

## PRIMJENA DELPHI METODE ZA PROCJENU RAZVOJNIH MOGUĆNOSTI REGIJE\*

*Problemi razvoja narodne privrede složeni su, pa ih moramo izučavati s globalnog, granskog i regionalnog aspekta. Regionalni aspekt mora omogućiti optimalan razvoj užih teritorijalnih jedinica ali i njihovu povezanost, tako da se ne narušavaju interesi cjeline.*

*Najprikkladniji način da se regulira društveno-gospodarski razvoj je donošenje odluka na temelju planova koji su nastali kao rezultat znanstvenih i stručnih analiza.*

*Jedna od metoda za utvrđivanje planskih zadataka je i delphi metoda jer omogućava da se veći broj stručnjaka neposredno izjašnjava o razvojnim problemima. To je potvrđeno istraživanjem koje je provedeno među rukovodiocima osnovnih organizacija udruženog rada u privredi varaždinske regije, premda su tada uočeni i neki nedostaci ove metode. Smatramo, međutim, da je delphi metoda ipak prikladna za procjenu razvojnih mogućnosti regije, naročito ako se kombinira s egzaktnim metodama.*

### 1. UVOD

Prilikom izrade dugoročnih i srednjoročnih planova razvoja neophodno je da se ciljevi i zadaci za ostvarenje razvoja postave na temelju analize razvojnih mogućnosti. To je samo jedna od podloga koja omogućava kvalitetnu izradu planova, ali je njezino značenje veliko jer sadrži informacije o mogućim varijantama razvoja što je pretpostavka da se izrade smjernice za izradu osnova planova.

Da bismo dobili kvalitetnu analizu i procjenu razvojnih mogućnosti, moramo poznavati čitav niz metoda jer jedino njihovom kombiniranom primjenom možemo postići najpovoljnije rezultate. Jedna od metoda koja nam stoji na raspolaganju zacijelo je delphi metoda čija je osnovna karakteristika u tome da omogućuje većem broju stručnjaka neposredno izjašnjavanje o zadanom problemu.

Neki elementi ove metode korišteni su za dobivanje mišljenja o problemima planiranja razvoja i poslovanja u varaždinskoj regiji.

\* M. Cingula izradio je 1, 2. i 4. poglavlje i proveo istraživanje koje se spominje u radu.

M. Varga izradio je 3. poglavlje i dao statistički prikaz rezultata istraživanja.

## 2. SPECIFIČNOSTI PLANIRANJA REGIONALNOG RAZVOJA

Ekonomskom politikom svake zemlje utječe se na cjelokupnu društveno-ekonomsku strukturu s ciljem da se stvore uvjeti za zadovoljavajući privredni i društveni razvoj. Prirodna je težnja svakog sustava za rastom i širenjem, pa tako i odvijanje društvene reprodukcije na višoj, proširenoj, razini predstavlja u prvom redu materijalni preduvjet za zadovoljnije i stalno rastućih društvenih potreba. Uspješnost ostvarivanja ciljeva i zadataka privrednog razvoja predstavlja ogledalo uspješnosti ekonomskog sustava svake zemlje, pa je onda normalno da društvena ili državna intervencija, upravo mjerama ekonomske politike, utječe na razvoj proizvodnih snaga. Problemi razvoja mogu se promatrati s tri aspekta, i to:

- globalnog,
- strukturno-granskog i
- regionalnog.

I dok se o globalnom aspektu privrednog razvoja neke zemlje i razvoju privrednih grana vodi stalna briga kroz različite društvene ustanove, regionalni se aspekt smatra sekundarnim i vrlo se često zanemaruje prilikom stratejskih razvojnih istraživanja i odlučivanja o dugoročnim razvojnim zadacima.

Regionalni aspekt zacijelo predstavlja specifično poimanje društvene reprodukcije koja se odvija na manjim teritorijalnim segmentima narodne privrede. Svrha je primjene regionalnog aspekta u praksi da omogući optimalan društveno-ekonomski razvoj užih teritorijalnih jedinica (regija ili rajona) ali i takvu njihovu povezanost koja će rezultirati najpovoljnijim uvjetima za razvoj cjelokupne narodne privrede. Da bi se to postiglo, nužne su određene pretpostavke:

- postojanje užih teritorijalnih jedinica (regija ili rajona),
- razrađena metodika praćenja ekonomskog razvoja — metode analize ekonomske strukture,
- proširenje razvonje funkcije zadacima regionalnog karaktera,
- usklađivanje unutarregionalnih i međuregionalnih pitanja razvoja.

Problemima regionalnog razvoja pridaje se značajna pozornost u svjetskoj stručnoj literaturi što je i sasvim razumljivo s obzirom da narodna privreda predstavlja odveć složen i heterogen sustav, a da bi se regionalni problemi mogli zanemariti.

Zahtjevi koji se postavljaju pred kvalitetno plansko rukovođenje regionalnom ekonomikom rastu u uvjetima samoupravnih socijalističkih proizvodnih odnosa.

Tome pridonosi povećanje broja objekata kojima treba upravljati, porast složenosti različitih veza između privrednih i neprivrednih djelatnosti, kao i unutar njih samih, i pojava novih zadataka čije je ostvarenje nužno za ubrzanje socijalno-ekonomskog razvoja pojedine regije i povećanje uspješnosti njezina privređivanja. Planovi pojedinih grana ili privrednih subjekata često nisu međusobno povezani tako da ne mogu osi-

gurati svestrani ekonomski i socijalni razvoj regije, racionalno iskorištavanje prirodnih i radnih resursa i uspješno funkcioniranje teritorijalne privrede.

Da bi se poboljšala kvaliteta planskog rukovođenja regionalnom ekonomikom, potrebno je pojačati kompleksni pristup regionalnoj ekonomici na temelju optimalne veze između granskog i teritorijalnog principa planiranja.

Pritom je strategija društveno-gospodarskog razvoja nužno povezana s općedruštvenim interesom i izvire iz jedinstva i suklađenosti između ciljeva privrednog razvoja i, za to raspoloživih, resursa.

Unapređivanje metoda i oblika upravljanja regijom mora pogodovati svestranom razvoju i povećanju uspješnosti privređivanja, a u krajnjoj liniji i uklanjanju postojećih teritorijalnih razlika u razvoju, zatim uspješnosti regionalnih ekonomika, dohotku stanovništva, strukturi potrošnje i uvjetima života radnih ljudi i građana. Upravljanje regionalnom ekonomikom nameće slijedeće zadatke:

- usporediti proizvodne troškove i rezultate koji su vezani uz privrednu aktivnosst regije,
- iskazati i obrazložiti faktore rasta i postojeće resurse,
- pripremiti i ostvariti strategijske upravljačke i planske odluke o povišenju efikasnosti privređivanja ali i o svim ostalim pitanjima koja su važna za regionalni razvoj.<sup>1)</sup>

Uspješnost proizvodnje i poslovanja treba mjeriti, analizirati, planirati i kontrolirati ne samo u mjerilima republike, granske ekonomike, udruženja ili OUR-a, po vertikalni nego i u okviru odgovarajućih pokrajina unutar republike i njihovih »podregija«, po horizontali. Prema tome, račun uspješnosti poslovanja (obračun, analiza, planiranje i kontrola) mora se voditi ne samo u osnovnim karikama teritorijalnog planiranja — republikama nego i u zajednicama općina, općinama, gradovima.

Povećanje uloge regionalnih pokazatelja uspješnosti u upravljanju ekonomikom, umnogome zavisi o usavršavanju teritorijalnog planiranja. Izučavanje međuregionalnih razlika neophodno je za usklađivanje stupnja razvoja, a iz toga slijedi i az izradu takvih planskih rješenja koja će omogućiti izravnavanje stupnja razvijenosti krupnih regija unutar republike.

Polazne pretpostavke za regionalno planiranje jesu:

- činjenica da su gospodarske djelatnosti i cjelokupan društveni život teritorijalizirani i
- potreba da se na regionalnoj razini usklade uvjeti života i rada radnih ljudi za što je nužno osigurati ravnomjeran (po regijama) razvoj proizvodnih snaga.

1) Santeladze, N.V.: *Effektivnost' proizvodstva v regione, Voprosy ekonomiki*, br. 9, Izdatel'stvo Pravda, Moskva, 1980., str. 32.

Procjena razvojnih mogućnosti za regiju sastavni je dio postupka izrade planova društveno-političkih zajednica na razini socijalističke autonomne pokrajine, socijalističke republike i federacije, »U našim uvjetima regionalnim se planiranjem stvaraju bitne pretpostavke ostvarivanja osnovnih ciljeva i zadataka izgradnje socijalističkog samoupravnog društva — povećanje materijalnih i kulturnih uvjeta života svih radnih ljudi, ravnopravni društveno-ekonomski položaj radnika i radnih ljudi, naroda i narodnosti Jugoslavije.«<sup>2)</sup>

Analiza razvojnih mogućnosti mora obuhvatiti varijante razvojne politike koje utvrđujemo istraživanjima na određenom području. Optimalna varijanta razvojne politike izabire se u samoupravnom postupku odlučivanja i predstavlja temelj na kojem se izrađuju smjernice za izradu osnova plana.<sup>3)</sup>

U projiciranju regionalnog razvoja možemo koristiti različite metode i modele, kao što su:

- regionalne i interregionalne međusektorske tabele,
- metode linearnog programiranja i lokacioni modeli,
- regionalni društveni računi,
- modeli za utvrđivanje točaka zaokreta u privrednom razvoju.<sup>4)</sup>

Osim navedenih metoda, za odlučivanje o pravcima regionalnog razvoja mogu se koristiti i slijedeće prognostičke metode:

- delphi metoda,
- tehnika procjene i revizije događaja,
- ostale neegzaktne metode prognoziranja (povijesna analogija, panel concensus, vizionarsko prognoziranje, utopija metoda).<sup>5)</sup>

Izbor metode zavisi o sposobnostima istraživača, kao i o ciljevima koje želimo postići. Obično će kombinacija većeg broja navedenih metoda dati najpovoljnije rezultate, a ne treba isključiti ni mogućnost modifikacije neke od spomenutih metoda.

2) Sirotković, J.-Mikić, M.: *Društveno planiranje, Informator, Zagreb, 1978., str. 234.*

3) *Sličan postupak odvija se i u OUR-ima gdje također analiza mogućnosti razvoja predstavlja temelj za izbor optimalne varijante razvojne, odnosno poslovne politike. Vidi detaljnije:*

*Franc, V.: Planiranje rada radnih zajednica organizacija udruženog rada, Računovodstvo i financije, br. 11/1982., Zagreb, str. 86—98.*

4) Sirotković, J.-Mikić, M.: *op. cit., str. 234.*

5) Abramović, I.: *Teorija rizika i metode odlučivanja, FOI, Varaždin, 1980., str. 71.*

### 3. NEKI ASPEKTI PRIMJENE DELPHI METODE ZA PROCJENU RAZVOJNIH MOGUĆNOSTI REGIJE

Delphi metoda je jedna od najznačajnijih i najrazvijenijih intuitivnih metoda. Suština je delphi metode u tome da veći broj eksperata iz raznih oblasti samostalno razmatra određenu problematiku (na primjer: predviđanje vremena kad će nastupiti neki događaji) i daje svoje mišljenje u pismenom obliku. Višestruko ponavljanje ispitivanja, uz korekcije stavova na temelju statistički obrađenih mišljenja cijelog skupa, omogućava da se izvodi simulacija budućnosti, odnosno znanstvena procjena najvjerojatnije budućnosti.

#### 3.1. Prednosti delphi metode

Osnovne prednosti delphi metode mogle bi se svesti na slijedeće:

- metoda odražava sistemski pristup,
- anonimnost, koja sprečava mogućnost ostvarivanja međusobnih utjecaja članova tima, čime se bitno utječe na pouzdanost rezultata,
- kontrolna povratna veza (feedback) između dva uzastopna odgovora promatranog eksperta, kao i između njegovog odgovora i statističkog pokazatelja odgovora svih eksperata,
- mogućnost korekcije odgovora, tj. postupno izgladivanje konačnog rezultata iterativnim putem,
- interdisciplinarnost, kojom se anticipiraju i pospješuju promjene u nauci i stvaraju mogućnosti za uključivanje većeg broja različitih znanstvenih disciplina u donošenje odluka.

Sve to ukazuje na znatne prednosti delphi metode u odnosu na druge intuitivne metode. Ta metoda je također prihvatljiva sa stajališta troškova i primjene elektronske obrade podataka. Terminalski način rada, podržavan daljinskom obradom podataka, omogućava uspješno provođenje metode, a da se sami eksperti ne moraju nalaziti na istom mjestu.

#### 3.2. Nedostaci delphi metode

Glavni nedostaci koji se mogu pripisati delphi metodi su slijedeći:

- opasnost od subjektivizma, elitizma i pozitivističkog pristupa budućnosti i
- metodološki nedostaci:
  - a) nestabilnost članova tima,
  - b) velik vremenski period između dviju iteracija,
  - c) nejasna pitanja,
  - d) kompetencije sudionika,
  - e) subjektivnost predviđanja,
  - f) prosječna suglasnost,
  - g) velika širina problema,
  - h) kvantitativni odgovori.

Prva skupina primjedbi može se u samoupravnom društvenom uređenju otkloniti dosljednom primjenom načela delegatskog sustava koji omogućava da se o bitnim pitanjima razvoja izjašnjavaju oni stručnjaci koji su na samoupravan način dobili placet svih radnih ljudi čija je sudbina povezana s donošenjem odluke. Osim toga, zadatak je stručnjaka da razmotre mogućnosti, predlože varijante i ukažu na sve sagledive posljedice, a neotuđivo je pravo radnih ljudi da donesu konačnu odluku o izboru najpovoljnije varijante.

Nedostaci tehničke naravi zacijelo su prisutni u svakoj metodi kojom se istražuju društveno-gospodarski fenomeni razvoja, ali zato postoji mogućnost kombiniranja različitih metoda. Svaka je neegzaktna metoda, uostalom, na neki način nepouzdana, ali to nam ne daje pravo da unaprijed izbjegavamo napore i prepuštamo se stihiji. Određena poboljšanja su moguća, iako u sebi kriju opasnost velike modifikacije metode. »Veoma velika poboljšanja mogu da dovedu do potpune promjene metode, što i nije više poboljšanje, već kreacija nove metode«. <sup>6)</sup>

U svakom slučaju, ranije navedene prednosti i pored svih nedostataka opravdavaju primjenu delphi metode. Stoga smo istražili kakve su mogućnosti da se ovom metodom pronalaze razvojne mogućnosti neke regije.

### 3.3. Prikaz istraživanja o mogućnostima primjene delphi metode za procjenu razvojnih mogućnosti regije

Za vrijeme održavanja seminara »Uloga i zadaci poslovodne funkcije u planiranju, organizaciji i raspodjeli osobnih dohodaka«, koji su zajednički održali Fakultet organizacije i informatike Varaždin i Privredna komora regije Varaždin u Trakošćanu 1981. godine, prikupljena su mišljenja prisutnih rukovodilaca o problemima planiranja razvoja i poslovanja. <sup>7)</sup>

Upitnik koji je podijeljen svim polaznicima (to su bili direktori osnovnih organizacija udruženog rada i radnih organizacija koje u svom sastavu nemaju osnovne organizacije, s područja varaždinske regije) sadržavao je 10 pitanja, a na probleme regionalnog razvoja odnosila su se četiri pitanja.

U nastavku dajemo prikaz odgovora na pojedina pitanja u prvom i drugom krugu ispitivanja. <sup>8)</sup>

1. pitanje: Koji su, po Vašem mišljenju, temeljni pravci razvoja varaždinske regije do kraja planskog razdoblja 1981—1985?

6) Novačevski, D.: *Metodi izbora strateških odluka, Savremena administracija, Beograd, 1979, str. 105.*

7) Neki od rezultata ovog istraživanja korišteni su kao ilustracija mogućnosti primjene delphi metode u praksi, što je prikazano u radu: Cingula, M.: *Primjena stvaralačkog mišljenja i nekih prognostičkih metoda u društvenom planiranju, Zbornik radova, br. 6, FOI, Varaždin, 1982., str. 119—137.*

8) Od ukupno stotinjak polaznika, 58 ih je predalo ispunjene upitnike. Statistički obrađeni odgovori poslani su ponovo svim sudionicima, a u drugom krugu prikupljeno je 11 ispunjenih upitnika.

Uočavamo da su poljoprivreda i prehrambena industrija ocijenjene kao najizrazitiji nosioci razvoja u ovom planskom razdoblju. 63,4% svih sudionika u prvom krugu izjasnilo se za navedene grane, a u drugom krugu taj postotak iznosi 65% (vidi tabelu br. 1).

Konkretne aktivnosti	Broj odgovora		Učešće u %:	
	Iteracija		Iteracija	
	I	II	I	II
Prehrambena ind.	24	6	32,4	30
Poljoprivreda	23	7	31	35
Tekstilna ind.	14	3	19	15
Ind. građ. mat.	7	3	9,5	15
Građevinarstvo	6	1	8,1	5
UKUPNO	74	20	100	100

Tab. 1 Konkretne aktivnosti ocijenjene kao najizrazitiji nosioci razvoja

U drugom krugu izvršena promjena u formulaciji pitanja ide za tim da se definiraju proizvodni programi u okviru tih grana. Konkretni proizvodni programi u okviru poljoprivrede prikazani su u grafikonu br. 1.

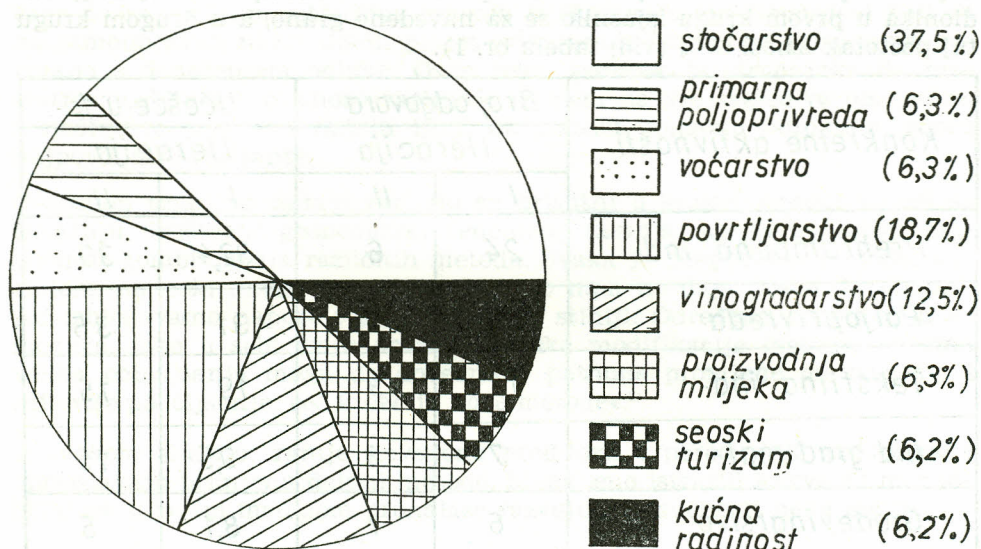
2. pitanje: Koje su, od postojećih organizacija udruženog rada, nosioci tog razvoja?
3. pitanje: Koje bi OUR-e trebalo proširiti zbog zadovoljavanja tih temeljnih strateških pravaca?

Uočavajući odgovore na drugo i treće pitanje, opažamo da se dvije organizacije udruženog rada najčešće spominju, i to: »Varaždinka« i »Koka«. U tabeli br. 2 naznačeni brojevi ukazuju na to koliko se puta pojedina organizacija udruženog rada spominje u odgovorima.

Interesantno je da postoji velik stupanj podudaranja između odgovora na 2. i 3. pitanje, na što ukazuje koeficijent korelacije. U prvom krugu za 10 najviše zastupljenih OUR-a koeficijent korelacije iznosi 0,925, a u drugom krugu čak 0,971 (vidi tabelu br. 2).

4. pitanje: Da li biste, u svojem OUR-u, podržali udruživanje sredstava na načelima zajedničkog ulaganja za proširenje tih OUR-a? (misli se na one OUR-e koji se spominju u odgovoru na prethodno pitanje)

## Legenda:



Grafikon 1 Konkretni proizvodni programi u okviru poljoprivrede

Analiza odgovora na jasno definirano četvrto pitanje ukazuje na relativno mali broj neupotrebljivih odgovora, ali je mnogo važnija činjenica da ogromna većina rukovodilaca spremno podržava zajednička ulaganja kao način društvenog usmjeravanja akumulacije u proširenu reprodukciju.

Primjenom delphi metode u ovom istraživanju došli smo do informacija o mogućim pravcima razvoja varaždinske regije, kao i o nosiocima tog razvoja.

Također je dragocjena spoznaja da velik broj privrednika smatra kako je potrebno udružiti sredstva »na udarnim pravcima razvoja« i želi se zalagati za to u svojoj radnoj sredini.

Navedene informacije mogu imati neprocjenjivu vrijednost za planere jer omogućavaju da se bitno unaprijedi kvaliteta planiranja. Uz određene nedostatke, koji se tiču motiviranosti suradnika i dugotrajnosti obrade prikupljenih podataka, pokazalo se kako delphi metoda može poslužiti za procjenu razvojnih mogućnosti regije, premda će trebati dosta napora da se takvo mišljenje ustali u praksi.

Osim toga, smatramo da je ova metoda prikladna za primjenu u uvjetima radničkog samoupravljanja jer omogućava većem broju ljudi da potpuno demokratski i neometano sudjeluje u donošenju strategijske odluke.



Red. br.	OUR	Odgovor 2 pitanje		Odgovor 3 pitanje	
		Iteracija		Iteracija	
		I	II	I	II
1.	VARAŽDINKA	28	5	15	5
2.	KOKA	27	6	12	7
3.	VARTEKS	15	1	3	2
4.	LJEVAONICA	12	1	8	1
5.	MEDIMURJE	7	2	0	2
6.	VIS	6	1	0	1
7.	ZAGORJE	6	2	0	1
8.	MUNDUS F. BOBIĆ	6	0	3	0
9.	POLIESTERI	6	1	3	1
10.	AGROMEĐIMURJE	5	5	0	5

$$\text{Koeficijent korelacije } r = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Koeficijent korelacije  $r_i$  i determinacije  $t_2'$  između odgovora 2 i 3:

Iteracija

$$1 \quad r_1 = 0,925$$

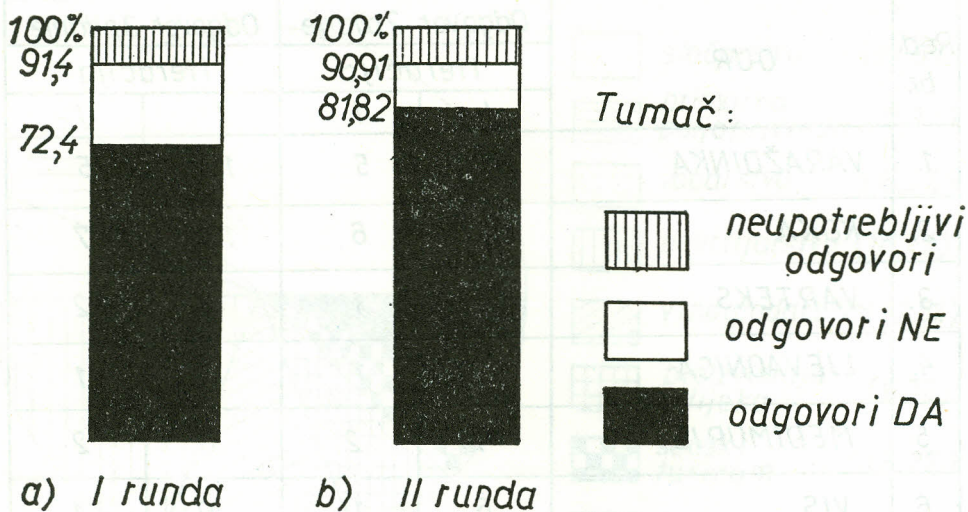
$$2 \quad r_2 = 0,971$$

$t_2'$

$$t_2' = 0,856$$

$$t_2' = 0,944$$

Tab. 2 Izračunavanje korelacije između odgovora 2 i 3



a) I runda      b) II runda  
 Grafikon 2 - Grafički prikaz  
 odgovora na 4 pitanje

#### 4. ZAKLJUČAK

Da bi se osigurao uravnotežen privredni razvoj neke zemlje, potrebno je da se problemi razvoja rješavaju s tri aspekta: globalnog, granskog i regionalnog.

Regionalno planiranje razvoja omogućava optimalan društveno-gospodarski razvoj užih teritorijalnih jedinica, ali i takvu njihovu povezanost koja neće negativno utjecati na optimalan razvoj cijele društvene zajednice.

Optimalna varijanta razvojne politike izabire se u samoupravnom postupku odlučivanja i predstavlja temelj na kojem se izrađuju smjernice za izradu osnova plana.

Izbor metode koja se koristi u stručnom, analitičko-prognostičkom postupku zavisi o različitim okolnostima, ali bitno utječe na konačan rezultat. Zbog toga je poželjno da se primijeni kombinacija različitih metoda jer je tada veća vjerojatnost da će se pronaći najpovoljnije rješenje.

U uvjetima radničkog samoupravljanja dobre rezultate možemo postići ukoliko za procjenu razvojnih mogućnosti regije koristimo i delphi metodu. Ova metoda omogućava da se veći broj samoupravljača-stručnjaka neposredno izjasni.

To je potvrdilo istraživanje provedeno 1981. godine na području varaždinske regije, premda je tada uočeno nekoliko poteškoća koje utječu na primjenu metode:

- nedovoljna zainteresiranost sudionika,
- dugotrajnost obrade i
- otežanost višekratnog komuniciranja.

Smatramo, međutim, da navedene poteškoće nisu nepremostive, te da rezultati dobiveni primjenom delphi metode opravdavaju dodatne napore na njihovu uklanjanju.

U konkretnom slučaju istraživanje primjenom delphi metode pokazalo je da su udarni pravci razvoja varaždinske regije poljoprivreda i prehrambena industrija, a u okviru tih djelatnosti temeljni proizvodni programi trebali bi biti stočarstvo, povrtljarstvo i vinogradarstvo. Organizacije udruženog rada koje su nosioci tako zamišljenog razvoja jesu SOUR »Varaždinka« i PPK »Koka«. Osim toga, utvrđena je i spremnost na zajednička ulaganja na tom području.

#### L I T E R A T U R A

1. Abramović, I.: *Teorija rizika i metode odlučivanja*, FOI, Varaždin, 1980.
2. Cingula, M.: *Primjena stvaralačkog mišljenja i nekih prognostičkih metoda u društvenom planiranju*, Zbornik radova, br. 6, FOI, Varaždin, 1982, str. 119—137.
3. Franc, V.: *Planiranje rada radnih zajednica organizacija udruženog rada*, Računovodstvo i financije, br. 11/1982, Zagreb, str. 86—98.
4. Novačevski, D.: *Metodi izbora strateških odluka*, Savremena administracija, Beograd, 1979.
5. Santeladze, N. V.: *Effektivnost' proizvodstva v regione*, Voprosy ekonomiki, br. 9/1980, Moskva.
6. Sirotković, J.-Mikić, M.: *Društveno planiranje*, Informator, Zagreb, 1978.

Primljeno: 1983-06-22

М. Цингула, М. Варга:

#### »ПРИМЕНЕНИЕ ДЕЛПХИ МЕТОДА ДЛЯ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ«

#### Р Е З Ю М Е

Региональный вид исследования развития народного хозяйства должен гарантировать оптимальное развитие более узких территориальных единиц, одновременно обеспечивая их взаимосвязь, без нарушения интересов целостности.

Один из методов, при помощи которого можно определить плановые задания для достижения намеченного регионального развития, это то же самый делпхи меод. Этот метод позволяет высказаться о проблемах развития большому числу специалистов.

Конечно, это удалось утвердить исследованием между руководителями хозяйственных организаций Вараждинской регии, несмотря на то, что тогда были замечены некоторые недостатки назначенного метода.

Считаем, однако, что делпхи метод является целесообразным методом для оценки возможностей развития регии, особенно в случае сочетания его с точным меотдом.

(Prijevod: Vladimir Ciglar)

1. Abramović, I.: Teorijska trika i metode odlozavanja, FOM, Zagreb, 1980.

2. Cingula M.: Primjena statistickog metoda u reji Varaždina, Zbornik radova, br. 4, 1983, V. 1, str. 119-127.

3. Franek V.: Planiranje rada - vrsta zajednice, Zagreb, 1978.

4. Kovačić, D.: Metodi isborni statistički odabir, Zagreb, 1979.

5. Štefanić, J.-Milić, M.: Društveno planiranje, Informator, Zagreb, 1978.

6. ...

7. ...

8. ...

9. ...

10. ...

11. ...

12. ...

13. ...

14. ...

15. ...

16. ...

17. ...

18. ...

19. ...

20. ...

21. ...

22. ...

23. ...

24. ...

25. ...

26. ...

27. ...

28. ...

29. ...

30. ...

31. ...

32. ...

33. ...

34. ...

35. ...

36. ...

37. ...

38. ...

39. ...

40. ...

41. ...

42. ...

43. ...

44. ...

45. ...

46. ...

47. ...

48. ...

49. ...

50. ...

51. ...

52. ...

53. ...

54. ...

55. ...

56. ...

57. ...

58. ...

59. ...

60. ...

61. ...

62. ...

63. ...

64. ...

65. ...

66. ...

67. ...

68. ...

69. ...

70. ...

71. ...

72. ...

73. ...

74. ...

75. ...

76. ...

77. ...

78. ...

79. ...

80. ...

81. ...

82. ...

83. ...

84. ...

85. ...

86. ...

87. ...

88. ...

89. ...

90. ...

91. ...

92. ...

93. ...

94. ...

95. ...

96. ...

97. ...

98. ...

99. ...

100. ...