordana, Mijatović Boško (2006), *Lokalni ekonomski razvoj*, Centar za liberalno-demokratske studije, Stalna konferencija gradova i opština, Beograd.

11. Blacely E. (2002), *Planning LED: Theory and Practice*, 3th Edition, London:Sage.
12. Biro za lokalnog ekonomskog razvoja Pirot, (2009), *Strategija lokalnog ekonomskog razvoja Pirot*, Beograd-Pirot. available at:
http://www.pirot.rs/downloads/strategije/strategija_ler_pirot_2009_final.pdf
13. Blackman Rachel (2003), *Project cycle management*, Tearfund UK.
14. Bofos, *Stratesko planiranje za sindikatite*, Bofos;
15. Bogovic – Denova Nada (2008), *Menadzment u javnom sektoru, predavanja*, Ekonomski fakultet Rijeka.
16. Bojović Jelena (2010), *Lokalni ekonomski razvoj priručnik za praktičare*, The Urban Institute, Beograd.
17. Bond Patric (2002), *Local economic development debates in South Africa*, Occasional Papers Series Number 6.
18. Bristol Bay Native Association (September 2004), *Community and economic development plan guidebook*. available at:
<http://www.bbna.com/wp-content/uploads/BBNA-Guidebook.pdf>
19. Budds James (2005), Urban international associates, *Metodologija za formuliranje na regionalni planovi za ekonomski razvoj vo Makedonija*, Sofija.
20. *Caltrans project management handbook* (2007), Caltrans office of project management process improvement.
21. Canzanelli Giancarlo (2001), *Overview and learned lessons on local economic development, human development and decent work*, ILO, October.
22. Cardif Consensus for local economic development (2011), *Energising local economies: partnerships for prosperous communities*, City Hall Cardif, March.
23. Casanova Fernando (2004), *Local Development, productive, networks and training*, OIT/Cinterfor.
24. Центар за развој на локална демократија (2011), *Реалност или само надлежност; Извештај од следење на децентрализацијата во областа локален екномски развој за 2010 година*, Фондација Отворено општество - Македонија, Скопје.
25. City of uMhlathuze: *LED strategy 2008 – 2011*. available at:
<http://www.cybermanual.com/umhlathuze-led-plan-kzn-development->

[planning.html?page=7](#)

26. Chicas Armando Oscar, Franco Jimmy Torres Suarez (2012), *Local economic development agencies for governance and internationalization of local economies*, Innovation for development and South-South cooperation.
27. Cristina Martinez-Fernandez, Pawel Chorazy, Tamara Weyman, Monika Gawron (2011), *The territorial Dimension of the European Social Fund: A Local Approach for Local Jobs?*, OECD.
28. Council of European Municipalities and Regions, CEMR (2009), *The economic and financial crisis: Impact on local and regional authorities*.
29. Cunningham Shawn, Meyer-Stamer Jorg (2005), *Planning or doing local economic development? Problems with the orthodox approach to LED*, AISA.
30. Dave Fountaine, *Strategic planning for Local Government*, AQUEST Consulting LLC.
31. Danilović G. Grković, B. Kovacević, A. Sedmak (2005), *Uspostavljane biznis inkubatora tehnickih fakulteta u Beogradu*, XIII Telekomunikacioni forum TELFOR Beograd, Sava Centar, November.
32. Dilts M. David, Hackett M. Sean (2004), *A Systematic review of business incubation research*, Kluwer Academic Publisher, Netherlands.
33. Division of agricultural sciences and natural resources, *Blueprints for your community's future: Creating a strategic plan for local economic development*, Oklahoma State University;
34. Државен завод за статистика на Република Македонија (2013), *Инвестиции во основни средства 2011*, Државен завод за статистика на Република Македонија, Скопје, март.
35. Dr Stefan Dräger, Žarko Horvat... dr. (2003), *Vodič za izradu strateških razvojnih programa na lokalnoj razini*, Zagreb/Frankfurt.
36. Duncan R. William (1996), *A guide to the project management body of knowledge*, Project management institute, USA.
37. Eastern cape province, *Local economic development Information booklet*.
38. Edward M. Zablocki, *Formation of a Business Incubator*, Office of the Vice President for Research, University at Buffalo, State University of New York U.S.A.
39. Edwards M. Lauren (2011), *Strategic planning in local government: Is the promise of performance a reality?*, Georgia State University.

40. EGAT/UP and the Urban Institute, *Assessing and starting a local economic development LED initiative: A primer for USAID*, Field Staff;
41. European commission - Europe Aid Cooperation Office (2001), *Manual project cycle management*, Evaluation Unit.
42. European commission (2003), *Partnership with the cities The urban community initiative*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
43. Ефтимоски Димитар, Локален економски развој (необјавен авторизиран текст, предавања по предметот „Локален економски развој“ на Факултетот за јавна администрација – Битола).
44. Ефтимоски Димитар (2003), *Економија на развојот*, Економски институт Скопје.
45. Ефтимовски Димитар (2004), „Децентрализација за човеков развој“, во *Национален извештај за човеков развој*.
46. Економски институт (2003), *Стопански и регионален економски развој, семејни бизниси и здружување*, Фондација „Фридрих Еберт“, Канцеларија - Скопје, Скопје.
47. European commission (2007), Europe Aid Cooperation Office, *Упатство за управување со проектен циклус*, Секретаријат за европски прашања, Скопје.
48. Finnish consulting group international (2008), *Прирачник за стратешко планирање на локалниот развој на општините – Стратешко планирање*.
49. Фондација Фридрих Еберт, (2005) *Како да се подобри развојот на локално ниво*, Прирачник со најдобрите практични примери од Југо-источна Европа, Скопје.
50. Форестер Симон, Ирем Сунар (2011), *Развивање и управување со проекти финансирани од ЕУ*, Техничка поддршка за граѓанските организации – регионална канцеларија на ТАКСО.
51. Gazzo Martin, Salzano Carmela, Meglio Di Roberto, Lazarte-Hayle Alfredo, *Local economic development in post- crises situations*, International labour organization;
52. Генерален секретаријат на Владата на Република Македонија, (2007), *Прирачник за стратешко планирање*, Скопје.
53. Greg Klark, Debra Mountford (2007), *Investment strategies and financial*

tools for local development, OECD.

54. Griffin Angela, Low Carol (2005), *Everybody's business*, Australia South Africa Local Governance Partnership ASALGP.
55. *Guidance for countermeasure planning logical framework approach*, 2008;
56. ImamovićDemir, KlovoDelila, Kadrić Vildana (2004), *Priručnik „Kako započeti process participativnog lokalnog ekonomskog razvoja“*, ALDI, Udruženje građana za lokalne razvojne inicijative, Goražde.
57. Izvještaj o poslovanju BiznisStart-up Centra Bar za 2010 godinu;
58. Helmsing A.H.J., (2001) *Local economic development*, Institute of social studies, The Hague.
59. Helvatas Cameroon, Anembom Consulting (2005), *Handbook on: Local economic development(LED)*, Bamenda, September.
60. Hindson Doug, Meyer – Stamer Jorg (2007), *The local business environment and local economic development: comparing approaches*, Mesopartner, Duisburg.
61. HumayunS.M., KABIR (2007), *Strategic Planning in Municipal Government: the Case of City of Ottawa*, Vol.3 No.5, Canadian Social Science, October.
62. Jackson Bill (1997), *Designing projects and project evaluations using the logical framework approach*, IUCN monitoring and evaluation initiative.
63. Јакша Пуљиз, *Развој на локалната самоуправа во транзиционите држави на Југоисточна и Централна Европа*, Фондација Фридрих Еберт;
64. James Beth – Sara, Ilventow Thomas, Hastings E. Steven (2002), *The effect of local economic development policy on employment growth in rural countries in the Mid – Atlantic region*, University of Delaware, May.
65. Japan International cooperation agency (JICA), Egyptian environmental affairs agency (EEAA), (2008), *Guidance for countermeasure planning logical framework approach*, available at:
http://www.eeaa.gov.eg/remip/index_files/WG2/080711%20Guidance%20for%20Countermeasure%20Planning%20All%20Pages.pdf.
66. Јовановски Владо (2012), *Преспа (природно географски одлики, сеопит историски развој и перспективи*, Либрис Графика, Скопје.
67. Канцеларије за европске интеграције, *Приручник за израду логичке матрице: кључни алат за управљање проектним циклусом*, Влада -

Канцеларије за европске интеграције Србија.

68. Котларовски – Баге Благој (2013), *Ресен*, Мите Богоевски, Ресен.
69. Laura Reese, *Small businessincubators*, Global Urban Studies Program, Michigan State University.
70. Lawrov Marina, Sample Sherry (2000), *Business incubation: trend or fad? Incubating the start – up company to the venture capital stage: theory and practice*, University of Ottawa Canada.
71. Lewis A. David, Harper-Anderson Elsie, Molnar A. Lawrence (2011), *Incubating success: Incubation best practices that lead to successful new ventures*, University of Michigan, USA.
72. Local government association (2012), *Infrastructure disaster recovery in local government*, Mike Nolan Management Services.
73. Mago Stephen, Hofisi Costa, Mbeba Ronald (2012), *Local Economic Development for Poverty Alleviation in South Africa: A Case of Nkonkobe Local Municipality of the Eastern Cape Province*, ICLG.
74. Markoviћ Zoran, Milenkoviћ Goran (2010), *Priručnik upravljanje projektnim ciklusom*, општине Surdulica Србија.
75. Меѓународни научни skup са Синергија (2012), *Фактори (не)успјеха дјеловања бизнис инкубатора у земљама у транзицији*, Меѓународни научни skup са Синергија 2012, Универзитет Синергија.
76. METHOD123 (2003), *Project management guidebook*, METHOD123.
77. Meyer – Stamer Jorg, *Principles for local economic development: options for South Africa*, (article). available at:
http://www.meso-nrw.de/toolkit/Downloads/LEDPrinciples_SouthAfrica.pdf.
78. Meyer – Stamer Jorg (2003), *Why is local economic development so difficult and what can we do to make it more effective?*, Mesopartner, Duisburg.
79. Министерство за труд и социјална политика (2011), *Стратегија за социјално вклучување, социјална заштита и намалување на сиромаштијата во Општина Радовиш*, Институт за човекови права „Лудвиг Болцман“.
80. Mittenthal A. Richard (2002), *Ten keys to successful strategic planning for nonprofit and foundation leaders*, TCC Group.
81. Мојсовска-Саламовска Снежана, *Стратегиско планирање во функција на реализација на локалниот економски развој*, Економски факултет,

Прилеп.

82. Muhana F. Alla, Muhana Y. Riham, Rana S. Abu Kemail (2011), *Applying logic framework approach for analysis & planning V.S. Local non – governmental institutional behavior and change in Gaza*, Islamic University of Gaza.
83. *National guide to community planning Albanija*, (2008), OSCE.
84. Nebiu Besim (2002), *Project proposal writing*, The regional environmental center for Central Eastern Europe.
85. Network of associations of local authorities of south- Eastern Europe (april, 2005), *Paper for the seminar on „Local economic development“*, Bosna I Herzegovina.
86. Netherlands Leprosy Relief (2007), *Guidelines for logical framework planning workshops*. available at: http://nlrindia.org/pdf/Manual_final_Oct.pdf
87. Николовска Наталија (2000), *Регионална економија*, Економски факултет, Скопје.
88. Nothnagel Emil (2011), *Local economic development the evolution of LED in South Africa*, Urban dynamics Gauteng ING.
89. Pavlovic Krizanic Tatijana (2010), *Prirucnik za stratesko planiranje I upravljanje lokalnim razvojem u Republici Srbiji*, Friedrich Ebert Stiftung , Centar za regionalizam, Novi Sad.
90. Перишиќ Душица, Дема Ардита, Арнаудовски Виктор... и др. (2009), *Прирачник – водич низ надлежностите за новоизбраните градоначалници и членови на советите на општините*, Заедница на единиците на локалната самоуправа на Р. Македонија.
91. PEW center on the states (2011), *Attracting, developing and maintaining human capital*, PEW center on the states.
92. PM4DEV (2007), *A methodology to manage development projects for international humanitarian assistance and relief organizations*. PM\$DEV.
93. *Project Cycle Management – General VLIR Manual – Draft of July 2002*.
94. OECD (2009), *Implementation guidelines on evaluation and capacity bulding for the local and micro regional level in Hungary*, OECD, May.
95. OECD (december 2007), *Policy Brief – Financing local development*, OECD.
96. Oklahoma Cooperative Extension service, *Critical factors in attracting new business and industry in Oklahoma*, Oklahoma State University.

97. Organisation for economic co-operation and development – OECD (2005), *Local governance and drivers of growth*, OECD.
98. Општина Ресен, *Извештај од јавна расправа по Нацрт-стратегијата за развој на Општина Ресен*.
99. Општина Ресен, *Стратегија на Општина Ресен 2007 – 2012*, Општина Ресен.
100. Општина Ресен, *Стратегија за развој на Општина Ресен 2016-2021* available at: <http://www.resen.gov.mk/content/Documents/Strategii/Стратегија%20за%20развој%20на%20Општина%20Ресен%202016%20-%202021.pdf>.
101. Општина Ресен, (2013), *Водич за инвеститори*, Ресен.
102. Patterson Claire (2008), *Country report Local economic development in South Africa*, GTZ.
103. Петковски Константин, Јаневски Весна... и др. (2005), *Проектни активности, проектен менаџмент, проект*, Скопје.
104. Philippines – Canada local government support program (2003), *Local economic development stimulating growth and improving quality of live*.
105. Rhodes University, Human Sciences Research Council, University of the Free State (2003), *Evaluation of local economic development (LED) in the free state province*, HSRC, Rhodes University, Free State University, MXA.
106. Rodriques – Pose Andres, Tismstra Sylvia (juli,2009), *On the emergence and significance of local economic development strategies*, CAF.
107. Rogerson M. Christian (may,2009), *Strategic review of local economic development in South Africa*.
108. Salga LED position paper (2010), *Key issues in local economic development in South Africa and a potential role for SALGA*.
109. Shawn Cunningham, Jörg Meyer-Stamer (august,2005), *Planning or Doing Local Economic Development? The Problems with the Orthodox Approach to LED*, AISA.
110. Сектор за програмiranje i upravljanje fondovima EU i razvojnom pomoci, *Priručnik za izradu logičke matrice: ključni instrument za upravljanje projektnim ciklusom*, DIAL Beograd.
111. Сектеријат - Одсек за управљање пројектима, *Приручник за управљање пројектима верзија 2.0*; available at:

<http://www.srbijaueu.org/images/PDF%20Lokalne%20samouprave/Prirucnik%20za%20upravljanje%20projekta%202.pdf>.

112. Socholovschi Anka, Uzelac Sasa (2005), *Local economic development strategies*, America's development foundation, May.
113. Спасевски Димитар (2012), *Современи менаџерски предизвици и организациски науки* (Прва меѓународна конференција, зборник на трудови), Бизнис Академија Смилевски – Скопје.
114. Спасов Љ. Александар (2009), *Децентрализацијата во Македонија (рамномерен регионален развој и локален економски развој) состојби и перспективи*, Институт за социјална демократија ПРОГРЕС.
115. Stanslaus Tichapondwa Modesto, Stephen P. Tichapondwa, *Successful project management: Insights from distance education practices*. available at: <https://www.merlot.org/merlot/viewMaterial.htm?id=515205>
116. Stimulating and developing sustainable local economies, *Natonal framework for LED in South Afrca 2006 – 2011*, Department of provincial and local government.
117. StubbsPaul, KregarKlaudija, Škrabalo Marina (2006), *Mobilizacija i razvoj zajednica, akcijsko istraživanje u Hrvatskoj*, MAP Savjetovanja: Zagreb.
118. Swartland municipality (2007), *Local economic development strategy*, Swartland municipality.
119. Swinburn Gwen, Soraja Goga, Fergus Murphy (2006), *Local economic development: A primer developing and implementing local development strategies and action plans*, World Bank.
120. Swiss Agency for development and cooperation SDC, UNDP Bosnia and Herzegovina, *Policy note on the quiding principles and standardized approach to local development planning in Bosna and Herzegovina (BiH)*. available at: <http://www.mhrr.gov.ba/Print.aspx?id=679>
121. Vasiljević Dušan (2012), *Lokalni ekonomski razvoj Zašto su jedne opštine dobitnici, a druge gubitnici tranzicije*, PALGO centar, Beograd.
122. Вилијам Бартлет (2009), Граѓански засновани анализи: регионален развој локална власт и квалитет на живот, УНДП, ЈИЕУ.
123. Вртески Јане , Илијева – Ацевска Наташа... и др. (2012), *Локалниот и регионалниот развој во РМ: ниту локален ниту регионален извештај за*

- следење на процесот на децентрализацијата на ЛЕР во РМ за 2011, Фондација Отворено општество – Македонија, Скопје.
124. Tempus Handbook, *Objective oriented project design and management*. available at: http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/objective_en.pdf.
 125. Трајчевски Бранко, Китевски Кире, д-р Борота Поповска Мирјана и др. (2005), *Прирачник за менаџмент на човечки ресурси - за секретари на општини*, UNDP, Агенција за државни службеници, Скопје.
 126. *Tools for development*, Verzion 15.1, 2003. available at: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/toolsfordevelopment.pdf>
 127. Tsukamoto Takashi, Vogel K. Ronald (2004), *Globalization and urban governance: a comparative analysis of decentralization in world cities*, City Futures Conference, (paper presented), 8-10 July.
 128. Umhlaba development services South Africa *Basic introduction to project cycle management using the logical framework approach*, Umhlaba development services South Africa.
 129. УНДП (2002), *Како да профункционира локалниот развој*.
 130. UNDP (2003), *Local economic development agencies*. available at: <http://hdrnet.org/236/1/adel.ENG.pdf>
 131. UNDP BiH (2009), *Metodologija za integrirano planiranje lokalnog razvoja –miPRO*.
 132. UN - HABITAD, EcoPlan International (2005), *Promoting local economic development through strategic planning*, UN - HABITAD, EcoPlan International.
 133. Urban Institute, *STRATEŠKI PLAN LOKALNOG EKONOMSKOG RAZVOJASA PLANOMIMPLEMENTACIJE*, www.mega-ui-serbia.org
 134. World bank institute city round (2004), *The role of the European union in local and regional developmet*, Paris.
 135. ЗЕЛС (2008), *Прирачник кон транспарентна општина*, Скопје.
 136. Здружение за одржлив развој и соработка АЛКА (2008) *Јас и мојата општина - прирачник за процесот на децентрализација во Р. Македонија*, Скопје.

Веб-страницы

1. <http://www.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTURBANDEVELOPMENT/EXTLED/0,,contentMDK:20185186~menuPK:399161~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:341139,00.html>
2. <http://www.apecovop.org/objstore/forum/8/BetterLocalGovernanceForSMEGrowth.pdf>
3. http://www.capetown.gov.za/enhd...EHD_-_tollkit_1132008114722_.pdf
4. http://www.ecdevjournal.com/index.php?option=com_content&view=article&catid=4%3Adevelopment-strategies&id=126%3Adevelopment-strategies&Itemid=11
5. http://www.communitybuilders.nsw.gov.au/138_3.html
6. http://www.capetown.gov.za/enhd...EHD_-_tollkit_1132008114722_.p....pdf
7. <http://www.thearctic.is/articles/topics/wellbeing/enska/index.htm>
8. <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=23691278>
9. <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=23692693>
10. <http://www.subiaco.wa.gov.au/fileuploads/community%20wellbeing%20strategy.pdf>
11. http://www.info.worldbank.org/etools/docs/library/166856/UCMP/UCMP/7_leda.html
12. <http://www.spica-directory.net/definitions/>
13. <http://www.ukbi.co.uk/resources/business-incubation.aspx>
14. <http://210.212.115.113:81/Arun%20Sahay/Idea,%20Incubation,%20Innovation%20and%20Entrepreneurship.pdf>
15. <http://www.idisc.net/en/Article.38686.html>
16. http://www.hud.gov/offices/cpd/economicdevelopment/toolkit/edt_manual.pdf
17. <http://www.mcgraw-hill.co.uk/openup/chapters/9780335221646.pdf>
18. http://www.newforest.gov.uk/media/adobe/6/6/TK_three.pdf
19. <http://www.etu.org.za/toolbox/docs/organise/needs.pdf>
20. <http://www.lpa.state.mn.us/pdf/Hazardmit/Community%20and%20Hazard%20Pr ofiles%20handout.pdf>
21. <http://lancaster.unl.edu/community/articles/surveyattitudedoc.shtml>

22. <http://www.tradexim.hr/stratesko-planiranje.html>
23. <http://www.sla.org/pdfs/sphand.pdf>
24. <http://site50.tangram-studio.com/eng/>
25. http://www.katastar.gov.mk/userfiles/file/NSDI/D%201_2%20Vision%20statements%20Final%20310111_mk.pdf
26. http://www.ni.rs/uploads/file/studija_razvoja_lokalne_ekonomije3.pdf
27. http://www.business.nsw.gov.au/__data/assets/pdf_file/0014/7061/11_02_28-Self-Help-module_3.pdf
28. <http://www.philanthropyjournal.org/resources/managementleadership/strategic-planning-organizational-success.>
29. <http://www.kocani.gov.mk/strategija/MONITORING.htm>
30. http://www.fpm.iastate.edu/worldclass/strategic_planning.asp
31. <http://www.spottydog.u-net.com/guides/define/frameset.html>
32. http://www.cvzu-pomurje.si/egradiva/projektno_vodenje/32__kaj_je_projekt.htm
33. <http://www.pmvista.com/project-characteristics/>
34. <http://www.svtuition.org/2010/11/what-is-project-what-are.html>
35. <http://www.usbr.gov/excellence/Finals/FinalIntroPM.pdf>
36. <http://www.scribd.com/doc/39613271/Upravljanje-Projektima-Skripta>
37. <http://www.processmakesperfect.net/seven.pdf>
38. http://www.beeindia.in/energy_managers_auditors/documents/guide_books/1Ch7.pdf
39. http://www.proekti.bg/?act=show_razdel&id=65
40. http://student.foi.hr/~ivugrine/Seminar_final.htm
41. <http://management.about.com/od/projectmanagement/a/Five-Stages-of-a-Project.htm>
42. <http://www.sharetogain.com/2008/11/5-steps-to-successful-project-management/>
43. <http://www.projectsart.com/project-management/the-stages-of-a-project.php>
44. http://www.unsiap.or.jp/ms/ms4/modules/ms4_m2p1.pdf
45. http://www.who.int/ncd/vision2020_actionplan/documents/LFAUNDP.pdf
46. <http://www.pretpriemac.com/2011/08/29/koj-proekt-da-ima-prioritet/>
47. http://www.strumica.gov.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=774&Itemid=152&lang=en

48. <http://www.bitola.gov.mk/>
49. <http://macedonia.usaid.gov/mk/sectors/economic/bsc.html>.
50. <http://www.ohrid.gov.mk/AdministracijaOpstina/Sektorzaturizamilokalenekonoskirazvoj/tekovnidokumenti/Realizirani%20Proekti%20na%20Oddelenieto%20za%20LER.pdf>.
51. http://www.esiweb.org/pdf/bridges/bosnia/QIF_QuickstartVol2.pdf
52. <http://www.gallup.com/poll/151097/local-economic-outlook-dire-hard-hit-countries.aspx>
53. http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/doc/tep_evaluation.pdf.
54. http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/innovating/pacts/pdf/leed_en.pdf.
55. http://www.nfu.hu/community_initiatives.
56. http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/innovating/pacts/pdf/leed_en.pdf
57. http://konyvtar.uni-pannon.hu/hjic/HJIC39_021_025.pdf
58. <http://facta.junis.ni.ac.rs/lap/lap201201/lap201201-03.pdf>
59. <http://www.fes.hr/E-books/pdf/Economic%20Development/04.pdf>
60. http://www.lokalnirazvoj.org/upload/Report/Document/2013_01/Policy_brief_decenija_LERa_SER_75882.pdf
61. <http://hrcak.srce.hr/file/93547>
62. <http://www.undp.ba/index.aspx?PID=21&RID=57>
63. <http://www.ilinden.gov.mk/profil-na-opshtinata>
64. http://ilinden.gov.mk/sites/default/files/dokumenti/Prezentacija_LER_03.11.2011.pdf
65. <http://www.learnica-resen.com.mk/mk/za-learnicata/>
66. http://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat__DelovniSubj__AktDelovniSubjekti/175_DelSub_Op_01ADSbDj_mk.px/table/tableViewLayout1/?rxid=60686c2c-f2d3-4abb-bebf-2aca3465033b.
67. http://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat__DelovniSubj__AktDelovniSubjekti/275_DelSub_Op_02AcDSbD_mk.px/table/tableViewLayout1/?rxid=60686c2c-f2d3-4abb-bebf-2aca3465033b
68. http://makstat.stat.gov.mk/PXWeb/pxweb/mk/MakStat/MakStat__DelovniSubj__

AktDelovniSubjekti/325_DelSub_Op_03AcDSbG_mk.px/table/tableViewLayout
1/?rxid=60686c2c-f2d3-4abb-bebf-2aca3465033b.

69. <http://prespainfo.com/jabolkata-i-nivniot-plasman-sekojdnevna-tema-na-razgovor-megju-prespanskite-ovostari/>

70. <https://e-rabota.avrm.gov.mk/PublicReports/PublicReportsNevraboteni.aspx>

71. http://www.kevil.com.mk/appDetali.asp?RL_ID=2

72. <http://resen.gov.mk/Default.aspx?vLCID=263>