



ИЗДАВАЧ: Друштво економиста "Економика" Ниш

СУИЗДАВАЧИ: Економски факултет у Приштини, Факултет за услужни бизнис - Сремска Каменица, Институт за економику пољопривреде - Београд, Факултет за индустријски менаџмент - Крушевац, Виша економска школа - Лесковац, Савез економиста Србије - Друштво економиста Ниш, Друштво рачуновођа и ревизора Ниш, Друштво за маркетинг региона Ниш.

## ГЛАВНИ И ОДГОВОРНИ УРЕДНИК

Проф. др Драгољуб Симоновић

## УРЕДНИЦИ

Проф. др Снежана Ђекић

*Економски факултет - Ниш*

Проф. др Славомир Милетић

*Економски факултет - Приштина*

Др Александар Андрејевић

*Факултет за услужни бизнис - Сремска Каменица*

Проф. др Драго Цвијановић

*Институт за економику пољопривреде - Београд*

Проф. др Драган Момировић

*Факултет за индустријски менаџмент - Крушевац*

## УРЕДНИЦИ - САРАДНИЦИ

Мр Зоран Симоновић (економија)

Др Александар Ђурић (право)

## РЕДАКЦИЈСКИ КОЛЕГИЈУМ

Академик Зоран Лакић, Подгорица

Др Слободан Видаковић, Сремска Каменица

Др Геза Де Си Тарис, Лугано (Швајцарска)

Др Јован Давидовић (Румунија)

Др Јуриј Књажев, Москва, (Русија)

Др Биљана Предић, Ниш

Др Ј. Пападакис, Атина (Грчка)

Др Слободан Марковски, Скопје (Р. Македонија)

Др Ана Јовановић, Београд

Академик Станислав Сергијевич Јаценко, Кијев (Украјина)

Др Радмило Тодосијевић, Суботица

Др Војин Калинић, Суботица

Др Ливију Думитраску (Румунија)

Др Жика Стојановић, Лесковац

Др Срећко Милачић, Приштина

Др Бранислав Ђорђевић, Ниш

Др Иван Чарота, Минск, (Белорусија)

Др Милица Вујичић, Нови Пазар

Др Драгутин Шипка, Бања Лука (Р. Српска)

## ИЗДАВАЧКИ САВЕТ

Др Бобан Стојановић, Ниш

Др Александра Прашчевић, Београд

Др Слободан Цветановић, Ниш

Др Душан Здравковић, Ниш

Др Боровоје Прокоповић, Лесковац

Мр Бранислав Јованчић, Ниш

Др Љубиша Митровић, Ниш

Др Горан Миловановић, Ниш

Др Хрививоје Пејчић, Приштина

Др Живорад Глигоријевић, Ниш

Мр Софија Лихова, Кијев (Украјина)

Др Јонел Субић, Београд

Др Александар Грубор, Суботица

Др Петар Веселиновић, Крагујевац

Др А.Н. Барковски, Москва (Русија)

Др Стојан Богдановић, Ниш

Др Миодраг Јовановић, Ниш

Др Зоран Аранђеловић, Ниш

Мр Драган Илић, Сремска Каменица

Др Бранислав Митровић, Ниш

Др Сретен Ђузовић, Ниш

Мр Бранко Михаиловић, Београд

1. Часопис „Економика“ покренут је јула 1954. године и под називом „Нишки привредни гласник“ излазио је до јуна 1957. године, а као „Привредни гласник“ до краја 1969. године. Назив „Наука и пракса“ носио је заједнички са бројем 1/1973. год. када добија назив „Економика“ који и данас има.

2. Часопис су покренули Друштво економиста Ниша и Друштво инжењера и техничара Ниша (остало као издавач до краја 1964. године). Удружење књиговођа постаје издавач почев од броја 6-7/1958. године. Економски факултет у Нишу на основу своје одлуке броја 04-2021 од 26. 12. 1991. године постао је суиздавач „Економике“. Такође и Економски факултет у Приштини постао је суиздавач од 1992. године. Почев од 1992. године суиздавач „Економике“ је и Друштво за маркетинг региона Ниш. Као суиздавачи „Економике“ фигурирали су у току 1990-1996. године и Фонд за научни рад општине Ниш, Завод за просторно и урбанистичко планирање Ниш и Корпорација Вишпер Брокер Ниш.

3. Републички секретариат за информације СР Србије својим Решењем бр. 651-126/73-02 од 27. новембра 1974. године усвојио је захтев „Економике“ за упис у Регистар новина. Скупштина Друштва економиста Ниша на седници од 24. априла 1990. године статутарном одлуком потврдила је да „Економика“ има статус правног лица. На седници Скупштине Друштва економиста Ниш од 11. новембра 1999. године донета је одлука да „Економика“ отвори посебан жиро-рачун.

4. Према Мишљењу Републичког секретариата за културу СР Србије бр. 413-516/73-02 од 10. јула 1973. године и Министарства за науку и технологију Републике Србије бр. 541-03-363/94-02 од 30 јуна 1994. године „Економика“ има статус научног и ранг националног часописа. „Економика“ је почев од 1995. добила статус међународног економског часописа.

5. УРЕДНИЦИ: др Јован Петровић (1954-1958), Миодраг Филиповић (1958-1962), Благоје Матић (1962-1964.), др Драгољуб Стојиљковић (1964-1967), др Миодраг Николић (1967-1973.), др Драгољуб Симоновић (1973-1984.), др Миодраг Јовановић (1984-3-4/1988) и др Драгољуб Симоновић (1990 – до данас).

#### ТЕХНИЧКО УПУТСТВО ЗА ПИСАЊЕ РАДОВА

1. Радове намењене објављивању у часопису слати у електронској форми: а) на дискети, или б) електронском поштом на е-mail: [zoki@medianis.net](mailto:zoki@medianis.net)
2. Радове слати писане ЋИРИЛИЦОМ у програму MS Word, на страни Б-4 формата (17x24 cm). Користити тип слова **Times New Roman** величине 10. У **language bar-y** за ћирилицу бирати тастатуру Serbian (Cyrilic), а за латиницу Serbian (Latin).
3. Текстови радова по правилу не би требало да буду дужи од десет страна.
4. Уз рад треба доставити на српском и енглеском језику кратак садржај (резиме) обима око једне стране нормалног прореда, кључне речи и наслов рада.
5. Аутори могу доставити текстове и на једном од страних језика, с тим што у том случају треба приложити наслов рада, резиме и кључне речи на српском језику.
6. На крају рада треба написати списак коришћене литературе
7. Навести назив и место институције у којој аутор ради и е-маил
7. Рукописи се не враћају.

Компјутерска обрада текста и графике:

МИЛАН РАНЂЕЛОВИЋ

Ликовна опрема:

ПЕТАР ОГЊАНОВИЋ, ДРАГАН МОМЧИЛОВИЋ

Адреса:

„Економика“ Друштво економиста

18000 Ниш, Максима Горког 5/36

Телефон Редакције 018/247-787, 4-245-763, 211-443

е-маил: [zoki@medianis.net](mailto:zoki@medianis.net); <http://www.ekonomika.org.yu>

Жиро рачун: динарски 160-19452-17; девизни 54430/3-Ва-22300/0

Штампа:

ГРАФИЧКО ПРЕДУЗЕЋЕ „СВЕН“

18000 Ниш, Стојана Новаковића 10

Тираж: 500 примерака

Према Мишљењу Министарства за науку, технологију и развој Републике Србије бр. 413-00-139/2002-01 од 21.02.2002. „Економика“ је публикација од посебног интереса за науку.

INTERNATIONAL JOURNAL  
FOR ECONOMIC THEORY AND PRACTICE AND SOCIAL ISSUES



# ЕКОНОМИКА

The Journal is issued six times a year.

Year LV, I-IV 2009, V6l. 1-2

PUBLISHER: Society of Economists „Ekonomika“, Nis

COPUBLISHERS: Faculty of Economics, Pristina, Faculty of serve business, Sremska Kamenica, Institute of agricultural economics, Belgrade, Faculty for industrial management, Kruševac, High economy school, Leskovac, Union of Economists of Serbia - Society of Economists, Nis, Society of Accountants and Inspectors of Nis, Society for Marketing of the Region of Nis.

EDITOR-IN-CHIEF:

Prof. Dragoljub Simonovic, Ph.D

EDITORS:

Prof. Snezana Djekic, Ph.D

*Faculty of Economics, Nis*

Prof. Slavomir Miletic, Ph.D

*Faculty of Economics, Pristina*

Aleksandar Andrejevic, Ph.D

*Faculty of serve business, Sremska Kamenica*

Prof. Drago Cvijanovic, Ph.D

*Institute of agricultural economics, Belgrade*

Prof. Dragan Momirovic, Ph.D

*Faculty for Industrial Management, Kruševac*

EDITORS – ASSOCIATES:

Zoran Simonovic, MSc (economics)

Aleksandar Duric, Ph.D (Law)

EDITORIAL BOARD

Academician Zoran Lakic, Podgorica

Slobodan Vidakovic, Ph.D, Sremska Kamenica

Geza De Si Taris, Ph.D, Lugano (Switzerland)

Ioan Davidovici, Ph.D, Bucharest (Romania)

Jurij Knjazev, Ph.D, Moskva, (Russia)

Biljana Predic, Ph.D, Nis

J. Papadakis, Ph.D, Atina (Greece)

Slobodan Markovski, Ph.D, Skopje (R. Macedonia)

Dragutin Sipka, Ph.D, Banja Luka (Republika Srpska)

Academician Stanislav Sergijovic Jacenko Kijev (Ukraine)

Radmilo Todosijevic, Ph.D, Subotica

Vojin Kalinic, Ph.D, Subotica

Liviu Dumitrascu, Ph.D, (Romania)

Zika Stojanovic, Ph.D, Leskovac

Srecko Milacic, Ph.D, Pristina

Branislav Djordjevic, Ph.D, Nis

Ivan Carota, Ph.D, Minsk, (Belarus)

Milica Vujicic, Ph.D, Novi Pazar

Ana Jovanovic, Ph.D, Beograd

PUBLISHING COUNCIL

Boban Stojanovic, Ph.D, Nis

Aleksandra Prascevic, Ph.D, Belgrade

Slobodan Cvetanovic, Ph.D, Nis

Dusan Zdravkovic, Ph.D, Nis

Borivoje Prokopovic, Ph.D, Leskovac

Branislav Jovancic, MSc, Nis

Ljubisa Mitrovic, Ph.D, Nis

Goran Milovanovic, Ph.D, Nis

Hristivoje Pejic, Ph.D, Pristina

Zivorad Gligorijevic, Ph.D, Nis

Sofja Lihova, MSc, Kijev (Ukraine)

Jonel Subic, Ph.D, Beograd

Aleksandar Grubor, Ph.D, Subotica

Petar Veselinovic, Ph.D, Kragujevac

A. N. Barkovski, Ph.D, Moskva (Russia)

Stojan Bogdanovic, Ph.D, Nis

Miodrag Jovanovic, Ph.D, Nis

Zoran Arandelovic, Ph.D, Nis

Dragan Ilic, MSc, Sremska Kamenica

Branislav Mitrovic, Ph.D, Nis

Sreten Cuzovic, Ph.D, Nis

Branko Mihailovic, MSc, Beograd

*EKONOMIKA is also financially supported by the Ministry of Science  
and Environment Protection of the Republic of Serbia*

1. The journal EKONOMIKA was initiated in July 1954. It was published as „Nis Economic Messenger“ till June, 1957 and as „The Economic Messenger“ till the end of 1969. The title „Science and Practice“ it had till the issue 1/1973 when it changed its name into EKONOMIKA as it is entitled today.

2. The Journal was initiated by the Society of Economists of Nis and the Society of Engineers and Technicians of Nis (the latter remained as the publisher till the end of 1964). The Society of Accountants became its publisher starting from the issue no. 6-7/1958. The Faculty of Economics, Nis, on the basis of its Resolution No. 04-2021 from December 26, 1991, became the co-publisher of EKONOMIKA. Likewise, the Faculty of Economics of Pristina became the co-publisher since in 1992. Starting from 1992, the co-publisher of EKONOMIKA has been the Society for Marketing of the Region of Nis. Other co-publishers of EKONOMIKA included, in the period 1990-1996, the Foundation for Scientific Work of the Municipality of Nis, the Institute for Spatial and Urban Planning of Nis and the Corporation Winner Broker, Nis.

3. The Republic Secretariat for Information of the Socialist Republic of Serbia, by its Resolution No. 651-126/73-02 from November, 27, 1974, approved of EKONOMIKA's requirement to be introduced into the Press Register. The Assembly of the Society of Economists of Nis, at its session on April 24, 1990, by its statutory resolution, confirmed the legal status of EKONOMIKA. At the session of the Assembly of the Society of Economists, Nis, on November 11, 1999, the resolution was adopted that EKONOMIKA was to open its own bank account.

4. According to the Opinion of the Republic Secretariat for Culture of the Socialist Republic of Serbia No. 413-516/73-02 from July 10, 1973 and the Ministry for Science and Technology of the Republic of Serbia No. 541-03-363/94-02 from June 30, 1994, EKONOMIKA has the status of a scientific and national journal. Starting from 1995, EKONOMIKA has been having the status of international economic journal.

5. EDITORS: dr Jovan Petrovic (1954-1958.), Miodrag Filipovic (1958-1962), Blagoje Matic (1962-1964.), dr Dragoljub Stojiljkovic (1964-1967), dr Miodrag Nikolic (1967-1973.), dr Dragoljub Simonovic (1973-1984.), dr Miodrag Jovanovic (1984-3-4/1988) i dr Dragoljub Simonovic (1990-till the present day).

#### AUTHOR GUIDELINES FOR PAPER SUBMISSION

1. Papers intended for publication in the magazine need to be sent in electronic format: a) on a CD or b) by e-mail to: zoki@medianis.net. Papers should be written in CYRILIC using MS Word, on B4 paper size (17x24 cm) with Times New Roman font, font size 10 point. In the language bar choose Serbian (Cyrilic) for Cyrilic and Serbian (Latin) for Latin.
2. Papers must not be longer than 10 pages.
3. A short abstract of the paper – 1 page single-spaced – needs to be enclosed. The abstract should be in both English and Serbian and should include the title and key words.
4. Authors can send papers in any foreign language provided that they send an abstract (including the title and key words) in Serbian.
5. References should be added at the end of the paper.
6. Author affiliations – position, department, name and place of the institution, e-mail address – should also be included.
7. Manuscripts are not returned to authors.

Computer Support:  
MILAN RANDJELOVIĆ

Cover:  
PETAR OGNJANOVIĆ, DRAGAN MOMČILOVIĆ

Address:  
„Ekonomika“, Society of Economists  
18000 Nis, Maksima Gorkog 5/36  
Phone: +381 182 47 787, +381 18 4 245 763, +381 18 211 443  
e-mail: zoki@medianis.net; <http://www.ekonomika.org.yu>  
Bank Account: 54430/3-Vă-22300/0

Printed by:  
GRAFICKO PREDUZECE SVEN  
18000 Nis, Stojana Novakovica 10  
Copies: 500

*According to the Opinion of the Ministry for Science, technology and Development of the Republic of Serbia No. 413-139/2002/01 from February 21. 2002, EKONOMIKA is a publication of special interest for science.*



ИЗДАТЕЛЬ: Общество экономистов „Экономика“ Ниша.

СУИЗДАТЕЛИ: Экономический факультете в Приштине, Факультет в услужни бизнис, Сремска Каменица, Институт экономики сельского хозяйства в Белград, Факультет промышленного менеджмента, г. Крушевац, Высшая школа экономики, в Лесковац, Союз экономистов Сербии, Общество экономистов г. Ниша, Общество бухгалтеров и ревизоров г. Ниша, Общество маркетинга региона г. Ниша.

## ГЛАВНЫЙ И ОТВЕТСТВЕННЫЙ РЕДАКТОР

Проф. д.н. Драголюб Симонович

## РЕДАКТОРЫ

Проф. д.н. Снежана Джекич

*Экономический факультет г. Ниш*

Проф. д.н. Славомир Милетич

*Экономический факультет г. Приштина*

Проф. д.н. Александар Андреисвич

*Факультет в услужни бизнис, Сремска Каменица*

Проф. д.н. Драго Цвийанович

*Институт экономики сельского хозяйства – Белград*

Проф. д.н. Драган Момирович

*Факультет промышленного менеджмента, г. Крушевац*

## РЕДАКТОРЫ – СОТРУДНИКИ

к.н. Зоран Симонович (экономика)

д.н. Александр Джурич (право)

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Академик Зоран Лакич, Подгорица

Акадс. Сташслав Српйович Яценко, Киев (Украина)

д.н. Слободан Видакович, Сремска Каменица

д.н. Радмило Тодосийевич, Суботица

д.н. Геза Де Си Тарис, Лугано (Швейцария)

д.н. Войин Калинич, Суботица

д.н. Иоан Давидовици, Бухарест (Румыния)

д.н. Ливиу Думитрасцу, (Романия)

д.н. Юурий Князев, Москва (Россия)

д.н. Жика Стојанович, Лесковац

д.н. Биляна Предич, Ниш

д.н. Сречко Милачич, Приштина

д.н. Й. Пападакис, Афины (Греция)

д.н. Бранислав Джорджевич, Ниш

д.н. Слободан Марковски, Скопље (Р. Македония)

д.н. Иван Чарота, Минск, Минск, (Беларусь)

д.н. Драгутин Шипка, Бана Лука (Р. Сербия)

д.н. Милица Вуйчич, Нови Пазар

д.н. Ана Јованович, Белград

## СОВЕТ ИЗДАТЕЛЕЙ

д.н. Бобан Стојанович, Ниш

д.н. Йонел Субич, Белград

д.н. Александра Прашчевич, Белград

д.н. Александар Грубор, Суботица

д.н. Слободан Цветанович, Ниш

д.н. Петар Веселинович, Крагујевац

д.н. Душан Здравкович, Ниш

д.н. А. Н. Барковский, Москва (Россия)

д.н. Боривоје Прокопович, Лесковац

д.н. Стојан Богданович, Ниш

к.н. Бранислав Йованчич, Ниш

д.н. Миодраг Йованович, Ниш

д.н. Люубиша Митрович, Ниш

д.н. Зоран Аранджлович, Ниш

д.н. Горан Милованович, Ниш

к.н. Драган Илич, Сремска Каменица

д.н. Христивоје Пейчич, Приштина

д.н. Бранислав Митрович, Ниш

д.н. Живорад Глигорисвич, Ниш

д.н. Сретен Чузович, Ниш

к.н. София Лиховая, Киев (Украина)

к.н. Бранко Михаилович, Белград

*В финансированиши „ЭКОНОМИКИ“ участвует  
Министерство наук и защиты окружающей среды Республики Сербии*

1. Журнал „Экономика“ начал издаваться с июля 1954 года и под названием „Нишский хозяйственный вестник“ выходил до июня 1957 года, а как „Хозяйственный вестник“ – до конца 1969 года. Название „Наука и практика“ носил заключительно с № 1/1973 г., когда и получил название „Экономика“, которое имеет и сейчас.

2. Журнал основали Общество экономистов Ниша и Общество инженеров и техников Ниша (оставались издателями до конца 1964 года). Объединение бухгалтеров становится издателем начиная с № 6 – 7 / 1958 года. Экономический факультет в Нише на основании своего Решения № 04 – 2021 от 26.12.1991 года стал соиздателем „Экономики“. Также и Экономический факультет в Приштине стал соиздателем с 1992 года. Начиная с 1992 года соиздателем „Экономики“ становится Общество маркетинга региона г. Ниша. Как соиздатели „Экономики“ в течении 1990 – 1996 года фигурировали Фонд по научным работам, общины Ниш, Институт урбанистического планирования Ниша и Корпорация Winner Broker Ниш.

3. Республиканский секретариат по информации СР Сербии своим Решением №651-126/73-02 от 27 ноября 1974 года принял заявление „Экономики“ о входе в состав Регистра газет. Собрание Общества экономистов г. Ниша на заседании от 24 апреля 1990 г. Уставным решением подтвердил, что „Экономика“ имеет статус правового лица. На заседании Собрания Общества экономистов г.Ниша от 11 ноября 1999 г. принято решение об открытии „Экономикой“, отдельного расчетного счета.

4. Согласно мнению Республиканского секретариата по культуре СР Сербии №413-516/73-02 от июля 1973 г. и Министерства науки и технологии Республики Сербии №541-03-363/94-02 от 30 июня 1994 г. „Экономика“ имеет статус научного и ранг национального журнала. С начала 1995 года „Экономика“ получила статус международного экономического журнала.

5. СОСТАВИТЕЛИ: д.н. Йован Петрович (1954-1956), Миодраг Филиппович (1958-1962), Благое Митич (1962-1964), д.н. Драголюб Стойилькович (1964-67), д.н. Миодраг Николич (1967-1973), д.н. Драголюб Симонович (1973-1984), д.н. Миодраг Йованович (1984 – 3-4/1988) и д.н. Драголюб Симонович (1990 и в настоящее время).

**ТЕХНИЧЕСКАЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НАУЧНЫХ РАБОТ:**

1. Приготовленные для публикации статьи направлять в электронном виде: (а) на дискете, либо (б) по электронной почте, e-mail: zoki@medianis.net  
Статьи направлять на сербском языке (кириллицей) в программе MS Word, формат Б-4 (17 x 24 см). Использовать фонд Times New Roman, размер 10. В language bar для кириллицы выбирать клавиатуру Serbian (Cyrilic), а для латиницы Serbian (Latin).
2. Научная статья, согласно существующему требованию, должна быть не более чем на 10 страницах.
3. Вместе со статьей необходимо направить на сербском и английском языках название статьи, краткую аннотацию (резюме) объемом в одну страницу нормального интервала, ключевые слова.
4. Авторы могут направить научные статьи на одном из иностранных языков (в программе MS Word, формат Б-4 /17 x 24 см/, фонд Times New Roman, размер 10, нормального интервала), при этом, вместе со статьей необходимо направить на сербском языке ее название, резюме, ключевые слова.
5. В конце статьи необходимо указать список использованной литературы.
6. Указать название и место учреждения, в котором работает автор и его электронную почту.
7. Рукописи возврату не подлежат.

Компьютерная обработка текста и графика:

МИЛАН РАНЂЕЛОВИЋ

Худ. оформление:

ПЕТАР ОГНЯНОВИЧ, ДРАГАН МОМЧИЛОВИЧ

Адрес:

„Экономика“ Друштво економиста

18001 Ниш, Максима Горьког 5/36

Телефон редакции +381 18 247 787, +381 18 4 245 763, +381 18 211 443

e-mail: zoki@medianis.net; <http://www.ekonomika.org.yu>

Расчетный счет: 54430/3-Ѕа-22300/0

Печать:

ПРЕДПРИЯТИЕ ГРАФИКИ „СВЕН“

18000 Ниш, Стојана Новаковича 10

Тираж:500

*Согласно мнения Министерства науки, технологии и развития Республики Сербии № 413-00-139/2002 - 01 от 21.02. 2002 „Экономика“ являет ся публикаци ей особо интересной для науки.*

# САДРЖАЈ

## ОРИГИНАЛНИ НАУЧНИ РАД

Др Миомир Јакшић  
ВИЗИЈА И ПРОГРЕС ЕКОНОМСКЕ НАУКЕ..... 1

Др Љубиша Митровић  
ТУРИЗАМ КАО ФАКТОР РЕГИОНАЛНОГ РАЗВОЈА, ИНТЕРКУЛТУРАЛИЗМА  
И АФИРМАЦИЈЕ КУЛТУРЕ МИРА МЕЂУ НАРОДИМА..... 11

Др Бранислав Ђорђевић, Емеритус, Др Славомир Милетић  
ХУМАНИ КАПИТАЛ У ДИГИТАЛНОЈ ЕКОНОМИЈИ..... 16

## ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

Др Славомир Милетић  
РАЗУМЕВАЊЕ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГИЈА У ФУНКЦИЈИ  
ОДРЕЂИВАЊА МАРКЕТИНШКИХ ЦИЉЕВА ОРГАНИЗАЦИЈЕ..... 26

Др Предраг Јовановић, Др Сефедин Шеховић  
РЕДЕФИНИСАЊЕ СИСТЕМА ВРЕДНОВАЊА ЗА УЛАГАЊА У  
ОБРАЗОВАЊЕ..... 36

Др Јелена Божовић  
ПРОЦЕНА СОЛВЕНТНОСТИ БАНКАРСКОГ СЕКТОРА У  
РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ..... 47

Др Боривоје Б. Прокоповић, Др Драгослав Јеринић, Мр Живојин Б. Прокоповић  
НЕШТО О РАЧУНОВОДСТВУ ОДГОВОРНОСТИ ..... 58

Др Петар Веселиновић  
КЉУЧНЕ ДЕТЕРМИНАНТЕ ИЗВОЗНЕ ОРИЈЕНТАЦИЈЕ СРПСКЕ  
ЕКОНОМИЈЕ ..... 66

Др Драган М. Момировић, Драган Д. Здравковић  
ТУРИСТИЧКЕ АТРАКТИВНОСТИ ПЛАНИНА ТИМОЧКОГ РЕГИОНА ..... 76

Др Мирјана Кнежевић  
ВИСИНА ОДГОВОРНОСТИ ПРЕВОЗИОЦА ЗА СМРТ И ТЕЛЕСНЕ  
ПОВРЕДЕ ПУТНИКА ..... 90

Др Горан Рајовић  
АГРОКЛИМАТСКИ УСЛОВИ И ИЗРАДА ПРОЈЕКТ ПЛАНА ЗА  
ОРГАНСКУ ПОЉОПРИВРЕДУ СЕВЕРОИСТОЧНЕ ЦРНЕ ГОРЕ..... 103

Др Слободан Игњатовић  
ФОНДОВИ СОЦИЈАЛНОГ ОСИГУРАЊА У НАС..... 115

Др Тугомир Ђорђевић ОПЕРАТИВНО ПЛАНИРАЊЕ У ЦЕЛОКУПНОМ ЛОГИСТИЧКОМ СИСТЕМУ...	131
Др Силвана Илић, Бобан Бранковић, Марија Стевановић ЕФЕКТИ СТРАНИХ УЛАГАЊА И ПРИВРЕДНИ РАЗВОЈ СРБИЈЕ.....	137
Др Слободан Јањић, Мр Љубиша Р. Лукић МАРКЕТИНГ МЕНАџМЕНТ СИНЕРГИЈОМ У ФУЗИЈАМА И АКВИЗИЦИЈАМА БАНАКА.....	144
Марија М. Николић, Др Миладин М. Шеварлић КОРПОРАЦИЈСКИ СТАНДАРДИ И ЊИХОВА УЛОГА У МЕЂУНАРОДНОМ ПРОМЕТУ ХРАНЕ.....	158
Др Недељко Магдалиновић, Др Родољуб Јовановић, Мр Драгиша Станујкић ЛИНЕАРНО ПРОГРАМИРАЊЕ У ФУНКЦИЈИ УПРАВЉАЊА ПРОЈЕКТИМА И ПРОИЗВОДЊОМ У МИНЕРАЛНОЈ ИНДУСТРИЈИ.....	177
Мр Бранко Михаиловић, Мр Зоран Симоновић, Мр Весна Параушић АНАЛИТИЧКИ ОКВИР ЗА ИЗБОР СТРАТЕГИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА.....	185
.....	
<b>СТРУЧНИ ЧЛАНЦИ</b>	
Мр Небојша Јовић МЕРИЛА ЕФИКАСНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА У СРБИЈИ.....	195
Мр Светислав Станковић ОБЛИЦИ НАДЗОРА НАД ЈАВНИМ РАСХОДИМА.....	204
Славица Првуловић, Ивана Шекуларац, Нада Штрбац ПЛАНИРАЊЕ И ВИШЕКРИТЕРИЈУМСКА ОПТИМИЗАЦИЈА ДИЗАЈНИРАЊА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА.....	216
Мр Александра Мишић ЕЛАСТИЧНОСТ ТРАЖЊЕ И ПРИХОДИ ПРЕДУЗЕЋА У ПОТПУНОЈ И МОНОПОЛСКОЈ КОНКУРЕНЦИЈИ.....	224
<b>ПРИКАЗИ</b>	
Мр Бранко Михаиловић О НОВЦУ И НОВЧАНОМ СИСТЕМУ ВИЗАНТИЈЕ.....	234
Небојша Озимич ВИЗАНТИЈА НА НОВЦУ.....	237
Мр Зоран Симоновић ХРОНИКА СВЕТА, ИСТОРИЈА ГОТА, СВЕВА И ВАНДАЛА.....	238



# CONTENTS

## ORIGINAL SCIENTIFIC ARTICLE

Ph.D Miomir Jakšić  
VISION AND PROGRESS OF ECONOMIC SCIENCE ..... 1

Ph.D Ljubiša Mitrović  
TOURISM AS A FACTOR OF REGIONAL DEVELOPMENT,  
INTERCULTURALISM AND THE AFFIRMATION OF THE CULTURE OF  
PEACE BETWEEN PEOPLES..... 11

Ph.D Branislav Đorđević, Emeritus, Dr Slavomir Miletić  
HUMAN CAPITAL IN DIGITAL ECONOMY..... 16

## SCIENTIFIC REVIEW ARTICLE

Ph.D Slavomir Miletić  
UNDERSTANDING OF COMPETITION STRATEGY IN THE FUNCTION  
OD DECUSION OF MARKETING AIM IN ORGANIZATION..... 26

Ph.D Predrag Jovanović, Ph.D Sefedin Šehović  
REDEFINING THE SYSTEM OF EVALUATION FOR  
INVESTMENT IN EDUCATION..... 36

Ph.D Jelena Božović  
SOLVENCY EVALUATION OF THE BANKING SECTOR IN THE  
REPUBLIC OF SERBIA..... 47

Ph.D Borivoje B. Prokopović, Ph.D Dragoslav Jerinić, MSc Živojin B. Prokopović  
ON ACCOUNTING LIABILITY ..... 58

Ph.D Petar Veselinović  
THE KEY DETERMINANTS OF SERBIAN EXPORT STRATEGY ..... 66

Ph.D Dragan M. Momirović, Dragan D. Zdravković  
TOURSTIC ATTRACTIONES OF TIMOK REGION MOUNTAINS ..... 76

Ph.D Mirjana Knežević  
LEVEL OF RESPONSIBILITY OF THE TRANSPORTER FOR DEATH AND  
BODY INJURIES ..... 90

Ph.D Goran Rajović  
AGROCLIMATIC TERMS AND PRODUCTION PROJECT PLAN FOR  
ORGANIC AGRICULTURE NORTHEAST MONTENEGRO..... 103

Ph.D Slobodan Ignjatović  
SOCIAL INSURANCE FUNDS IN OUR COUNTRY..... 115

Ph.D Tugomir Đorđević OPERATIONAL PLANNING IN THE COMPLETE LOGISTICS SYSTEM.....	131
Ph.D Silvana Ilić, Boban Branković, Marija Stevanović THE EFFECTS OF FOREIGN INVESTMENTS AND THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF SERBIA.....	137
Ph.D Slobodan Janjić, MSc Ljubiša R. Lukić MARKETING MANAGEMENT OF SYNERGY IN BANKING MERGERS AND ACQUISITIONS.....	144
Marija M. Nikolić, Ph.D Miladin M. Ševarlić PRIVATE STANDARDS AND THEIR ROLE ON INTERNATIONAL FOOD MARKET.....	158
Ph.D Nedeljko Magdalinović, Ph.D Rodoljub Jovanović, MSc Dragiša Stanujkić LINEAR PROGRAMMING IN FUNCTION OF MANAGING PROJECTS AND PRODUCTION IN MINERAL INDUSTRY.....	177
MSc Branko Mihailović, MSc Zoran Simonović, MSc Vesna Paraušić ANALYTIC FRAME FOR THE SELECTION OF THE STRATEGY OF A COMPANY.....	185
<b>SCIENTIFIC ARTICLE</b>	
MSc Nebojša Jović EFFICIENCY MEASUREMENTS IN COMPANIES IN SERBIA.....	195
MSc Svetislav Stanković FORMS OF PUBLIC EXPENDITURE SUPERVISION.....	204
Slavica Prvulović, Ivana Šekularac, Nada Štrbac PLANNING AND MULTICRITERIAL OPTIMIZATION OF DESIGN BUSINESS PROCESSES.....	216
MSc Aleksandra Mišić ELASTINOST DEMAND AND REVENUES OF COMPANIES IN FULL AND MONOPOLY COMPETITION.....	224

## **REVIEW**

## VIZIJA I PROGRES EKONOMSKE NAUKE

### Apstrakt

*Kriza nedostajuće vizije, a ne obogaćivanje modela novim podacima je centralni problem savremene ekonomije. Veština ekonomije je izgubljena zato što su se ekonomisti obavezali da koriste metodologiju Pozitivne ekonomije. Metodologija Veštine ekonomije je obuhvatnija, kompleksnija, manje deterministička, podrazumeva poznavanje insitucija i mreže i tkiva privrede i društva. Namesto u-topije (mesta koga nema), treba stvoriti ev-topiju - ekonomiju i društvo koje evoluiru i razvija se. To je sistem koji podstiče učenje, ljudske mogućnosti, sistematski inkorporira narastajuće znanje i prilagođava se promenljivim okolnostima.*

**Ključne reči:** makroekonomija, kevjizjanizam, monetarizam, vizija.

## VISION AND PROGRESS OF ECONOMIC SCIENCE

### Abstract

*Lack of vision, instead of finding new facts, is key preblem of modern economic science. The art of economics is lost due to the fact that economists favoured methodology of Positive economics. Methodology of Arts of economics is much more complex, less deterministic, relies upon institutions and close connection between economy and society. Instead of U-topia, economists should develop Ev-topia, economy and society that develops and changes itself. This system fosters knowledge, human capacities, and systematically incorporates all new knowledge, adapting itself to changing*

**Key words:** macroeconomics, keynesianism, monezarism, vision.

## 1. Vizija kao preduslov napretka

Kriza nedostajuće vizije, a ne obogaćivanje modela novim podacima je centralni problem savremene ekonomije. Skoro savršeno izbrušeni ekonometrijski modeli ne mogu biti zamena za paradigmatičnu "klasičnu situaciju" u čijem je središtu potencijal povratne sprege: progresivna ekonomska vizija - realni društveni napredak. Danas takvog potencijala i ekonomske vizije - opšteprihvaćenog skupa ekonomskih načela - na pragu novog milenijuma nema.

Posle povlačenja kejnzijanizma 70tih, u čijem je središtu bila vizija o državnoj regulaciji, novoustoličene škole - monetaristi, novoklasičari, novi kejnzijanci ne poseduju takvu plodonosnu viziju, jer ponavljaju smitijansku klasičarsku ekonomiju koja je u XVIII veku bila plodonosna vizija liberalnog kapitalizma u usponu.<sup>1</sup>

Vizija mora biti u srcu teorijskih ekonomskih epoha; to je gravitaciona tačka, centralno mesto teorijskih konstrukcija koje uvećava objašnjavajuću moć ekonomije.

Vizija ima presudnu ulogu za analizu: analiza je proces izvođenja zaključaka iz početnih uslova; vizija je skup očekivanja i strahovanja, vrednosnih sudova i stereotipova koje pojedinci unose u nove teorijske konstrukcije i ona je svojevrsna scena na kojoj se odigravaju istraživanja. Delotvorna i plodonosna ona je presudni uslov uspešnosti nove teorije, ističu autori. Danas takve vizije nema: namesto kejnzijanske regulacije kao istinski nove vizije koja je bila "scena" na kojoj se pojavila mešovita socijalna država, rekonstruiše se smitijanski liberalni poredak nevidljive ruke na načelima monetarističke deregulacije, novoklasičarskih očekivanja ili novokeynzijanskih tržišnih rigidnosti što, ukupno uzev, nema snagu i delotvornost vizije. Štaviše, tržišni liberalni poredak se "naturalizuje" - po definiciji postaje univerzalni model - i to treba da nadomesti nedostajuću novu viziju.

Ekonomska analiza ne može biti bez vizije; to ne znači da je ona normativna; međutim, ne može se u XXI vek ulaziti sa rudimentarnom osamnaestovekovnom dravinovskom borbom za opstanak i aksiomom da je pojedinac početak i kraj ekonomske analize.

Vizija je u središtu ekonomske teorije koja postaje "klasična situacija":<sup>2</sup> J. Šumpeter je objašnjava kao dosezanje visokog stepena saglasnosti posle dugih borbi i rasprava, a Hajlbroner i Milberg izdvajaju sledeće klasične situacije: A. Smit, Dž. S. Mil i A. Maršal i Dž. M. Kejns. Kejnsova vizija se svodi na dva elementa:

- namesto analize u čijem centru je pojedinac analiza u čijem centru je grupa;
- namesto izvesnosti uređenih preferencija neizvesnost očekivanja, motivacije, verovatnoće, predostrožnosti, kratkovidosti.

Novina Kejnsove analize je agregatna, a ne sumativna analiza: u centru su agregatne makro veličine, a ne zbirne - sumativne individualne veličine. To je trajno očuvana vizija makroekonomije, što G. Mankiv objašnjava svojevrsnim paradoksom: kejnzijanska ekonomija je osporena u akademskim teorijskim krugovima, a ne i u svetu realne privrede, jer izbrušeni ekonometrijski modeli u kojima sve zavisi od svega imaju malu operativnu vrednost.

---

<sup>1</sup> The crisis of vision in modern economic thought, R. Heilbroner i W. Milberg, Cambridge University Press, Kembridž, 1997.

<sup>2</sup> Isto, str. 10.

Stanje opšte nesaglasnosti - E. Felps piše o sedam ekonomskih škola (kejnzijanci, monetaristi, novoklasičari br. 1, novoklasičari br. 2, novi kejnzijanci, novi austrijanci i post-kejnzijanci) - i konfuzije proističe iz nedostajuće nove vizije; pretpostavljena osamnaestovekovna liberalna vizija nije delotvorna.<sup>3</sup>

Da bismo dosegli novu klasičnu situaciju, nalik na Klasičarsku ili Marginalističku revoluciju, neophodni su:

- a) konsensus među ekonomistima, i
- b) i poverenje javnosti u novu teoriju.

Za sada takve teorije nema.

## 2. Alati za ocenu napretka

Ekonomska metodologija mora se razvijati kroz analizu same ekonomije, a ne kao unapred definisani okvir preuzet iz drugih nauka, braneći je, pri tom, od dvojakih prigovora: da je isuviše "meka", jer joj nedostaje rigoroznost ili da je neutemeljena, jer i njoj, u duhu postmodernizma, nedostaje metodologija koja više i nema nikakvog smisla. Postmodernizam prevazilazi T. Kuna i njegovo viđenje naučnog progressa kao društvenog procesa u kome se smenjuju periodi normalne i revolucionarne nauke: naučno znanje više nije svojina specifičnih naučnih zajednica, jer je znanje uopšte svojina svih. U domenu ekonomije to uvodi nove kategorije: ekonomisti su "ubeđivači" koji retorički ubeđuju publiku u svoje stavove, napredak nije empirijski utemeljen, niti zavisi od teorijske rigoroznosti, nego je niz koraka koji kroz komunikaciju, medije omogućavaju da znanje postane svojina svih.<sup>4</sup>

Postmodernizam je reakcija na modernizam u čijem središtu je metafora o mašini, koja podrazumeva: traganje za sigurnim znanjem koje je pouzdano utemeljeno; objektivnost znanja odvojenog od istraživača i kontrola nad znanjem. Sve ovo postmodernizam negira, ukazujući na mnogostrukost naučnih diskursa, uticaj iracionalnosti, subjektivnosti, procesualnosti, nestabilnosti. Vodeći ekonomski postmodernista D. Mekloski piše: "ono što razdvaja dobro i loše u učenim diskusijama nije proisteklo iz usvajanja određene metodologije, već iz iskrenog i inteligentnog nastojanja da se doprinese dijalogu - razgovoru". Ekonomisti, tako, postaju "ubeđivači", a ne "rešavaoci problema", koji svoje teorije grade na tačnosti, konzistentnosti, širenju domena, jednostavnosti i upotrebljivosti, ili na poperijanskom načelu "da učenog pojedinca ne karakteriše posedovanje znanje, već njegovo stalno i beskonačno traganje za istinom".

Rodžer Bekhaus smatra da bez obzira na različite metodološke pristupe Kuna, Lakatoša, Popera mora postojati granična linija između metodoloških i nemetodoloških premisa, barem kao smernica za proverljivost teorije i različite kriterijume njene održivosti.

Progres uopšte po R. Bekhausu se može definisati kao: rastuća saglasnost, jasnije shvatanje istine, rastuća pouzdanost znanja, uvećana objašnjavajuća snaga, neumitne promene. Teorijski progres je: rastuća opštost, rastući domen, uvećana preciznost, uvećana rigoroznost, otklanjanje grešaka i nedoslednosti, uvećana jednostavnost,

---

<sup>3</sup> Isto, str. 92.

<sup>4</sup> Truth and progress in economic knowledge, Roger Backhouse, Edvard Elgar publishers, 1997.

predviđanje novih fakata. empirijski progres podrazumeva: rastući broj i kvalitet empirijskih generalizacija, rastuća moć predviđanja, uvećana moć rešavanja problema.

U skladu sa ovim mogući su sledeći teorijski pristupi progresu u ekonomiji:

1) usavršavanje ekonomskih modela (rastuća rigoroznost, veći broj implikacija, veći broj opštih pretpostavki);

2) formalna matematička rigoroznost;

3) sve realniji modeli;

4) rastuća obuhvatnost teorije;

5) rastuća objašnjavajuća snaga.

Toni Louson, parafrazirajući naslov čuvene londonske pozorišne predstave "Bez seksa, mi smo Britanci" ovo prevodi u sferu ekonomije: "Bez realnosti, mi smo ekonomisti". Poruka da je savremena ekonomija beznačajna sa razumevanje realnog sveta mora se razumevati dvojako:<sup>5</sup>

- **sa strane teorije** u njenoj ograničenoj upotrebljivosti sa objašnjavanje realnih fenomena i procesa, za što najveću odgovornost snose ekonomisti privrženi ekonometrijskom modeliranju koje danas okončava u međusobnoj zavisnosti svih pojava, možda ne samo "dužine broda i brade kapetana", kako je to govorio slavni Mika Petrović Alas,

- **sa strane prakse** u njenoj odbojnosti prema ekonomskoj nauci i stavu da se ekonomska politika mora uklapati u političku politiku.

Louson ne tvrdi da je celokupna ekonomija lišena realnosti, već da se njene dominantne procedure i metodi upravljaju prema:

a) prirodi i stepenu tehničke usavršenosti, i

b) usaglašenosti sa apriornim aksiomima i postulatima.

Uspom neoklasike je tome otvorio vrata sredinom XIX veka postulatima o preferencijama, korisnosti, izboru i alokaciji, retkosti, ravnoteži koji su okončali u modelima opšte ravnoteže nobelovaca Debreua, Eroua, Alea, ali koji imaju malo veze sa stvarnošću, kojima se danas nastoji po svojoj neupotrebljivosti da pridruži i "makroekonometrija" koja kointegracijom može da objasni sve, ali malo šta i da reši.

Louson sa filozofske tačke gledišta ističe da ekonomiji nedostaje ontologija - posvećenost proučavanju i objašnjavanju prirode društvenog bitka, jer je i sam studirajući matematiku postao svestan ograničenosti nektiričke primene formalnih metoda na ekonomiju kao "meku nauku". Na ovo je ukazivao i nobelovac Leontjev, autor input-output modela, kada se ukazao na bezbrojne stranice knjiga i časopisa posvećenih beznačajnim i sa realni život neupotrebljivim fenomenima proisteklim iz "glancanja" formalnih modela.

Louson ukazuje na nekoliko važnih neusklađenosti teorije i realnosti u domenu ekonomije:

1) metod: primenjujući formalne metode drugih nauka ekonomisti izvode zaključke koji su u nesaglasju sa realnim životom; D. Mekloski ukazuje na metodologiju ekonometrije koja hiljadama jednačina simulira realnost i dodaje nove i nove parametre, varijable u ovu Prokrustovu postelju, udaljavajući se od procesualnosti realne ekonomije;

---

<sup>5</sup> Economics and reality, Tony Lawson, Routledge, 1997.

2) teorija: polazi se od neoklasičnog tvrdog jezgra i intuicije pojedinaca da vrše racionalni izbor, pa je izbor u središtu ekonomije, ali se on ne analizira, nego pretpostavlja, pojedinci postaju samo nosioci te mogućnosti, pa ono što su uradili ex post biva racionalizovano. Sve varijable su endogenizovane - pa se tržišni poredak više ne predstavlja kao moguć, nego neophodan, neminovan i nužan.

3) metodologija: ekonomisti se oslanjaju na determinističku aksiomatsku metodologiju, a ne holističku i procesualnu, što je proisteklo iz oslonca na suženi i prevaziđeni formalizam, a ne realizam. Louson relizam shvata kao otvorenost prema fenomenima koji se ne mogu bez ostatka objasniti i smestiti u formalni model (crne rupe, klase, ravnoteža, korisnost i sl.).

### 3. Priroda makroekonomije

Makroekonomska teorija je u svojevrsnom ćorsokaku, jer je njen metod u samoj svojoj osnovi neodgovarajući za realnost i stvarnost koju objašnjava. Nestabilnost i promene su u nesaglasju za tržišnom filozofijom čišćenja tržišta, stabilnost i ravnoteže, racionalnosti subjekata, njihovoj obaveštenosti i predviđanjima, uz osnovnu filozofku pretpostavku „kao da“ – ceteris paribus - je sve drugo nepromenljivo i stalno. Promene nameću nestabilnost i da interterminisanost tržišnog ponašanja ne može se ukalupiti ni u kakve Prokrustove postelje elegantnih makroekonomskih modela, onih o naivnim, adaptivnim ili racionalnim očekivanjima neoklasike, ili ograničene racionanosti novih kejnzijanaca.<sup>6</sup>

Uprkos decenija intelektualnih napora još uvek niko nije uspeo da objasni kako racionalno maksimizirajuće ponašanja pojedinaca, bilo kao potrošača ili proizvođača, ipak uzrokuje makroekonomsku kolebljivost i nestabilnost. Uzrok poslovnih ciklusa i kriza nije ponašanje racionalnog ekonomskog čoveka, već, naprotiv, nemogućnost njegovog ponašanja kao racionalnog. To ukazuje da je pretpostavka o racionalnosti veštačka olakšica, svjevrsna poštapalica, koja model kao uprošćen približava stvarnosti, jer se njihove pojedinačne odluke ne mogu potpuno predvidetu unapred, s obzirom na nesavršeno znanje i informacije.

Na ovu „Krizu makroekonomije“ prvi su 70tih godina ukazali nobelovci Džon Hiks i Džems Tobin. Racionalno ostvarivanje ličnog interesa je u nesaglasju sa makroekonomskim fenomenom nestabilnost i poslovnog ciklusa. Elementarna ekonomska teorija, pisao je Lajonel Robins, ne može da objasni cikličnost i nestabilnost tržišne privrede; Kejnzijanska ekonomija je otvorila dva problema: prvo, potrebu ustanovljavanja mikroosnova makroekonomije, i drugo, usklađivanja racionalnog izbora sa nestabilnošću. Prvi problem je teško savladiv, s obzirom na raznorodnost mikroekonomskih motiva pojedinaca, iako neki autori predlažu da je prirodno da različite teorije vode protivrečnim praktičnim zaključcima. Ovo dobro objašnjava nobelovac Robert Lukas, kada tumači nezaposlenost, inače centralnu kategoriju kejnzijanske ekonomije: u svakoj nezaposlenosti postoji elemenat nevoljnosti, jer je to

---

<sup>6</sup> The nature of macroeconomics – Instability and Change in the Capitalist System, A. Fitzgibons, Edvard Elgar, 2000.

„loša sreća“, postoji i elemenat voljnosti, jer makoliko ponuda posla bila loša, uvek postoji mogućnost da se ona i prihvati.

Moderna makroekonomija ne priznaje načelo kontigentnosti – a to znači da ponašanje racionalnih ekonomskih subjekata odražava mogućnost vrlo različitih ishoda u budućnosti. Naprotiv, pretpostavlja s jedna jedina i jedinstvena tačka ravnoteže, kao polazna osnovica. To podrazumeva savršenu obaveštenost, racionirajuće ponašanje i jedan jedini ishod – ravnotežu, što isključuje neravnotežu po definiciji.

Kriza u makroekonomiji proističe iz neuspeha ekonomista da u svoje teorije uspešno integrišu stepen dosegnutog saznanja. Ako se usvoji, što, inače, čini neoklasična ekonomija, da postoji savršeno znanje tada bi svako mogao da izračuna komulativne posledice svojih akcija, čak i onda kada su one „pomalo iracionalne“. Različitost ekonomskih teorija vodi nas ka različitosti mogućih ishoda, a istovremeno se pretpostavlja da tržište gravitira uvek ka jednom jedinom – ravnotežnom – ishodu. Ekonomska stvarnost sama po sebi nije sama po sebi protivrečna; teškoće proizlaze iz načina na koji je doživljavaju i predstavljaju ekonomisti.

To na najbolji način predstavlja sledeći primer:

	TRADICIONALNI KEJNZIJANCI	NEOKLASIČARI – NOVI KLASIČARI
Pojedinac	Pametn	Glup
Tržište	Glupo	Pametno

To odražava i razlika Kejnsa i Fridmana u pogledu raspoloživosti znanja i efikasnosti države, koje ocenjujemo u rasponu od nula do 1:

	Džon Majnard Kejns	Milton Fridman
Raspoloživost znanja	0	1
Efikasnost države	1	0

Tako makroekonomija ne samo da pretpostavlja asimetriju u distribuciji informacija i znanja, već i njegovu podvojenost – jedni poseduju sve raspoložive informacije-znanje, a drugi nikakve. Tradicionalni kejnzijanci veruju u neizvesnost usled odsustva znanja o budućnosti, a Novi klasičari sasvim suprotno – u potpunu obaveštenost pojedinaca. Iz ovog Novi klasičari zaključuju da je ishod izvestan, a Kejnzijanci neizvestan. Ako je izvestan krećemo se ka jednom ishodu jer on proističe iz individualno istih ishoda koji su na dohvata ruke svima, a kod kejnzijanaca sasvim suprotno.

Novi klasičari ne prave razliku između dva stava: prvo, tržište raspoložuje nekim informacijama o budućnosti; drugo, tržište reaguje „kao da je“ budućnost izračunljiva. Kejnzijanci, sa svoje strane, ne prave razliku između dva stava: prvo, tržište ne može precizno kvantifikovati budućnost; drugo, tržišne snage suočavaju se sa neizvesnom budućnošću. Prvi stavovi da tržište može-ne može sigurno voditi izvesnom ishodu nisu u osnovi naučni, oni su „tvrdo jezgro“ svake teorije, a drugi stavovi – tržište poseduje-ne poseduje potencijal da tom ishodu vodi su „stilizovane činjenice“.

Kejnzijanci greše utoliko što neizvesnost poistovećuju sa iracionalnim ponašanjem, čime čine istu grešku kao i Neoklasika. Za neoklasiku racionalnost u uslovima savršenog znanja vodi izvesnosti, a kod Kejnzinaca iracionalnost u uslovima nesavršenog znanja vodi



neizvesnosti. U osnovi to su dve strane iste medalje, jer se pretpostavlja „kao da“ postoji savršeno znanje, i ono ekonomsko.

Škola	Stepen racionalnosti	Stepen znanja	Stepen izvesnosti
Neoklasika	maksimalan	maksimalan	maksimalan
Kejnzijanci	minimalan	minimalan	minimalan

Između ravnoteže i stabilnosti postoji razlika, što potvrđuje sledeći primer:

a) postoji ravnoteža ponude i tražnje na tržištu, ali pojedinac to ne zna i menja ponašanje u prabcu nestabilnosti;

b) ne postoji ravnoteža ponude i tražnje, pojedinac to zna i ne menja ponašanje, stabilnost se održava.

#### 4. Vizija i utopija

Za mnoge slom Istočnog bloka posle 1989. godine, bio je znak i potvrda apsurdnosti svakog utopijskog mišljenja o idealnom društvu i privredi, želje za dosezanjem „nigdine“. To je oličeno u tezi o **Kraju istorije**, jer je, navodno, politički pluralizam i tržišni individualizam ta najzad dosegnuta „nigdina“ – večiti ideal koji je kao i priroda trajan. Slavni neoinstitucionalista Džef Hodžson pokazuje da finalnog kraja nema i da je jedna utopijska paradigma – centralno-planskog socijalizma samo zamenjena drugom – tržišno-individualističkom, na istovetnim osnovama ideološke isključivosti, naturalizacije, nepromenljivosti, ekskluzivnosti.<sup>7</sup>

„Učeca ekonomija nije kraj istorije“: učenje je saznavanje, menjanje, interakcija pohjedince i društva, pomeranje raničve mogućeg, opstajanje u granicama tolerancije: centralno-planska nekad, a tržišno-individualistička paradigma danas, razvoj pojedinca i društva tako ne tumače: za njih je društvo saznati ekskluzivni i unikatni model i postoji samo jedna budućnost. Utopijsko u njima je ta pretpostavka o „kraju“ oličenom u većitom poretku kome streme.

U skladu sa globalnim trendovima prirodnih nauka, njihovom učenju o opstajanju u uslovima stohastičkih procesa, u uslovima samoorganizovanja i haosa, prožimanja evolucije i revolucije ukazuje da *Kraja istorije* oličenom o dosegnutom i većitom poretku nema, jer se i insitucije i pojedinci menjaju tokom procesa učenja i saznavanja, u uslovima inovacija i ubrzane difuzije znanja. Učenje je izazov za normativizam tradicionalnog kolektivističkog socijalizma i tržišnog individualizma. Vrednosne kolektivističke norme i preferencije pojedinaca podjednako se menjaju, i ne mogu biti „naturalizovane“, jer učenje nije samo puko gomilanje informacija, nego i pomeranje granica sposobnosti i veština i društva i pojedinaca, odbacivanje prevaziđenih i usvajanje novih vizija i ideja u uslovima ne jedne jedine nego različitih budućnosti, kako nas to uči nobelovac Ilja Prigožin. Namesto tradicionalnog socijalizma ili tržišnog individualizma Hodžson govori o „tržišnom kognitivizmu“ i „učecoj ekonomiji“.

Izazov za XXI vek nije izgradnja fiksirane i finalne utopije, nego stvaranje **evtopije**: namesto u-topije (mesta koga nema), stvaranje **ev-topije** (mesta koje evoluiru, mesta koje se

<sup>7</sup> Economics and utopia, G. Hodgson, Routledge, 2000.

razvija). To je sistem koji podstiče učenje, ljudske mogućnosti, sistematski inkorporira narastajuće znanje i prilagođava se promenljivim okolnostima. Njegova obeležja su:

- vladavina neizvesnosti i nepotpunog znanja onemogućava potpuno racionalnu socijalnu i ekonomsku politiku;

- politika podleže stalnom eksperimentisanju, brojnim varijacijama rutine, znanja, institucija;

- ugrađeni varijetet ovećava mogućnosti sistemu da se prilagođava nepreviđenim okolnostima; varijetet je od ključnog značaja za učenje i adaptibilnost i sistema i pojedinca;

- nemogućnost ustanovljavanja trajne i večite „svemoći” pojedinca ili institucije ukazuje da ne postoji konačna ocena šta želimo i čemu stremimo. Učenje i prilagođavanje iziskuju participativni i demokratski dijalog koji će obuhvatiti i naučna i normativna pitanja budućnosti.

Kompleksnost sistema- ideja haosa i samoorganizovanja, adaptacije, višestruke ravnoteže, sticanja i gubljenja energije – iz biologije i fizike prenesena je i u ekonomiju. Značajan impuls dala su istraživanja nobelovca Hajeka o spontanom poretku i zajednički seminari ekonomista i fizičara pod rukovodstvom ekonomiste nobelovca K. Eroua u okviru Santa Fe instituta.<sup>8</sup>

Prvenstveno je dovedena u pitanje kompleksna procedura strukturne simplifikacije oličena u bezvremenskoj i univerzalno modeliranoj opštoj ravnoteži u ekonomiji - tipa udžbeničke ponude i tražnje. Nasuprot lineranosti procesa oni ukazuju na nelinearnost; simplifikaciju usmeravaju na procese; a na strukture: pretvaranje vode u led ne tumači se strukturnim modelom transformacije molekula, nego složenim procesima sa nizom iteracija. Višeznačnost pojava se ne upšroščava zarad monolitnosti modela, već se, naprotiv ukazuje na različite i protivrečne ishode, nalik na haos. Kompleksnost je neraskidivi deo teorije sistema, o čemu piše nobelovac Prigožin: „Na kraju veka sve veći broj naučnika veruje da su fundamentalni procesi koji uobličavaju prirodu ireverzibilni i stohastički, a da nam reverzibilni i deterministički zakoni o elementarnim odnosima ne govore mnogo...kompleksnost podrazumeva pluralistički pogled na fizički svet, pogled koji odgovara svetu u kome naporedo koegzistiraju vrlo različiti fenomeni“. Kompleksnost pretpostavlja različite sisteme i podsisteme, a ne jedan Veliki poredak ili sistem, poput njutnovskog mehaničkog sata.

Ti sistemi su višeslojni i njihovi delovi su u različitim tipovima odnosa, neretko i vrlo samostalni. Oni se mogu samoorganizovati – stvarati sami nove vrste aktivnosti. Oni su dinamički, i sve ređe konzervativni - poseduju značajna svojstva koja ih čine konstantnim i nepromenljivim tokom vremena i reverzibilni; naprotiv, oni su disipativni, jer nemaju u svom središtu ovakvo načelo konzervacije i zato su ireverzibilni, Namesto obnovljive ravnoteže ovi sistemi mogu biti trajno i daleko od ravnoteže, jer im njihova samoorganizacija dopušta pojavu novih atributa. Tako je u fizičkom svetu – **Univerzum** je od početka samoorganizujući sistem na osnovama neravnotežne evolucije, to su biološki organizmi. Neravnoteža je pravilo, a ne izuzetak i ona se često predstavlja kao haos u odnosu na pojednostavljeni deterministički poredak.

U ekonomiji je to oličeno ovih dana kada Svetska banka priznaje da njeni navodno univerzalno delotvorni stabilizacioni modeli usmereni na postizanje propisane ravnoteže moraju biti odbačeni u korist lokalno primerenih programa koji po mnogo čemu odstupaju od logike

---

<sup>8</sup> Complexity and the history of economic thought, ur. D. Collander, Routledge, 2000.

Prokrustove postelje, jer uvažavaju složenost, neravnotežu, različite podsisteme, sposobnost adaptacije i samoorganizovanja u lokalnim uslovima.

Sve ove ideje - na granici novih saznanja u oblasti fizike i biologije - dobijaju svoje mesto i u ekonomiji, pa je tako slavni Pol Krugman nedavno napisao i knjigu o samoorganizujućim sistemima u ekonomiji. Ekonomista nobelovac Hajek je sredinom 60tih spontani poredak doveo u vezu sa fizičkom kompleksnošću, pokazujući da je to poredak proistekao iz nenameravanih individualnih akcija ljudi, još iz vremena Adama Smita: „Ideje evolucije i spontanog poretka, veliki doprinosi Mandevila, Hjumana, Fergusona i Smita, otvorile su put za razumevanje, u biologiji i ekonomiji, odnosa regularnosti ponašanja elemenata i struktura“.

U ekonomiji tržište je takav kompleksni sistem koji uprkos uprošćenoj bezvremenskoj ravnoteži ponude i tražnje funkcioniše u uslovima neizvesnosti, sticanja novih informacija, koordinacionih anomalija, disipativnosti ispoljene u dobitcima za sve učesnike. Kolander ukazuje da je disipativnost prelaska u novo stanje - poželjnije sa dobitcima ili nepoželjnije sa gubicima - osnova kompleksnosti u ekonomiji i da je to od samog početka sadržano u Smitovoj ideji o rastućim prinosima – višku koji privreda stvara, uvećavajući tako svoje bogatstvo.

Zato na rang-listi ekonomista ocenjenih na osnovu kompleksnosti njihovih teorija Adam Smit zahvaljujući toj svojoj ideji ide naviše, baš kao i Karl Marks sa idejom viška proizvoda. Iznenađujuće, Rikardo ide nadole, jer je njegova teorija uprošćavanje Smitovog modela viška i usredsređena na pravilnosti u raspodeli koje konzervativno treba reprodukovati.

Kolander pokazuje da kompleksnost u ekonomiji mnogo toga ostavlja nejasnim: ipak, dobitak od složenog neformalnog znanja daleko nadmašuje jednostavnost. Ako je privreda zaista kompleksna, tada pojedinci ne mogu racionalno ovladati svim njenim delovima, pa je model globalne racionalnosti u neskladu sa kompleksnom strukturom modela. Zato se pojavljuju institucije koje menjaju njihovo ponašanje.

U svetlu kompleksnosti Kolander ovako ocenjuje slavne ekonomiste: Smit ide naviše zbog ideja viška i rastućih prinosa koji privredu približavaju fizičkom svetu promena i prilagođavanja; Maltus ostaje na svom mestu, jer njegovo ukazivanje na kompleksnost dinamike stanovništva biva poništeno idejom opadajućih prinosa; Rikardo ide nadole, zbog svoje pojednostavjujuće ideje o apsolutnoj meri vrednosti u uređenom svetu proizvodnje vrednosti; Mil ide naviše zbog ideja o kompleksnoj institucionalnoj mreži raspodele; Marks ide naviše, jer ideju vrednosti pretvara u dinamičku teoriju eksploatacije; Valras ide naniže zbog pojednostavjujuće ideje o statičkoj i bezvremenoj ravnoteži; Hajek ide naviše zbog ideja o spontanom poretku i učenju i saznavanju kao osnovama ekonomske aktivnosti. Kejns ostaje na svom mestu, jer njegov doprinos o verovatnoći i neizvesnosti biva poništen jednostavnim statičkim modelom efektivne tražnje.

## **Zaključak**

Novo mišljenje u makroekonomiji tvrdo jezgro makroekonomskih modela ravnoteže i neravnoteže, tih nezaobilaznih alatki kejnzijanske, monetarističke i novoklasičarske škole, upotpunjava širim dimenzijama - socijalnom, institucionalnom i ekološkom perspektivom. Teorijska makroekonomija obeležena je minimalizmom i suženom perspektivom realnog sveta: kod kejnzijanaca to je usredsređenost na državnu intervenciju, monetarista na monetarnu politiku, novoklasičara na racionalna očekivanja.

Možda najbolje Umetnost ekonomije (engl. *Arts of economics*) kao središnji put između normativne i pozitivne ekonomije objašnjava *Bitka metafori* J. Elstera.<sup>9</sup>

	ŠOK TERAPIJA	GRADUELIZAM
Kontinuitet naspram raskida	Diskontinuelni raskid ili šok – brisanje starih društvenih struktura da bi se izgradile nove	Kontinuelne promene, nastojanje da se sačuva socijalni kapital koji se lako ne može rekonstruisati
Važnost početnih uslova	Ono najbolje rešenje koje neće moći da ugroze početni uslovi	Miroљjubive postepene stalne promene koje u obzir uzimaju početne uslove
Uloga znanja	Oslonac na eksplicitno eksplicitno kodifikovano tehničko znanje koje stremi konačnom cilju	Oslonac na lokalno praktično, skriveno znanje koje je lokalno izvesno i ne važi i za velike i globalne promene
Pristup znanju	Znate šta radite	Znate da ne znate šta radite
Metafora šizme	Preskočiti reku u jednom skoku	Gradite mostove između obala
Metafora broda	Brod popravljati na suvom doku. Suvi dok omogućava opravku nezavisno od vremenskih prilika na moru	Brod popravljati na moru, jedr suvok doka nema. Promene uvek započinju u datim istorijskim okolnostima.
Metafora presađivanja drveta	Odlučno i kratkotrajno presađivanje da bi se postigli željeni rezultati i šok sveo na najkraću moguću meru	Postepena priprema korena deveta da bi se izbegao svaki mogući šok i uvećale šanse za uspešno presađivanje.

<sup>9</sup> New thinking in macroeconomics, ur. J. Harris i N. Goodwin, Elgar, 2005.

**TURIZAM KAO FAKTOR REGIONALNOG RAZVOJA,  
INTERKULTURALIZMA I AFIRMACIJE KULTURE  
MIRA MEĐU NARODIMA<sup>1</sup>**

**Apstrakt**

*U radu se razmatra turizam kao totalna društvena pojava i njegovo mesto u regionalnom razvoju savremeneog sveta. Kroz sociološku i kulturološku analizu ukazuje se na različite funkcije koje ova polivalentna pojava ima u strukturi i dinamici savremenog svetskog društva.*

*Autorova analiza se koncentriše na istraživanje turizma kao faktora regionalnog razvoja, interkulturalizma i afirmacije kulture mira među narodima, sa posebnim osvrtom na potrebe i mogućnosti međuregionalne saradnje u oblasti turizma između Balkana i Sibira. Autor poentira razvojnu i sociokulturnu funkciju turizma i homoturistikusa u uslovima globalizacije savremenog sveta.*

**Ključne reči:** turizam, regionalni razvoj, etno-kulturološki i ekološki turizam, Sibir, Balkan, kultura mira.

**TOURISM AS A FACTOR OF REGIONAL DEVELOPMENT,  
INTERCULTURALISM AND THE AFFIRMATION OF THE  
CULTURE OF PEACE BETWEEN PEOPLES**

**Abstract**

*The paper focuses on tourism as a complete social phenomenon and its place in the regional development of the contemporary world. Sociological and cultural analysis point to different functions which this polivalent phenomenon has in a structure and dynamics of the contemporarz world society.*

*The author's analysis focuses on the research of tourism as a factor of regional development, interculturalism and the affirmation of the culture of peace between people, with the special emphasis on the need and the possibilities of intergrational cooperation in teh feald of tourism between the Balkans and Georgia. The author points to the developmental and sociocultural function of tourism and homoturisticus in the modern world globalization.*

**Key words:** tourism, regional development, ethno-cultural and ecological tourism, Georgia, the Balkans, the culture of peace.

---

<sup>1</sup> Ovaj rad je deo istraživačke aktivnosti autora na projektu «Kultura mira, identiteti i međuetnički odnosi u Srbiji i na Balkanu u procesu evrointegracija» 149014D, koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

U drugoj polovini XX veka i početkom novog milenijuma turizam je doživeo pravi bum. U privrednoj strukturi sveta, kao posebna grana delatnosti, on zauzima sve značajnije mesto. Od sporadične pojave, vezane za zadovoljavanje ekskluzivnih bonvivanskih potreba aristokratske dokoličarske klase, on je danas postao masovna pojava. Pojedini sociolozi i futurolozi o njemu pišu kao o fenomenu „putujućeg čovečanstva“ u nastajućoj civilizaciji sutrašnjice.

U ovom radu problematizujemo sociološke i kulturološke aspekte turizma kao društvene pojave. Autor polazi od hipoteze: da turizam, kao oblik individualnih i kolektivnih interakcija koje su posredovane i delatnošću turističkih agencija, spada u red totalnih društvenih pojava u strukturi i dinamici savremeneog društva. Polazeći od ovog stanovišta razmatramo različite dimenzije i funkcije turizma: a) kao specifičnog oblika privredne i društvene delatnosti; b) kao faktora prostorne i socijalne mobilnosti sveta; c) agensa zadovoljavanja individualnih i kolektivnih rekreativno-zdravstvenih i kulturnih potreba, socijalizacije i razvoja ličnosti; d) kao faktora akulturacije, difuzije i prožimanja različitih kultura, tj. interkulturalizma; e) kao faktor regionalne saradnje, razmene turističkih ponuda i unapređenja kvaliteta turističke prakse; f) kao svojevrsni socijalni kapital, tj. faktor kulture mira, odnosno globalizacije solidarnosti i razumevanja među narodima i podsticanja njihovog demokratskog ujedinjavanja – integrisanja u mnogoliku, multipolarnu kulturnu zajednicu čovečanstva.

Imajući u vidu težište teme ovog međunarodnog naučnog skupa, autor kao profesionalni sociolog, sa stanovišta sociologije razvoja, sociologije kulture i sociologije turizma i zahteva tzv. Integrisane teorijske paradigme u sociologiji kao multiparadigmatskoj nauci, nastoji da problematizuje mesto i ulogu turizma u regionalnom razvoju sveta, sa posebnim osvrtom na komparativnu analizu razvojnih mogućnosti i potreba Balkana i Sibira u ovoj oblasti sve izazovnije delatnosti privređivanja i načina života savremenog čoveka.

Učini li se osvrt na globalno stanje razvoja turizma u privrednoj strukturi savremeneog svetskog društva, sa stanovišta analize regionalne različitosti razvoja turističkog tržišta, tj. participacija različitih kontinenata i regiona u zadovoljavanju turističkih potreba u svaremeosti, suočićemo se sa činjenicom na sve veće učešće turizma u društvenom proizvodu i nacionalnom dohotku zemalja sveta, kao i različitu zastupljenost kontinenata i regiona u turističkoj razmeni. Iako su u prošlosti, sa stanovišta razvijenosti turizma, dominirale zapadne zemlje (SAD, Francuska, Španija, Italija), u poslednjoj deceniji turističko tržište se razvija i širi u zemljama trećeg sveta ( Istočnoazijski i tihookeanski region kao i mediteranske zemlje). Na turističku scenu stupaju Kina, Rusija i balkanske zemlje.

Dakle, analiza dinamike turizma pokazuje uspon turističke delatnosti i njegovu različitu regionalnu distribuciju. U poslednjih 50 godina ( 1950-2000) prema podacima Svetske turističke organizacije, broj turističkih putovanja povećan je za 25 puta, dok će, prema prognozama u periodu od 2000-2010 da se uveća za 1,3 puta, a do 2020. broj turista u svetu uvećaće se 2,5% odnosno 1600 000 000. Danas najveći dohodak od međunarodnog turizma imaju zemlje tihookeanskog regiona, za tim Evropa i SAD.<sup>2</sup>

Turizam kao delatnost značajno je uticao na otvaranje novih radnih mesta i zapošljavanje nove radne snage. Danas, od ukupnog broja zapošljenih na svetskom nivou,

---

<sup>2</sup> Videti opširnije u atorovoj knjizi Sociologija turizma, Centar za balkanske studije, Niš, 2005. str. 101-104.

10% (220 000 000 ljudi) je zapošljeno u turizmu sa tendencijom daljeg povećanja, dok se za narednih pet godina planira još 100 000 000 radnih mesta u turističkim organizacijama. Ekonomisti i sociolozi govore o tome da turistička potrošnja ima direktni i indirektni uticaj na privredni razvoj zemalja u savremenom svetu.

Podaci pokazuju ne samo tendenciju kvantitavnih, već i kvalitativnih promena u oblasti razvoja turizma u savremenom svetu. Naime, na delu je pojava novih vrsta turizma; modernizacija organizacije rada turističkih agencija; podizanje kvaliteta usluga i načina zadovoljavanja sve raznovrsnijih i seroznijih turističkih potreba. U strukturi turističke potrošnje sve je više individualiziranih zahteva i potreba. Od do juče masovnih, tipiziranih „uniformisanih“ zahteva i sindikalnih oblika organizovanja turističkih odmora, u savremenom svetu, posebno u redovima klijentele koja dolazi iz najrazvijenijih zemalja, sve se više javljaju specifični, atipični, unikatni zahtevi-tipovi turističkih potreba i potrošnje, što zahteva veći senzibilitet i visokoprofesionalni pristup od strane turističkih organizacija, kako u istraživanju turističkih potreba tako i u organizaciji rada hotela i drugih pratećih institucija u sve razduženijem lancu organizacija koje se bave turizmom.

Na turističkoj mapi sveta suočeni smo sa diferencijacijom novih oblika turizma, pluralizmom turističkih potreba organizacija i institucija. Na delu je racionalizacija i modernizacija njihovih kapaciteta, marketinških službi i menadžmenta radi uspešnog zadovoljavanja sve diferenciranih i kvalitetnijih turističkih grupa.

Učinimo li osvrt na Balkan, kao region, sa stanovišta razvoja turizma kao društvene pojave suočićemo se sa sledećim karakteristikama.

Balkan, zbog svog geopolitičkog položaja nalazeći se na razmeđu različitih civilizacija (pravoslavlje, katoličanstvo, islam) ima bogatu istoriju i geokulturu razvoja. Kao veriga, granica i most među svetovima, on je kroz istoriju bezbroj puta krvario. Brojne horde krstaša i drugih osvajača i varvara ostavljale su krvave potpise (tragove, belege) na ovom prostoru. Stoga je Balkan, ne samo u arheološkom, već i kulturno-istorijskom, etno-kulturološkom i religiozskom pogledu, jedan bogat mozaik istorijskih i kulturnih spomenika. Pored izazovne prirodne i ekološke raznovrsnosti (planinskog, morskog, banjskog i seoskog turizma) na Balkanu ima prostora za razvoj etno-kulturološkog i ekološkog turizma. Moglo bi se reći da u tome leži njegova komparativna turistička konkurentnost i prednost. U tom smislu u toku su promene, reorganizacija i modernizacija rada turističkih organizacija i projektuju se novi programi razvoja turizma sa strateškom markacijom novih destinacija turističkih brendova na Balkanu. Ključni klasteri vezani su ne samo za primorski turizam u Grčkoj, Turskoj, Crnoj Gori, Hrvatskoj – na obalama Jadranskog mora, već i za kontinentalni turizam (planinski, banjski, seoski, sportski...) sa težištem u Srbiji, Bugarskoj, Makedoniji Sloveniji, Mađarskoj, Rumuniji.<sup>3</sup>

Ukazujući na značaj turizma u regionalnom razvoju Balkana u savremenosti želim da skrenem pažnju na pojavu da zemlje u tranziciji na Balkanu olako i u bescenje, kroz koncesionarstvo i privatizaciju, danas otuđuju ekonomska dobra čime stranci dobijaju monopol nad nacionalnim bogatstvima (rasprodaja hotela i turističkih resursa u Bugarskoj). Ukazujući na ovu opasnost treba istaći da svaka zemlja treba da ima i nacionalnu strategiju zaštite svojih

<sup>3</sup> O osobenostima geokulture Balkana videti u autorovim studijama: Balkan – granica i most među kulturama i narodima, Zavod za izdavanje udžbenika Beograd, 2000. i Geokultura razvoja Balkana, identiteti i kultura mira, Centar za sociološka istraživanja, Filozofski fakultet, Niš, 2008.



ekoloških resursa pred halapljivim naletom kako stranih korporacija, tako i domaće kompradorske lumpenburžoazije.

U ovom kontekstu treba istaći potrebu istraživanja mogućnosti regionalne saradnje u turizmu balkanskih zemalja i Rusije, odnosno sibirskog regiona. Koliko meni dozvoljava poznavanje ruskog turističkog tržišta, mišljenja sam da je Sibir najveći dragulj, oko koga će se u XXI veku voditi „bitka“ kao oko nafte. Ovaj izazovni region je prava oaza za razvoj ekološkog turizma. Pritom treba istaći da ovaj geoprostor ima i značajnu istoriju i etno-kulturološku tradiciju što takođe može biti predmet interesovanja i zadovoljavanja turističkih potreba.<sup>4</sup> Uveren sam da u decenijama koje dolaze sibirski region ima šansu da postane značajna turistička destinacija za brojne turiste sa različitih kontinenata. U mogućoj prospekiji regionalne saradnje Sibira i Balkana treba ukazati na izazovnu različitost i komplementarnost hladnih (sibirski region) i toplih (Grčka, Turska Bugarska, Crna Gora, Hrvatska) mora. Naravno, sve ove turističke razvojne potrebe ovih regiona tek treba istražiti i marketinški predstaviti svetskoj turističkoj klijenteli i brojnim turističkim agencijama.

Da bi se odgovorilo turističkim izazovima u XXI veku neophodno je i modernizovati sistem turističkog obrazovanja i profesionalne edukacije kadrova za rad u oblasti turističkih organizacija. To pak zahteva stalnu inovaciju i modernizaciju nastavnih planova i programa koledža, fakulteta i univerziteta na kojima se izučava studij turizmologije, što otvara još jedno polje moguće regionalne saradnje između fakulteta i univerziteta sa Balkana i iz Sibira. Primera radi, univerziteti iz Srbije i Bugarske (Iz Beograda, Niša, Sofije, Blagoevgrada..) sa odgovarajućim univerzitetским centrima iz Rusije – odnosno iz sibirske regije.

Razvoj savremenog turizma zahteva profesionalne stručnjake širokog znanja i kulture, za razliku od jednodimenzionalnih specoždera u drugim vrstama delatnosti, kao npr. u industriji ili administraciji. Turizam i turizmologija danas postaju zahtevnija struka i poziv.

Najzad u razmatranju značaja i uloge turizma u savremenosti treba istaći i njegovu širu sociokulturnu funkciju kao faktora socijalnog učenja, jačanja poverenja među narodima, upoznavanja kulturnih različitosti, afirmacije kulture mira, tolerancije, dijaloga i partnerstva među različitim civilizacijama.

Bez obzira na sadašnju tendenciju od strane SAD ka monopolizmu i novoj hegemoniji, izvesno je da će se svet kretati ka multipolarizmu. Za razvoj takvog sveta potrebna nam je nova demokratske kultura i planetarna svest. U tom smislu i turizam kao faktor prožimanja kultura, kao i studije kulture mira – treba da budu činilac razvoja socijalnog kapitala (P. Burdije) podizanja poverenja među ljudima i narodima, u funkciji globalizacije razumevanja i solidarnosti u savremenom svetu, jer očekivati je da će u perspektivi daljeg društvenog razvoja čovečanstvo izrasti u ravnopravnu zajednicu građana i naroda, ili će izgoreti u sukobima i biti žrtva boga Marsa (boga rata). Podvlačeći značaj i ulogu turizma u procesu širenja interkulturalizma, kulture mira i saradnje u savremenom svetu želim u isto vreme istaći da bez globalne pravde nema ni globalnog mira. Stoga je zadatak nauke da istražuje puteve mira, razvoja i slobode i time širi prostor za istinsku humanizaciju društva i emancipaciju čoveka.

U uslovima globalizacije savremenog sveta, pored informatičke revolucije koja je dovela do umrežavanja društva i globalne ekonomije, turizam kao delatnost i homoturistikus kao akter su sve značajniji činioci širenja saradnje i kulture mira i razumevanja među narodima.

---

<sup>4</sup> O o sobenostima geokulture Rusije ka o mosta između Azije i Evrope videti opširnije u studiji V. Kuznjecova Geokultura: osnovi geokulturne dinamike bezbednosti u svetu u XXI veku, Moskva, 2003.



## Literatura

1. Mitrović, Lj. Sociologija turizma, Centar za balkanske studije, Niš, 2005.
2. Kuznjecov, V. Geokultura: osnovi geokulturne dinamike bezbednosti u svetu u XXI veku, Moskva, 2003.
3. Mitrović, Lj. Balkan – granica i most među kulturama i narodima, Zavod za izadavanje udžbenika Beograd, 2000.
4. Mitrović, Lj. Geokultura razvoja Balkana, identiteti i kultura mira, Centar za sociološka istraživanja, Filozofski fakultet, Niš, 2008.

## HUMANI KAPITAL U DIGITALNOJ EKONOMIJI

### Apstrakt

*Humanim-intelkektualnim kapitalom obuhvaćen je epicentar daljeg razvoja čovekove civilizacije. Glavni intelektualni napor čoveka u prošlosti bio je mnogo više okrenut okruženju, a znatno manje svojoj materijalnoj, mentalnoj strukturi, i posebno, kognitivnim procesima. Treba verovati da će jedan od izazovnih pravaca istraživanja u nauci i tehnologiji biti kako da se poveća intelektualni kapacitet i podstigne kreativnost ljudi, što je osnovni agens za stalno napredovanje civilizacije u narednom milenijumu.*

## HUMAN CAPITAL IN DIGITAL ECONOMY

### Abstract

*By the human-intellectual capital it is put one's arms around the epicenter of the next human civilization development. The main intellectual effort of the man in the past time was to much change to the surround, and much low to his material structure, and particular, to cognitive processess. It is obviously to beleive that one of the challenge way of the research in the science and technology will be to increase the intellectual capacity and urge the people creative, because it is the main agens for the stable process of civilization in the next milenium.*

## Uvod

*Shvatajući brze i voluminuzne promene koje utiču na današnje organizacije, veoma je teško i riskantno identifikovati "srž", odnosno suštinu svake organizacije, a da se ne spominje organizacija budućnosti. Iz marketing strategije i informacione tehnologije do globalne i strateške alijanse, umetnost predviđanja postala je daleko komplikovanija i neizvesna, nego što je to bila u prošlosti. Na primer, u poljioprivrednoj eri, zemlja je bila bitna za uspostavljanje strateškog i ekonomskog preimućstva. Jednostavno, oni koji su kontrolisali zemlju bili su u ekonomskoj prednosti. Sa dolaskom industrijske revolucije, ekonomska prednost podelila se na one koji su kontrolisali i posedali glavnu moć izvora vremena, električne energije, prve parne mašine, a kasnije, snagu unutrašnjeg sagorevanja i električne mašine. Međutim, prelazak u budućnost zahtevaće daleko različite izvore moći, preimućstvo koje mora mnogo više da izaziva kultivisanije upravljanje nego što je bilo sa zemljom: humani kapital, ili što Lester Thurow zove veštinom, obrazovanjem i znanjem. Drugi dobitnik nobelove nagrade, Gary S. Becker, naznačio je u Business Week-u, da je "humani kapital isto tako deo bogastva nacije kao što su i drugi faktori: domaćinstva, industrija, i drugi fizički kapital."*

*Sasvim sigurno je, da su dimenzije kao što su tehnologija, strategija, globalne alijanse, i inovacije kritične komponente koje će uticati na kompetitivno preimućstvo u budućnosti. Međutim, sve ove oblasti još uvek zavise i vode se ljudskim talentom. Stoga, verujem da će buduća ekonomija i strateško preimućstvo ostati u organizacijama koje će biti najefikasnije, privlačne, razvojne i koje će zadržati raznolikost grupe najboljeg i najsvetlijeg ljudskog talenta na tržištu. Sa ovom premisom u mislima, fokusiraćemo se na tri suštinska procesa, kao i na pripremanje konačnih stavova u vezi sa gradjenjem organizacije budućnosti.*

### 1. Prihvatanje najboljeg

Iako imamo tri pojedinačna suštinska organizaciona procesa, uzimamo ih u obzir samo s ciljem da ih objasnimo. Mi zaista verujemo da će organizacije čije okruženje podstiče ljudski razvoj biti prihvaćene i da će zadržati i neprestano razvijati svoj humani kapital.

Prihvatanje najboljeg otpočinje sa sposobnošću organizacije da razume psihološku predispoziciju humanog kapitala. Ovo, ipak, nije jednostavan zadatak. Magazin *Time* objavio je priču o tome, da su stare generacije naglašavale da imaju samo "maglovit osećaj" za sopstveni identitet. U intervjuima, oni koji su odgovarali, uporno su nastojali i pokušavali da odrede sebe i svoju generaciju. Stvar je komplikovana u činjenici, da mladi naraštaji nisu pustili staru generaciju da odredjuje i razjasni ko su oni i šta žele. Sadašnja istraživanja ukazuju, da se pojavljuju neki novi trendovi. Postaje jasno da se, iako na to neki radnici ne očekuju prebrzo angažovanje, oni ipak nadaju u mogućnost zaposlenja i sticanja kvalifikacija, koje će im dozvoliti da razviju svoj transferabilni portfolio veština.

Takodje je vidljivo, da će vrhunski talenti daleko bolje razumeti sopstvenu vrednost na tržištu i da će, shodno tome, zahtevati odgovarajuće plaćanje i prilike za napredovanje. Kako nova generacija humanog kapitala nastaje u digitalnoj ekonomiji i

*nema sličnosti sa prethodnom generacijom*, radiće iz perspektive uzvraćanja, tj. tražiti uvećanu, u odnosu na datu vrednost. Verujemo, takodje, da će radnici u budućnosti doći do većih otkrića zasnovanih na primeni digitalne ekonomije korišćenja resursa, u odnosu na ona, koja su iskazana u industrijskoj ekonomiji.

Sada, kad *apsolutni* zahtevi, želje i očekivanja izgledaju očividni i imanentni današnjem humanom kapitalu, verujemo da će se u budućnosti relativan *nivo* razvoja veština, priznanja, i zahtevanih otkrića uveliko povećati, uz istovremeno intenziviranje i vibriranje tražnje. Proširimo svaku od ovih tačaka, počinjući onom koju zovemo korporativnom otvorenošću..

## 2. Korporativna otvorenost

Jasno je da će talenti biti oni ljudi koje nazivamo prosvetljenim osobama. Oni neće imati samo pristup velikom broju informacija preko resursa kakav je Internet,, već će istovremeno, eksperimentisati s korporativnom neloyalnosti, manifestovanom kroz značajan downsizing, restruktuiranje, i upotrebu nadoknada za direktore i akcionare. Nedavna studija objavljena u "*Business Week-u*" potvrđuje ova gledanja. U analiziranju trendova od 1990. do 1995. godine, otkriveno je, da je plata CEO povećana za 92 procenta, korporativni profit za 75 procenata, dok su plate radnika povećane za samo 16, a otkazi radnicima za 39 procenata. Sa ovakvim trendovima, skepticismam i cinizam ove radne snage u budućnosti će biti veći nego sada.

Stoga, svaka organizacija koja se nada da prihvati vrhunske talente, mora biti spremna na potpuno iskazivanje visine nagrada (*naknada*), na radno angažovanje u toku prosečne radne nedelje, na verovatnost i brzinu napredovanja i *stvarnu* misiju, odnosno vrednost organizacije. U suštini, podaci će se izmeniti kad dodje do intervjuisanja. Baš kao "*lovci*" na posao u prošlosti, koji su pripremani da odgovore na mnoštvo teških pitanja, takoi "*lovci*" na zaposlenje u budućnosti mogu očekivati da dožive isti fenomen. Ako upotrebe kompjutersku mrežu, tražioci posla neće u rukama imati samo sve činjenice i procene o potencijalnim radnicima; oni će takodje imati sposobnost da intervjuišu radnike o stvarnom stanju u organizaciji. Na primer, elementi kulture kompanije, koji su, po tradiciji poznati samo radnicima sa stalnim radnim mestima, biće pristupačni i novim lovcima na posao.

Kao rezultat toga, organizacija mora biti voljna da otkrije kako će svaki radnik biti ocenjen i šta je ona voljna da uradi, u smislu upoznavanja i nagrađivanja; koji programi i okolnosti su nužni za obučavanje u veštinama potrebnim za uspešno obavljanje posla.

## 3. Priznanje i naknada

Tekući trendovi ukazaće na to, da će vrhunski talenti zahtevati da budu nagrađeni, na osnovu iskazivanja svojih sposobnosti i učinaka. Sada su organizacije odvojene od nagrađnog sistema, koji se odnosi na dobar rad, lojalnost i ozbiljnost. Značajan segment tekućeg humanog kapitala, uključen u organizaciju, očekuje da za dobar rad i lojalnost dobije nagradu i unapredjenje. Kao rezultat toga, organizacije se još uvek bore s

balansiranjem očekivanog humanog kapitala i kreiranjem ponuda za nove radnike. Kad upravljanje nije efikasno, novi radnici su bez mogućnosti unapredjenja, za razliku od svojih kolega. Za najviše izvršioce, mogućnosti angažovanja su u svakoj vrsti radnog odnosa. Budite sigurni, da će uspešnost i lojalnost biti prepoznati od organizacija budućnosti, ali samo kad pojedinačno godišnje izvršenje bude prevedeno u kompetitivno znanje i/ili u sigurnost odnosa s kupcima. Jasno je da će organizacije sa kredibilnim performansama, baziranim na sistemu nagrađivanja biti u prednosti, u pokušaju da privuku i zadrže vrhunske talente.

Možda će najkomplikovaniji ishod za organizaciju budućnosti biti relacije iskazane psihološkim zahtevima njenog humanog kapitala, za samoodređivanjem, potom povoljnostima za liderstvo i unapređivanjem, kao i značajnošću njenog rada. Jedini način da organizacija prihvati takve zahteve, biće ostvarivanje agresivnog planskog rasta, preduzetništva i decentralizacije, što sve kreira potrebu za brzim stvaranjem kvalifikacija humanih resursa.

#### 4. Sposobnost zapošljavanja

Investiranje u humani kapital može proizvesti značajan povratak kapitala, ukoliko je organizaciji jasna takva suštinska kompetencija i ako su sistemi obuke efikasni i u saglasnosti sa strategijom kompanije. Nedavno je članak Franka Lalli-a, u *Money* magazinu, naslovljen sa: "*Zašto biste investirali u kompanije koje investiraju u svoje radnike*", ukazao na sledeće: da je studija Američke menadžment asocijacije otkrila organizacije koje su povećale svoje budžete za obuku (*posebno posle obznane otpuštanja*), da bi istovremeno dva puta uvećale svoje profite i produktivnost, u odnosu na firme koje su smanjile investiranje u obuku humanog kapitala. Među takvim uvećanim investicijama u obuke "*impresivno je povećanje profita, za 79 %, na duži rok, i za 70 % produktivnosti.*"

Danas najveći broj organizacija, bez obzira na to da li su manjeg ili većeg obima, primenjuje neke oblike obuke i razvoja humanog kapitala. Današnje organizacije, od ad-hoc-vikend radionica, do visokosistematizovanih i elaboriranih prilaza, imaju jasno saznanje, da je tradicionalno učenje uz posao nedovoljno. Organizacije koje mogu da otkrivaju metode za uvećane potrebe uticaja na učenje, imaće kompetitivnu prednost, ne samo u smislu unapređivanja humanog kapitala, nego i u sposobnosti da prihvate najbolje i najvrednije.

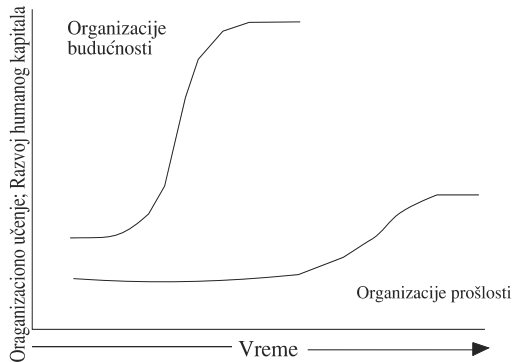
Grafički prikaz, naznačen na sl.1, ilustruje razlike između tradicionalnih i futurističkih organizacija i brzine učenja u njima. Kao što slika označava,<sup>1</sup> organizacija budućnosti uži i razvija svoj humani kapital mnogo brže i značajnije nego organizacija u prošlosti i sadašnjosti. Verujemo da će strategija za "*dizanje C krive*" ostvariti visok uticaj za kratko vreme, i da će postati, kroz sistematsku obuku i razvoj, ključ za razvoj najboljeg.

---

<sup>1</sup> The Drucker Foundation, "The Organization of the Future", Eds: Frances Hesselbein, Mashal Goldsmith, Richard Beckhard, 1996, str. 204.

## 5. Razvoj najboljeg

Sistematska obuka i razvoj humanog kapitala uključuju četiri suštinska elementa: a) *uvodjenje i socijalizaciju*, b) *rad u timovima*, c) *realni feed-back i upravljanje*, i d) *odgovorno praćenje*.



Sl. 1. Brzina organizacionog učenja

### a) *Uvodjenje i socijalizacija*

Svaka organizacija ima svoju kulturu, nepisana pravila, stilove i kodove, koji neposredno utiču na sposobnost pojedinaca da napreduje. Po tradiciji, novi radnici su jednostavno naučili kulturu organizacije, kroz ostavštinu i greške prethodnih i sadašnjih uposlenika. U prošlosti, ovakvo učenje shvatalo se kao "*plaćanje zasluga*" ili "*odstranjivanje prirodnih prepreka*". U stvari, mnogi radnici su se radovali gledajući na nove radnike kao na "*pridošlice koje uče*". Mada se ovakvo blisko ponašanje može pretpostaviti, ono sprečava iskazivanje performansi u odvajanju energije zaposlenih. Međutim, u budućnosti, kompetitivne organizacije neće biti dugo u stanju lagano da uče. Učenje kulture preko tradicionalnih sredstava može prouzrokovati preteranu bržnost, koja rezultira mnogobrojnim neželjenim posledicama, uključujući i suboptimalne humane performanse.

Stoga, organizacije budućnosti moraju biti krajnje oprezne i svesne toga, kako mogu indukovati i socijalizovati svoje nove talente. Razvijanjem efikasnog i obuhvatno orijentisanog programa, organizacije mogu ubrzati učenje i poslati poruke novim radnicima da se zaista brinu za njih i da čine sve napore kako bi osigurale uspeh – što ostaje moćna poruka da prihvatiti talenata.

### b) *Rad u timovima*

Mada neki sjajni direktori više vole da rade nezavisno, verujemo da će "*usamljeni rendžeri*" biti limitirani za takav rad u organizacijama budućnosti. Kad su timovi efikasno vodjeni, tada su najmoćnije i najproduktivnije sredstvo za obavljanje posla. Sasvim je sigurno da se neki zadaci efikasnije izvršavaju individualno, ali kod kompleksnih i sofisticiranih poslova, zajedničko znanje, podrška i odgovornost su značajni pokretači visokih učinaka.

Važna je činjenica, da najveći broj vrhunskih talenata želi da radi s drugim vrhunskim talentima. Oni znaju da rad u timovima obezbeđuje ubrzano učenje, iako takvo učenje nije uvek i prijatno. Dajući radnicima mogućnost da rade u timovima, organizacija uvećava

sposobnost regrutovanja novih talenata, za obezbeđivanje svrsishodnog poslovanja i ubrzanog razvoja.

### c) *Realno feed-back i upravljanje*

Peter Senge je slikovito i uverljivo opisao organizaciju budućnosti kao *"biće organizacije koja uči"*. Mi se ne bi mogli u potpunosti složiti s ovom konstatacijom. U stvari, mi ćemo dokazati da za pojedince koji uče u tekućem periodu organizacionih promena, povratak i kvalifikacije, koje dobijaju, moraju biti u realnom vremenskom periodu. Sada se mnogo šapuće o *"povraćaju u pravo vreme"* (*real-time feedback*), i tekućem zauzimanju prirode feedback-a, koji je potreban za brzi razvoj humanog kapitala u organizaciji. Slučajan feedback, koji dolazi u formi *"dobar posao"* i *"drži se posla"*, i formalni feedback, kao što su izveštaji o učincima koji postoje u svakom kvartalu, ili, još gore, svakih šest ili dvanaest meseci, brzo postaju znak u danšnjim organizacijama.

Formalna obuka uvek će pomoći vrednosne uloge u razvoju humanog kapitala, u njegovom najefikasnijem značenju, za širenje najboljih praksi i novog znanja. Medjutim, real-time feedback i obučavanje, isporučeno u duhu pravog šegrtovanja (*učenja zanata*), biće daleko jača prenosna sredstva za kreiranje humanog ponašanja i gradnju humanog kapitala.

### d) *Odgovorno prćenje*

Jedan trend koji se jasno pojavljivao godinama, jeste skraćivanje vremena za formalnu obuku uz intenziviranje sistematskog feedback-a i izvodjenja. Pošto smo dobili rezultate istraživanja, verujemo da će se ovaj trend nastaviti. Na primer, Marshal Goldsmith izvestio je u *"The Leader of the Future"* da su opažene efikasnosti lidera direktno u korelaciji s feedback-om, koji oni dobijaju u ukupnom radu s pojedincima. Ponovimo, da su feedback i izvodjenje kritične komponente u gradjenju humanog kapitala. Slika 2. opisuje i ilustruje ove bitne komponente razvoja najboljeg. Zapravo, sve ove komponente medjusobno su povezane i suštinski vezane kolektivnom temom, koja se pojavljuje s tekućim feedback-om i procesom učenja, koji je poznat i kao odgovorno učenje zanata.

Jasan feedback, učenje i izvodjenje su efikasna, ali ne i dovoljna sredstva za humani razvoj. Mnoge istine leže u sadržajima kao što su *"mi čuvamo ono što merimo"* i *"radimo ono za šta smo plaćeni i za šta smo podstaknuti da radimo."* Organizacija budućnosti mora sadržati sisteme, da bi se prostor i prihvatanje humanog razvoja shvatili kao cilj početnika i glavna odgovornost organizacije. Ako organizacija nema posledica za zastoj i nepriznavanje razvoja, njen razvoj neće biti validan, a opstanak će joj biti ugrožen.

## 6. Zadržavanje najboljeg

Kao što smo naznačili na samom početku ovog članka, osiguravanje stalnog humanog razvoja možda je najefikasnije sredstvo za zadržavanje talenata – iako to nije samo sredstvo. U objašnjavanju dodatnih faktora, želeli bi smo da se vratimo na članak, pod naslovom: *"Zbunjen lider"*, koji su napisali Stevena Bornstein i Anthony Smith, u okviru *"Lidera budućnosti"*.

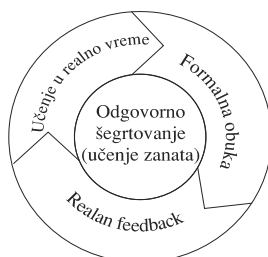
Autori dokazuju da bi lideri bili efektivni u budućnosti, moraju prvo biti dobri *posmatrači i kredibilni* potencijalnih sledbenika. Kredibilitet, oni tvrde, bazira se na šest dimenzija: *uverenost, karakter, briga, hrabrost, staložnost i kompetentnost*. Razliki zbog kojih verujemo da je model kredibiliteta prihvatljiv, u ovom kontekstu su dvostruki.

**Prvo**, ukoliko kolektivno liderstvo neke organizacije nije kredibilno prema zaposlenima, najbolji će sigurno otpočeti da tragaju za novim poslom i na kraju će pobeći iz organizacije. Oni koji zaista rade, a nisu označeni kao sledbenici, pojedinci koji su značajno izgubili neko od šest "C", i oni što su izgubili kredibilitet, nisu prisiljeni da poseduju poziciji za veliki talenat. Zapamtite, talentovani izvršioци uvek će biti razumni u svojim opcijama.

Štaviše, ljudi s kredibilitetom pokušavaju da ne slede one koji ne poseduju kredibilitet.

Formalna obuka	Feed-back u realnom vremenu	Učenje u realno vreme	Odgovorno učenje
Širenje najbolje prakse, mreže, i novo znanje	Deljenje operacija na individualni rad ili učinak	Pretpostavke da pojedinci nemaju sve što im treba i snagu da isprave sebe	Proces u kome pojedinci uče set veština pod pažnjom učitelja koji, za uzvrat ima uslovnu odgovornost nad učenicima.
Praktične veštine i prijem profesionalnog feed-back-a	Deljenje sugestija za promene i razvoj	Priprema sugestija i resursa za promene	Obaveza, ugovor se pravi za merenje odgovornosti, potvrđivanje nagrada i posledica.
Umrežavanje, akcionarstvo, razmišljanje i obrazovanje	Osigurati da pojedinci imaju snagu	Periodično izvođenje sa pojedincima, da nadgledaju progres i nude stalnu podršku i sugestije	Uslovna odgovornost i odgovornost za veštinu razvoja, razvoj karijere i izvršenje
Biti vodjen tekućim feed-backom, koji je prihvaćen i analiziran	-	-	-

**Drugo**, model kredibiliteta koristan je u opisivanju bitne dimenzije neke organizacije kredibilnosti. Karakter, kompetentnost, i briga pojedinačno su podesni, u pokušaju da se razume kako organizacije prihvataju i zadržavaju svoje najbolje ljude. Neki će dokazivati da organizacije, kao što su: McKinsey & Company, Walt Disney Company, Microsoft Corporation, Goldman sach i National Geographic Society, imaju kompetitivno preimućstvo u prihvatanju i zadržavanju vrhunskih talenata.



Sl. 2 Razvoj najboljeg



U stvari, ove organizacije su tražile najbolje izvan, u industriji. Verujemo da razlog što su one vidjene kao veoma kredibilitetne leži u njihovom veoma cenjenom poslovanju. Sve one su krajnje kompetentne u onome što rade; u stvari, u mnogim slučajevima, one postavljaju tempo i ugledaju se na bolje organizacije od sebe, u svojoj grupi. One su i organizacije s karakterom – održavaju integritet, vrednost, profesionalnost i poštovanje prema izvrsnosti. U ova vremena, korporativnog skandala i unutrašnjih podela, ove organizacije su kreirale kulturu, zasnovanu na suštinskim vrednostimam, koje su im omogućile da izbegnu mnoge karakteristične greške. Na kraju, ove organizacije brinu za svoje zaposlene, klijente – kupce i svoje zajednice. Kako je to u vezi s liderskim kredibilitetom lidera, kredibilitet organizacije bazira se na mnogim međusobno zavisnim dimenzijama: gledanje samo jedne ili dveju dimenzija rezultiraće gubljenjem ukupnog kredibiliteta. Dalje, nikada ne treba zaboraviti da je kredibilitet emocionalni fenomen. To je ono što organizacije pokušavaju da prihvate, razviju i zadrže, a što će na kraju odrediti da li je organizacija kredibilna.

## 7. Intelektualni kapital i njegovo poimanje

Intelektualni kapital u osnovi čine dva sadržaja: intelektualna vrednost ljudi i strukturni kapital znanja (*baza podataka, knjige, softver, hardver, inovacije, itd*). Nosilac najvećeg sadržaja intelektualnog kapitala jeste čovek, sa svojim znanjem, umećem i idejama.

Poimanjem intelektualnog kapitala želimo da obuhvatimo epicentar daljeg razvoja čovekove civilizacije. Glavni intelektualni napor čoveka u prošlosti bio je mnogo više okrenut okruženju, a znatno manje svojoj materijalnoj, mentalnoj strukturi i, posebno, kognitivnim procesima. Treba verovati da će jedan od izazovnih pravaca istraživanja u nauci i tehnologiji biti kako da se poveća intelektualni kapacitet i podstakne kreativnost ljudi, što je osnovni agens za stalno napredovanje civilizacije u narednom milenijumu.

U kontroverznoj knjizi, "*Kraj istorije i poslednji čovek*", Francis Fukujama, kroz evoluciju sadašnjeg sistema organizacije ljudi, koju naziva liberalnom demokratijom, ignoriše pozitivni intelektualni razvojni potencijal čoveka.

Budućnost digitalne ekonomije bazira se na znanju i stvaranju industrije znanja i novih nauka, koje će se baviti teorijom i menadžmentom znanja. Time se smanjuju tendencije entropije znanja i njegova zloupotreba za anticivilizacijske projekte, kao što je proklamovanje novih svetskih poredaka.

U svojoj najnovijoj knjizi, "*Intelektualni kapital*", V. Milašić navodi, da za novu eru razvoja čovekove civilizacije na bazi znanja osnovna pretpostavka jeste, da se, umesto Fukujaminog modela "*poslednjeg čoveka*", proklamuje model "*intelektualca renesansnog tipa za treći milenijum*" kao osnovnog razvojnog potencijala civilizacije. Naša civilizacija nalazi se u sličnom stanju izazova kao u srednjem veku, kad je započeo intelektualni skok kroz dvovekovni napor poznat pod imenom humanizam i renesansa.<sup>2</sup>

Renesansni intelektualci raznih profesija, na primer, inženjeri, lekari, pravnici, ekonomisti, i mnogi drugi, treba da imaju široko multidisciplinarno obrazovanje, a

---

<sup>2</sup> "Kapital znanja i umeća", Politika, Beograd, 29. avgust, 1999, str. 25.

kasnije i takvo životno iskustvo, da bi mogli na kvalifikovan način učestvovati u donošenju suštinskih odluka u raznim društvenim sredinama.

Univerzitet je hram nauke, gde se obrazuju intelektualci renesansnog tipa, koji su nosioci intelektualne revolucije. Prema tom zahtevu, treba sprovesti reinženjerstvo univerziteta, koje se do današnjeg dana *"zasniva na temeljima postavljenim u doba Kopernika i Bekona. Zalažem se za **virtuelni univerzitet**, koji neće imati programske granice i pravila kojima se ograničava kretanje ljudi i ideja."*<sup>3</sup>

Virtuelni univerzitet ima programsku strukturu, prilagodjenu studentu ili grupi studenata. To je multimedijски i multijezički sistem, u kojem studenti, na različitim lokacijama, izvode delove svojih programa studiranja i istraživanja. Ovo podrazumeva opened-ended strukturu, u kojoj su studenti, a kasnije eksperti u nekoj oblasti i profesori, stalno pod pritiskom da inoviraju svoj intelektualni kapital. *"Mobilnost profesora u međunarodnom univerzitetskom prostoru prvi je korak u pravcu reinženjerstva sadašnjeg u nov, virtuelni univerzitet."*<sup>4</sup>

Globalizacija ekonomije, industrijske proizvodnje, univerziteta, i drugih segmenata čovekove organizacije, ne znači unitarno pravo jednog centra moći, već pretpostavlja virtuelno funkcionisanje policentrijske strukture.

Istovetna situacija je i s intelektualnim kapitalom. On treba da ima slobodan prohod kroz različite postojeće civilizacije. Svaka vrsta diskriminacije u tom pravcu je, zapravo, stvaranje intelektualnih rezervata i uspostavljanje hegemonizma jedne zemlje ili dela sveta nad drugim delovima sveta.

Intelektualni kapital jedne zemlje određuje se prema razvijenosti izvora i organizaciji samog društva.<sup>5</sup> Rudarenje u revirima intelektualnog kapitala započinje na univerzitetu, da bi se proširilo na prostore korporativne strukture zemlje. Univerzitet postaje glavni izvor intelektualnog kapitala, a korporacije su korisnici i izvor njegovog drugog dela. Ako pod vladom, kao trećim učesnikom u našem scenariju, podrazumevamo ukupnu strukturu upravljanja društvom u jednoj zemlji, na svim nivoima, onda je ona organizator i korisnik intelektualnog kapitala. Rat i politička nestabilnost duboki su ponori intelektualnog kapitala.

Za narednu dekadu potrebno je obaviti potpuno reinženjerstvo svih triju segmenata društva: univerziteta, korporacije i vlade, s ciljem da se učestvuje u programima globalizovanog sveta. Ovo ima svoju praktičnu stranu, tako da treba da se započne sa školovanjem stručnjaka za menadžment znanja i globalnih programa. Sve je to, ipak, samo mali korak na pragu novog milenijuma.

## 8. Usmerenja

Mnogo toga što smo opisali i naglasili bilo je spominjano ranije, u nekim drugim oblicima. Kristalna lopta puna je uzbudjenja i izazovnih vinjeta budućnosti. U zavisnosti od tačke gledišta, svaka varijabla organizacije koju smo ovde opisali, ima potencijal da postane srž gradjenja organizacije budućnosti. Tehnologija, globalna strategija, stil života, i globalne alijanse, očigledno su važni činoci. Možda su samo jedinstvene i smele tvrdnje napravile

---

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Prof. dr B.Đorđević, Izazovi menadžmenta, Priština/Blace, 2001, str 250.

humani kapital, iznad i ispred svih drugih varijabli, koji će biti srž gradjenja organizacije budućnosti. Organizacije sadašnjosti treba da budu pametne i da kritički ocene svoje tekuće sisteme i praksu za prihvatanje, razvoj i zadržavanje humanog kapitala. Mada nemamo intenciju da budemo opširni u ovome, prezentovaćemo samo nekoliko razmišljanja o trima bitnim procesima gradjenja humanog kapitala.

**Kod prihvatanja najboljeg**, treba imati na umu, da vrhunski talenat dolazi iz svih izvora, veličina, boja, kože i starosti. Razlike se moraju razumeti i prihvatiti ukoliko organizacije treba da prihvate najbolje. EQ (*emocionalna i socijalna inteligencija*) biće relevantan, možda i više od IQ kad je u pitanju vrhunski talenat. Budite spremni da radite više ako želite da prihvatite najbolje, jer oni prihvataju druge slične sebi. Kao i vodeća mašina u vozu (*lokomotiva*) oni privlače i dodaju sebi vrednosni kargo izvan sebe.

U **razvoju najboljeg**, organizacija budućnosti mora imati funkciju strateškog humanog izvora. Verujemo da će sektori za vrhunske humane izvore imati dve različite funkcije u budućnosti: 1) administraciju humanog izvora, uključujući administraciju za plate, radne odnose, legalne poslove i pristanak, i 2) strategiju humanog izvora, koja uključuje strateške sisteme i prilaze za privlačenje (*regrutovanje*), razvoj, i zadržavanje humanog kapitala. Ako je humani kapital srž organizacije, njegova funkcija, koja je odgovorna, mora, po prirodi stvari biti strateška i, stoga, mora biti ocenjena finansijski, marketinški i legalnim poslovanjem.

Na kraju, zadržavanjem najboljeg, organizacije se iskazuju kao kredibilitetne. Kako je kredibilitet vidan fenomen, organizacije moraju periodično imati uvid u svoje talente na osnovu odgovarajućeg kursa i akcija, potrebnih za održavanje i gradjenje kredibiliteta. Humani kapital gradi se na kredibilitetu organizacije. ***Demonstriranje nepogrešivosti u prihvatanju suštine vrednosti, u upotrebi kompetencije, stalnim poboljšavanjem i inovacijama u proizvodima i servisima, kao i demonstriranje suštine organizacije, biće oznaka organizacije budućnosti.***

## Zaključak

Izučavanje humanog kapitala predstavlja temu koja se ne može u celosti proučiti, budući da se radi o materiji koja je veoma fleksibilna, oportuna i stvaralački neobjašnjiva. Zapravo, do sada su učinjeni bezbrojni pokušaji da se uđe u suštinu poimanja humanog kapitala, kako bi se objasnile dileme, nedoumice i neznanja koja nastaju nerazumevanjem njegove suštine. Ali, bez obzira na ove nedoumice, ostaje nam u zalog tema koja će biti stalno izučavana. Uloga organizacije u profilisanju humanog kapitala predstavlja konstantu, čija se vrednost mora stalno uvećavati. To je imperativ budućnosti i taj imperativ mora biti zadovoljen.

## Literatura

1. The Drucker Foundation "The Organization of the Future", Eds: Frances Hesselbein, Mashall Goldsmith, Richard Bechard, 1996, str. 204.
2. "Kapital znanja i umeća", Politika, Beograd, 29. avgust, 1999, str. 25.
3. Ibidem.
4. Ibidem.
5. Prof. dr Branislav Đorđević, "Izazovi menadžmenta", Priština/Blace, 2001.

**РАЗУМЕВАЊЕ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГИЈА  
У ФУНКЦИЈИ ОДРЕЂИВАЊА МАРКЕТИНШКИХ  
ЦИЉЕВА ОРГАНИЗАЦИЈЕ**

**Апстракт**

*У раду се указује на важност разумевања проблематике конкурентских стратегија приликом процеса планирања одговарајућих маркетиншких циљева. Анализира се једна од главних сврха маркетиншке стратегије да организацији омогући да одабере купце, односно сегменте, са (на) којима жели да послује.*

**Кључне речи:** *организација, производ, конкурентна стратегија, сегмент, конкурентна предност, анализа недостатака.*

**UNDERSTANDING OF COMPETITION STRATEGY  
IN THE FUNCTION OF DECISION OF MARKETING  
AIM IN ORGANIZATION**

**Abstract**

*In the work it is understood on the importance of problems competition strategy concerning the processes of planning marketing aims. It is analysed one of the main purposes of marketing strategy, namely, to enable the organisation to choose the buyers, namely, the segments with whom it wants to work.*

**Key words:** *organization, production, competition strategy, segment, competition advantage, analysis of defect.*

## Увод

Захваљујући циљу, предузеће зна шта треба да постигне својим стратегијама и када је одређена стратегија испунила своју сврху. Уколико нема циљева, стратегијске одлуке и све што следи биће узалудно.

Крајњи резултат процеса одређивања циљева треба да одрази њихову доследност стратегијском плану, у смислу да буду достижни и узимају у обзир расположиве ресурсе организације - предности и ограничења који су примерени економији свих функција предузећа.

Свакако, оно што организација жели да постигне пословањем је корпоративни циљ, који се манифестује као профит, јер је он средство за задовољавање интереса акционара или власника. Корпоративни циљ инкорпорира у себи проблематику мултибизнис предузећа као целине. Значи, ако је неко предузеће укључено у неколико послова, њему је неопходна конкурентна стратегија, која треба да оправда и прошири вредности наведених различитости.

У пракси предузећа теже да послују делећи се на функционална одељења са одвојеним идентитетом, тако да стратегија из корпоративног плана постаје циљ унутар одељења. Нпр., маркетиншке стратегије из корпоративног плана постају оперативни циљеви маркетиншког одељења, а стратегије на општем нивоу тог одељења постају оперативни циљеви на нижем нивоу. Тако се креира мрежа повезаних циљева и стратегија на свим нивоима у оквиру укупног плана предузећа.

## 1. Конкурентне стратегије

Конкурентска стратегија представља домен у коме је предузеће демонстрирало највећи степен умешности и на коме је у највећој мери изградило своје текуће позиције.<sup>1</sup> У том контексту, у процесу планирања компанијских циљева руководству помажу најновија достигнућа у области конкурентних стратегија јер је њихово разумевање веома важно за одређивање одговарајућих маркетиншких циљева. Конкурентска стратегија мора да се развије из темељног познавања правила конкуренције, која одређују атрактивност неког привредног система. Крајњи циљ конкурентне стратегије јесте примена.

Главне компоненте конкурентне стратегије су: компанија; купци и конкуренти. Уколико предузеће жели да успе на тржишту, јасно је да треба да створи трајну конкурентну предност. Међутим, има много начина за стицање привремене предности, као што су снижење цена или смишљена акција унапређења продаје, али је пут до трајне конкурентске предности тежак. Тако се кључни циљ маркетиншке стратегије своди на ситуацију која треба да омогући руководству организације да одабере купце, односно сегменте, са којима жели да послује. За остварење тог циља користи се одговарајућа матрица усмерења.

Достизање трајне конкурентске предности у условима зрелости сегмента и без могућности диверсификовања пословања, већина пословних људи види на рачун

---

<sup>1</sup> Милетић, С. и В Луковић, Менаџмент стратегија и и бизнис предузећа, Економика, Ниш, 2007, стр. 127.

конкурентата. То подразумева добро познавање карактеристика сваког сегмента важног за предузеће, као и главних конкурентата.<sup>2</sup>

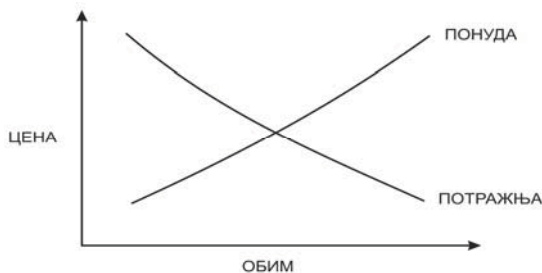
Ово се може посматрати кроз функционисање предузећа која послују на истом сегменту тржишта у оквиру истог бизниса. У почетку се предузећа боре да би се настанили на конкретном тржишту, затим да би остварили што већи удео на тржишном сегменту и коначно почињу да се боре за стицање трајне конкурентске предности. За остварење предметног циља руководству сваког предузећа на располагању стоје само две могућности:

- да нападну и окоме се неумољиво на део тржишног сегмента конкурента;
- да се помире са тим да поседују мањи део тржишног учешћа и саграде неосвојиву тврђаву око њега.

Наведене могућности, заправо су исте категорије са којима се суочавају пословни људи када размишљају о конкурентној стратегији. Суштина је, дакле, удео у тржишту. Као пример могу се навести догађања у компјутерској индустрији када су фирме GE, Rank Xerox, RCA, ICI и друге напале гиганта фирму IBM у њеном кључном сегменту. Тако је већи конкурент у могућности да добије битку, под условом да су сви елементи једнаки. Наиме, компанија са већим уделом у сегменту требало би, дугорочно посматрано, да победи мање конкуренте. Да ли би требало да је тако и да ли је увек тако? Наравно да није, посебно у случају када мање компаније користе заобилазну стратегију, остајући и даље у компјутерској индустрији. Тако су са својим стратегијама "глобалне трговине"; биле успешне фирме NCR са аутоматским благајнама за финансијско тржиште и Control Data са својом опремом за научну контролу - обе усредсређене на сегменте на укупном тржишту у којима нису доминирале фирме сличне IBM-у.

Освајање тржишта може се посматрати и кроз призму модела понуде и тражње слика бр. 1. Видљиво је да цена пада када је понуда већа од тражње и да расте када тражња превазилази понуду. Равнотежа постоји у тачки у којој је понуда једнака тражњи. Једини начин да конкурент избегне погубније ефекте такве ситуације јесте да предузме неку од могућих акција:<sup>3</sup>

- да буде испоручилац са најнижим трошковима;
- да на такав начин диференцира производ да би могао да диктира вишу цену.



Слика бр. 1: Криве понуде и потражње

<sup>2</sup> Porter, M., *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, 1980, стр. 94.

<sup>3</sup> Dunbar, I. and M. McDonald, *Market Segmentation: How to do it how to profit from it*, Palgrave Publishers Ltd., 1998, стр. 172.

Наведене могућности М. Портер је комбиновао у једноставну матрицу трошкова према диференцијацији (слика бр. 2). Наиме, диференцијација је скоро увек скупа. Да би била јединствена у грани/ групацији фирма често мора да се изложи трошковима, јер јединственост захтева да се боље од конкурената обављају активности које стварају конкурентску предност.<sup>4</sup> Тако је већ на први поглед уочљиво да поље 1 представља здраву стратегију, посебно на тржишту производа, као што су нпр. хемикалије у ринфузи, где је теже постићи различитост због истоветне природе хемијског састава робе. За очекивати је да у оваквим приликама фирма прихвати стварност и усвоји ефективну акцију за стицање положаја корпоративног лидера, при чему је "ефекат искуства" видно значајан.

		Релативни трошкови	
		Високи	Ниски
Ниво маркетиншке диференцијације	Високи	2 повољно место/фокус	3 изузетан успех
	Ниски	4 неуспех	1 водећи у трошковима

Слика бр. 2: Матрица трошкова према диференцијацији

Извор: М. Е. Портер, *Competitive advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, 1985.

Јединственост неке активности може да буде резултат учења о томе како да се она што боље обави. Ефекат искуства у ствари није ништа друго до признавање чињенице да што више организација нешто чини, то је у томе све боља. Предметни ефекат инкорпорира у себи и елементе попут боље продуктивности, радне ефикасности, увежбаности итд. Поред ефекта искуства ту је и економија обима, која такође може бити генератор јединствености. Захваљујући великом обиму, активност може да се обавља на јединствен начин који при мањем обиму не би био изводљив.<sup>5</sup>

Рецимо, ако трошкови капитала не расту директно пропорционално са капацитетом, то доводи до мање амортизације по јединици учинка, мањих радних трошкова у погледу броја запослених, нижих трошкова за маркетинг, продају, администрацију и истраживање и развој. Међутим, општепризнато је да се смањење трошкова више односи на елементе додате вредности трошка него на поравнате испоруке.<sup>6</sup> Или како истичу консултанти Бостонске групе трошкови се смањују и до једне трећине са сваким удвостручавањем кумулативног учинка (слика бр. 3).

Да са растом заиста долази до смањења реалних трошкова, из чега произлази да што је већи обим, то би требало да буду ниже јединичне цене постоје бројни докази. Отуда, без обзира на то шта се догађа са ценом производа неке

<sup>4</sup> Портер, М., Конкурентска предност, Asse, Нови Сад, 2007, стр. 132.

<sup>5</sup> Ибидем, стр. 39.

<sup>6</sup> Dunbar, I. and M. McDonald, *Market Segmentation: How to do it how to profit from it*, Palgrave Publishers Ltd., 1998, стр. 173.

организације, под условом да има највећи удео у сегменту (и, последично, највећи обим), требало би увек да буде релативно профитабилнија од конкурената.



Слика бр.3: Утицај криве учења на јединичне трошкове

Упркос настојањима, бројне компаније, као што су нпр. Porsche, BMW и тд., не могу да рачунају на ниске цене својих производа. Стога је, њихова укупна пословна филозофија усмерена на различитост и оно што се назива "додатна вредност". Отуда, многе од водећих светских компанија успевају на глобалном тржишту помоћу поменуте стратегије усредсређивања, смештајући се у поље 2 (слика бр. 2). Дobar пример организације која проактивно мења своју глобалну стратегију је компанија ICI, која удаљавајући се систематично од хемикалија у ринфузи у пољу 1, иде према специјализованим хемикалијама у пољу 2 и даље, тежећи да заузме положај "глобалне терђаве" кад је реч о тим специјализованим производима (поље 3). Неке од организација се пробијају и у поље изузетног успеха - број 3, заузимајући оно што би могло да се назове "глобална терђава". Дobar пример за то је фирма AT&T Global Information Solutions, која доминира светским банкарским и малопродајним тржиштима захваљујући свом усредсређеном технолошком и маркетиншком приступу. Компаније као што су McDonalds и GE типичне су за поље 3 јер комбинују у својим стратегијама ниске цене, различитост и водећу позицију у свету. Поље 4. указује да комбиновање тржишта робе и високих релативних цена пре или касније доводи до слома. Таква позиција може да се одбрани само док је потражња већа од понуде. Међутим, када сегменти на овим тржиштима достигну зрелост, нема много наде за компаније које се нађу у том незавидном положају.<sup>7</sup>

На даље, када организација размишља о разликовању, неопходно је да се превасходно позабави анализом користи, јер је то прави пут за диференцијацију. Претпоставка да су лош менаџмент и високе цене прихватљиви све док производ има добар имиџ и доста додатне вредности је илузија. Нема много смисла нудити користи које су за фирму скупе, а купци их не цене много: другим речима, користи које представљају њихов CPI<sup>8</sup>. Да би фирма класификовала своје користи, могуће је пројектовати матрицу (слика бр. 4.). Очигледно је да ће организација највише успеха имати ако пружи што више користи које спадају у горње десно поље.

<sup>7</sup> Ибидем.

<sup>8</sup> CPI - ставке које играју важну улогу у куповном процесу



		Трошкови фирме	
		Велики	Мали
Бенифит за купца	Велики		
	Мали		

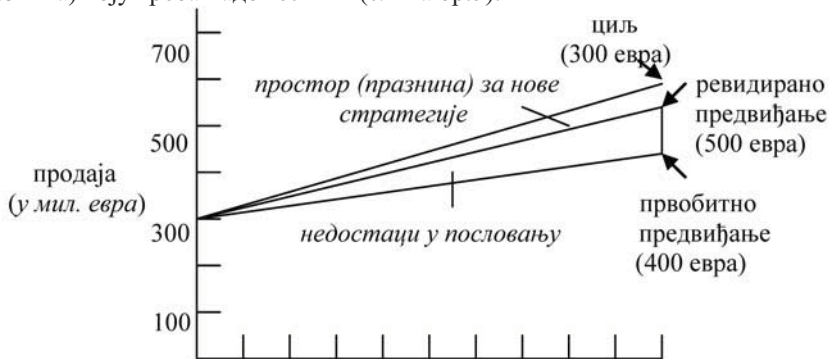
Слика бр. 4: Матрица трошкова/користи

На даље, за руководство компаније је битно да приликом одређивања маркетиншких циљева, реално одмери сопствени положај у сегменту, као и положај конкурената, и утврди децидна места за више елемената пословања, која могу бити различита. Нпр., можда ће бити неопходно прихватити да се део портфолија производа фирме налази у пољу неуспеха (поље 4). Но без обзира на све околности, поента је у увек у чињеници да организација изгради одговарајући став према производима и у складу са тим одреди своје маркетиншке циљеве, како би комплетирала асортиман исплативих производа у одабраним сегментима. У том смислу, кад је реч о конкурентним стратегијама треба:

- истражити тржиште и његове сегменте;
- извршити анализу конкурената и
- предузети активности које конкуренција не очекује.

## 2. Gap analysis

Анализа недостатака (*gap analysis*) указује да, ако су корпоративна продаја и финансијски циљеви већи од тренутних дугорочних прогноза, постоји простор (празнина) коју треба надоместити (слика бр.5).



Слика бр. 5: Анализа недостатака

Тако се недостаци у пословању могу побољшати:

- бољом продуктивношћу (смањењем трошкова, побољшањем продајног микса, повећањем цена);
- продором у сегмент (бољом употребљивошћу производа, повећањем удела у сегменту).

Простор (празнина) за нове стратегије може се попунити:

- ширењем сегмента (проналажењем нове групе корисника, уласком у нове сегменте, географским ширењем);
- развојем производа;
- диверсификацијом (продајом нових производа у новим сегментима) и
- редуковањем циљева!

Уколико је већа продуктивност један од начина да се надомести недостатак у ширењу, у тим случајевима не треба као меру користи снижење маркетиншких трошкова за све производе (мада може бити коришћена за неке производе нарочито у каснијој фази животног циклуса).

За организацију је најбоља опција даљи пробој у изабрани сегмент, јер је прихватљивије прво покушати да се повећају профит и готовински ток од постојећег(их) сегмената и производа, пошто је то најјефтиније и најмање ризично. Наиме, организација је за своје тренутне сегменте и производе већ развила знање и умеће које може да користи на конкурентан начин.

Дакле, да би остварила раст, много је боље за компанију пре него учини напор да пронађе нове сегменте, да се боље инволвира у постојеће. Разлог томе је што организацији обично треба више година да упозна своје сегменте и стекне углед. Тај имиџ и поверење, отелотворени било у имену организације, или у њеним маркама, тешко могу да се пренесу у нове сегменте, где су се друге компаније већ устоличиле.

Кључно је да одабрани модел за савладавање недостатака буде усклађен са способностима организације и да доприноси јачању њених предности. Нпр., за произвођача кондиторских производа мање је исплативо увођење смрзнуте хране, него још једног кондиторског производа. Тим пре ако производ може да се продаје већ постојећим каналима, помоћу постојећих продајних сила, што је мање ризично него увођење новог производа за који су потребни нови канали и продајна снага.

Исто се односи и на продуктивност предузећа, дистрибуцију и особље. Сваки новостворени производ треба да буде што је могуће усклађенији са познатим предностима и способностима организације. Дакле, очигледно је да је за фирму боље ако може да се већ постојеће постројење искористи за нове процесе. Битна је и величина додатног улагања, као и да ли је особље обучено и специјализовано за нове процесе, те да ли та стручност може да се пренесе и у нову област. Такође, за производ за који су потребне нове сировине могу бити потребне и нове, скупе технике манипулисања и складиштења и тд.

Предметне чињенице указују зашто је улазак у нове тржишне сегменте са новим производима (диверсификација) најрисикантнија од свих стратегија на које се менаџмент фирме може одлучити. То из разлога јер се морају развити нова средства и нове способности менаџмента. Иначе, историја трговине обилује примера фирми које су банкротирале јер су са мало или нимало способности хтеле да пређу у нове области пословања. Слично се дешавало и организацијама које су тежећи да уведу промене у пословању куповином других фирми у ери великог економског раста, морале да одбаце активности које у довољној мери нису биле усклађене са њиховом диферентном способношћу.

Добар оквир за класификовање могућих конкурентских окружења за наступ и креирање односних стратегија је Ансофова матрица. Међутим, она није проста матрица са четири поља јер је очигледно да у њој постоје нивои технолошких новина, као и

нових сегмената (слика бр. 6). Сврха матрице је одређивање стратегијских могућности организације зависно од привлачности сегмента као и конкурентности фирме. На матрици се види зашто би сваки пут када се бизнис фирме помера требало у што већој мери да се држи свог тренутног положаја, а не да се окреће некој сасвим новој позицији, осим у посебним околностима. Наравно њих руководство може да мења да би их прилагодило условима бизниса одређеног тржишта.

Ако организација жели да повећа своју продају и профит мораће да уважава фазе животног циклуса производа и да се креће дуж једне или више оса пројектоване матрице. Уважавајући наведене ризике (технолошке, нових сегмената и тд.) за руководство организације је најважније како донети ове вежне одлук(е)у.

Свакако, преглед могућих начина које садржи процес геп анализе је обиман. У функцији повећања профита организацији на располагању стоји превасходно повећана продуктивност и пораст продаје, затим промена базе средстава (улагање, иновације, диверсификација), развој производа, улазак у сегмент и његов развој (нови сегменти), смањење трошкова, повећање искоришћења капитала и тд.<sup>9</sup> Међутим, руководство не може ништа да учини да превазиђе недостатак који се не налази на списку.



•који на крају могу постати нови сегменти на новим тржиштима

Слика бр. 6: Технолошке новине и нови сегменти

Оно што је битно и што ваља потенцирати јесте чињеница да тачка циљева у геп анализи не мора да буде прихватање уобичајеног, него реално виђење организације колики приход би био неопходан да се од тога направи добар бизнис. Свакако, добро пословање односи се на компаративност бизниса. Отуда, менаџери у фирмама, одговорни за SBU, треба да размотре шта је неопходно да се попуне празнине на тржишту, да би резултат пословања био вредан.

<sup>9</sup> McDonald, M., Marketing Plans - How it is Preparing; How it is Using, Oxford, Heinemann, 1995. стр. 123.

### 3. Маркетиншке стратегије

Произилази да, оно што организација настоји да оствари ради удела у сегменту и обиму тржишта је маркетиншки циљ. Он се може постићи адекватном стратегијом. Одговарајући маркетинг микс, начин његове употребе, као и мерила за оцењивање успешности, заједно чине такву стратегију. Етапе те акције су тактике. Нпр. одлука да се ангажују дистрибутери у кључним сегментима тржишта на којима наступа предузеће, је стратегијска одлука. Избор одређених дистрибутера је тактичка одлука.

У контексту предметног разматрања, маркетиншка стратегија је по опсегу неизбежно широка и одсликава уверење организације о томе како на тржишту ваља најпрофитабилније да примени своје способности и ресурсе. У плану који из ње произлази треба прецизирати активности и рокове, као и детаљан опис очекиваних користи од свих делова организације.

Дакле, маркетиншке стратегије су начини за испуњавање маркетиншких циљева и интерактивно су повезане са елементима маркетиншког микса. Њихов лукративни микс означава:<sup>10</sup>

- генералну политику производа његове измене, допуњавање, дизајн, паковање и тд;
- општу политику цена за групе производа у различитим тржишним сегментима;
- промоцију опште политике комуникације са купцима (оглашавање, продајно особље, унапређење продаје, односи с јавношћу, изложбе, директна пошта и сл.);
- политику која се тиче продајних канала и нивоа услуга за купце.

У сажетом облику преглед маркетиншких стратегија обухвата већину могућности које произлазе из комбинације наведених 4-П. Отуда се као критична намеће чињеница да је дефинисање маркетиншких стратегија најважнији и уједно један од најтежих послова целокупног маркетиншког процеса. Њима се одређују оквири успеха. А саме маркетиншке стратегије омогућавају организацији да на бази оперативних одлука успостави правилан однос са шемом тржишних могућности, за које је претходном анализом утврђено да нуде највише изгледа за успех.

### Закључак

Одређивања циљева и стратегија је темељна фаза веома сложеног процеса. Уколико се он накарадно реализује, сигурно ће доћи до погрешног усмеравања ресурса организације.

Отуда, организација јасно мора да одреди листу коначних циљева за све аспекте маркетиншког програма, као и да маркетиншки циљеви морају логично да буду изведени из корпоративних циљева. То обезбеђује свима инволвираним у маркетиншке активности да понаособ допринесе остварењу збирних маркетиншких циљева и разумно и конструктивно процењују укупне маркетиншке активности.

---

<sup>10</sup> Ибидем, стр. 127-130.

Прагматичности ради, везано за маркетиншко планирање, збирни маркетиншки циљеви морају да се разврстају на потциљеве, чијом се заједничком реализацијом остварују. То олакшава и креирање стратегије. Очигледно је да је одређивање циљева и корпоративних стратегија у односу на тржишне сегменте и производе најважнији корак у процесу маркетиншког планирања. Када се постигне консензус о маркетиншким циљевима и стратегијама, прелази се на фазу оперативног планирања, извођењем потциљева из изјаве о укупној стратегији.

## Литература

1. Dunbar, I. and M. McDonald, Market Segmentacion: How to do it how to profit from it, Palgrave Publishers Ltd., 1998.
2. McDonald, M., Marketing Plans - How it is Preparing; How it is Using, Oxford, Heinemann, 1995.
3. Милетић, С. и В. Луковић, Менаџмент стратегија и и бизнис предузећа, Економика, Ниш, 2007.
4. Porter, M., Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, New York, The Free Press, 1980.
5. Porter, M., Competitive advantage - Creating and Sustaining Superior Performance, New York, The Free Press, 1985.

Dr Predrag Jovanović

Državni univerzitet, Departman za pravno-ekonomske nauke – Novi Pazar

Dr Sefedin Šehović

Učiteljski fakultet - Beograd

### REDEFINISANJE SISTEMA VREDNOVANJA ZA ULAGANJA U OBRAZOVANJE

#### Apstrakt

*Nacionalni obrazovni sistem ima značajnu ulogu u razrešavanju problema koji stoje pred zemljama u procesu njihovog društvenog i privrednog razvoja. Veza između sistema obrazovanja i privrednog i društvenog razvoja je posredna i možemo je posmatrati kroz interakciju obrazovanja i tehnološkog progressa i njihovog uticaja na sve buduće tokove društvenog i privrednog razvoja, pa tako i na proces tranzicije zemalja u razvoju, kao što je to slučaj kod nas. Ulaganje u obrazovanje je zbog svega toga veoma bitno i zahteva od društva ali i od pojedinaca da drugačije pristupe vrednovanju svojih ulaganja u ovu oblast.*

*Evidentne razlike u rentabilnosti ulaganja u obrazovanje, zahtevaju da se definišu kriterijumi koji se primenjuju kod ocene rentabilnosti ulaganja u obrazovanje sa stanovišta pojedinaca ali i sa stanovišta društva u celini. Stopa rentabilnosti investicija, i ako bazičan pristup u merenju efikasnosti ulaganja u obrazovanje, evidentno, ne procenjuje sve efekte koje donosi obrazovanje, i one koji se mogu vrednosno iskazati, a posebno one koji se ne mogu vrednosno iskazati. Zbog toga se koriste i druge metode, ali i razne kvalitativne procene. Koja će metoda biti primenjena zavisi od društvenih ciljeva, od ciljeva ekonomske politike države, metode finansiranja obrazovanja, itd. znači, zavisi od onih elemenata koji čine okruženje obrazovnog sistema.*

**Ključne reči:** obrazovanje, investiranje, efikasnost ulaganja, interna stopa rentabilnosti, društvena stopa rentabilnosti.

### REDEFINING THE SYSTEM OF EVALUATION FOR INVESTMENT IN EDUCATION

#### Abstract

*Connection between the education system and economic and social development is indirect, and it can be seen through the interaction of education and technological progress and their impact on future trends, the social and economic development, and thus the process of transition economies in the developing countries. Investment in education is because of very important and*

*requires governments of countries in transition but also of individuals to different approaches to evaluating their investment in this area.*

*Profitability of investment in education can be discussed from the aspect of an individual and from the aspect of society.*

*With the internal profitability rate as the most representative criteria for calculating profitability of investment in education from the aspect of an individual, the basic idea is to determine the discount rate that will equalize the current value of all the future benefits from education with the current value of all education costs.*

*Calculating of the social rate of profitability of investment in education from the social aspects has an aim to determine an optimal level of the social expenditures designed for education and their disposition on the certain levels of education.*

*Both profitability rates quantify the efficiency of investment in education but they don't underestimate all the effects being brought by education, both the ones that can be financially expressed, so in that case, besides quantitative there must be brought qualitative estimations of the efficiency of investment in education, too.*

**Key words:** *education, investment, efficiency of investment, internal profitability rate, social profitability rate.*

## 1. Značaj i ciljevi obrazovanja

Iz potreba društvenog i privrednog razvoja za obrazovanim kadrovima, ali i iz dostignuća nauke, proizlazili su zadaci i ciljevi obrazovanja, koji su se prvobitno odnosili na sticanje znanja, na uspeh u procesu obrazovanja, a tokom vremena prerasli u stvaranje i oblikovanje centara za svestrano duhovno i fizičko uzdizanje ljudi, pre svega mladih, ali i starijih u procesu permanentnog obrazovanja. Ljudi se osposobljavaju da uz sticanje znanja, usvajaju vrednosti i vrline, razvijaju volju kao sposobnost da zauzimaju stavove, donose odluke, aktivno učestvuju u životu i radu.

Čoveka odlikuje mogućnost da svesno promišlja svoju delatnost, saznaje, doživljava, proizvodi, komunicira, saraduje, vrednuje i usavršava svoje generičke i individualne potencijale. Zahvaljujući tome, čovek menja svoju sredinu i realizuje sebe kao delatno, kreativno i društveno biće. Kod teoretičara koji se bave obrazovanjem postoje različiti stavovi o ciljevima obrazovanja. Prema užem shvatanju, obrazovanje je proces prenošenja i usvajanja stručnih znanja i stručnih sposobnosti od kojih zavisi obavljanje radnih i profesionalnih uloga. Međutim, obrazovanje ima neposredan uticaj na razvoj ličnosti, druge društvene uloge pojedinaca i širu društvenu sredinu. Obrazovanje je višedimenzionalan, dugotrajan i složen proces, pa delegiranje simplifikiranih ciljeva i zadataka ne doprinosi njegovom razumevanju.

Postoje mnogobrojna i različita shvatanja savremene uloge obrazovanja. Ono je za neke opšte ljudsko dobro koje doprinosi ostvarivanju društvenog života, fundamentalan društveni proces održavanja čovečanstva i razvoja kulture, a za druge ključni činilac ekonomskog razvoja i industrija znanja od koje zavise svi drugi društveni procesi. Međutim, kao pedagoško-psihološka kategorija obrazovanje ima veoma široko značenje i univerzalni karakter po svom obimu. Najčešće se poima kao proces sticanja znanja, veština i navika,

formiranja pogleda na svet i psiho-fizičkog razvoja [Šehović, 2006: 22]. Uslovi i zadaci obrazovanja deo su opštih društvenih ideala i težnji i predstavljaju opštu orijentaciju u usmeravanju ukupnih obrazovnih aktivnosti radi ostvarivanja njegove uloge u društvu.

Doprinos obrazovanja i njegovi efekti na društveni i privredni razvoj ne prilaze samo iz ekonomskih efekata od aktivnosti ljudi na svojim radnim mestima, već postoji i mnogo indirektnih efekata obrazovanja koji nisu merljivi ili dovoljno vidljivi. Indirektna dobit od obrazovanja za pojedinca i društvo je i zadovoljstvo koje pruža obrazovanje i izbor željenog zanimanja, izmena socijalnog statusa obrazovanih ljudi, izmena načina života i standarda potrošnje, kvalitetnije učešće u političkom, kulturnom i uopšte društvenom životu, itd..

Savremeno obrazovanje se organizuje oko četiri osnovne oblasti koje će tokom života svakog pojedinca predstavljati stubove znanja [Jovanović/Nikolić, 2003: 22]:

- učenje za znanje, što znači ovladati sredstvima sporazumevanja;
- učenje za rad, odnosno delovati u svom okruženju;
- učenje za život, odnosno učestvovati i saradivati sa ostalima u svim humanim delatnostima;
- učenje za postojanje koje obuhvata tri predhodna stanja.

Tehnološki i društveni razvoj, ekonomske i političke promene, stvorile su u Evropi ideju ujedinjene Evrope, baziranu na novim vrednostima koje promovišu: saradnju, toleranciju, poštovanje zakona, itd.. Sistem obrazovanja i vaspitanja u tim okolnostima mora da prati razvojne promene a i da ih inicira.

Gledano individualno ciljevi obrazovanja su da omogući razvoj intelektualnih, kognitivnih, estetskih, etičkih, emocionalnih i fizičkih sposobnosti i pripremi korisnike obrazovanja za učešće u razvoju i progresu društva. Pod razvojem intelektualnih sposobnosti podrazumeva se razvoj kritičkog i logičkog mišljenja, kreativnosti i talenta, sposobnost sticanja znanja iz različitih izvora, razumevanje sveta oko sebe, upoznavanje nauke i tehnologije, itd.

Društveni zadatak obrazovnih sistema je da omogućavaju obrazovanje za život u slobodnom građanskom društvu, pod čime se podrazumeva da treba razvijati osećaj odgovornosti za učenje, postupke, ponašanje, poštovanje prava i sloboda drugih, odsustvo diskriminacionog ponašanja, svest o aktivnom učešću i zaštiti čovekove životne okoline, sposobnost za donošenje zrelih i odgovornih odluka, sposobnosti za realizaciju pozitivnih komunikacionih odnosa saradnje sa okolinom.

Stručni aspekti ciljeva obrazovanja se realizuju pomoću stručnog i tehničkog obrazovanja. Korisnike usluga obrazovanja je potrebno osposobiti da budu aktivni članovi radnih timova, da primaju uputstva, da umeju saradivati u procesu rada, da razumeju radne procese tj. načine i oblike realizacije nekog rada, da umeju da odgovore na različite zahteve različitih profesionalnih i radnih nivoa [Nikolić/Jovanović, 2005: 45,46].

## **2. Ekonomski značaj obrazovanja**

Razvoj ekonomike obrazovanja u zemljama Ekonomske Unije, a posebno u zemljama u tranziciji, je u zaostatku za razvojem te oblasti u SAD. Evropska Komisija je stoga pomogla razne projekte (PURE- Public Funding and Private Returns to Education ; EDWIN-Education and Wage Inequality; EENEE network) u cilju razumevanja procesa investiranja u obrazovanje i permanentno obrazovanje i efekata obrazovanja, posebno u domenu ekonomskog rasta, produktivnosti i plata. Za zemlje u tranziciji su iskustva



zemalja Evropske Unije referentna kao pravac usmerenja obrazovnih aktivnosti i oblikovanja sadržaja rada u obrazovnoj delatnosti.

Rezultat predhodno podržanih projekata Evropske Unije i nekoliko naknadnih istraživanja mogu da istaknu zašto je obrazovanje toliko važno za postizanje ekonomskih i društvenih ciljeva i zašto evropska istraživanja u ekonomiji i obrazovanju mogu imati udela u poboljšanju rešenja ugrađenih u obrazovni sistem Evropske Unije.

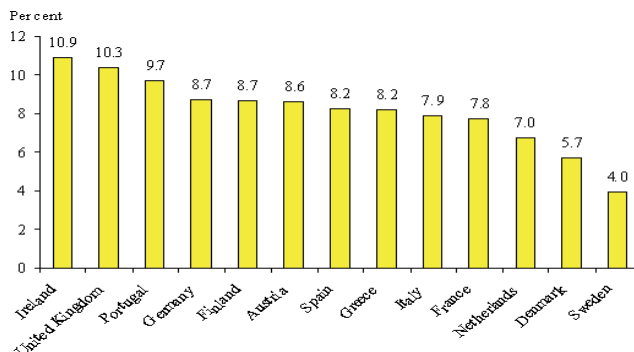
Tržište rada na kome se vrši ponuda rada ljudi koji su se obrazovali u nacionalnom obrazovnom sistemu, povratno, daje odgovore na rezultate obrazovnog sistema kroz veću ili manju zaposlenost, odnosno veće ili manje zarade. Efekti obrazovnog sistema na produktivnost i plate su prikazani na grafikonu 1. Grafikon pokazuje da povećanje prosečnog obrazovnog nivoa stanovništva za jednu dodatnu godinu obrazovanja ide uporedo, naprimer, sa 10,9% povećanja plata u Irskoj, ili u proseku 8% povećanja plata za zemlje Evropske Unije.

Ulaganje u obrazovanje ne daje samo individualnu perspektivu korisnicima obrazovnih usluga, već ima značajne efekte za ekonomiju jedne države kao i društvo u celini. Analize prikazuju, šta više, da i svako povećanje prosečnog obrazovnog nivoa za jednu godinu diže makroekonomsku produktivnost za direktnih 6,2% prosečno za Evropsku Uniju i naknadno oko 3,1% dugoročno kroz doprinos bržem tehnološkom razvoju [De la Fuente ,2003]).

Međutim, ne iscrpljuje se doprinos obrazovanja samo kroz visinu zarada, porast produktivnosti i rast ekonomije , već utiče i na smanjenje nezaposlenosti u zemlji što doprinosi rešavanju složenog ekonomskog , socijalnog i političkog problema. Grafikon br. 2 pokazuje visinu nezaposlenosti pojedinih obrazovnih slojeva stanovništva u Evropskoj Uniji. On ukazuje da postoji izražena korelacija između nivoa obrazovanja i nivoa zaposlenosti, pa je stopa zaposlenosti i najveća kod ljudi sa visokim obrazovanjem. Naprimer, 14,2% Nemaca sa nepotpunim srednjoškolskim obrazovanjem je nezaposleno, dok je samo 2,6% Nemaca sa visokim obrazovanjem bez posla.

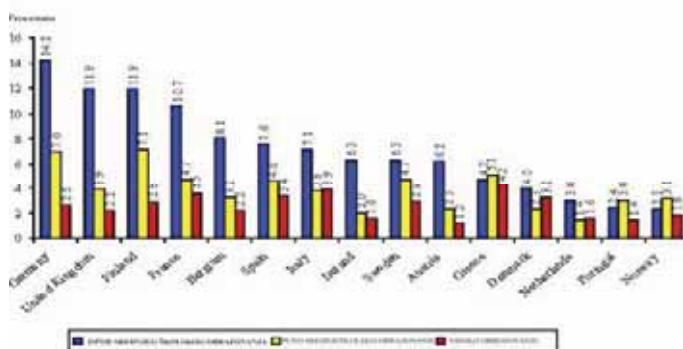
Rashodi za obrazovanje i ako imaju veliki značaj za rast i razvoj jedne ekonomije i društva u isto vreme su i veliko breme za javne budžete. Oni čine više od 10% javnih rashoda u proseku za sve zemlje Evropske unije, a oko 15% u Norveškoj i Danskoj ( OECD, 2002) . I zemlje u tranziciji radi praćenja tehnološkog progressa i ekonomskog razvoja koje diktiraju razvijenije zemlje Evropske Unije su prinuđene da plate visoku cenu koje obrazovni sistem diktira , ne samo iz ekonomskih već i socijalnih i političkih razloga . Tako , naprimer, obrazovanje kao društvena delatnost, povećava svoje učešće u ukupnim prihodima i rashodima ukupnih društvenih delatnosti u Srbiji, kako apsolutno, tako i relativno, što ukazuje na značaj koji mu se pridaje. U 2001.god. procenat rashoda obrazovanja u ukupnim rashodima društvenih delatnosti iznosi 13,0%, 2002.god. 13,8%, a 2003.god. 15,0%. Rashodi obrazovanja u Srbiji 2001.god. čine 4,3% društvenog proizvoda, 2002.god. 5,4%, a 2003.god. 6,5 % [Jovanović, 2007]. Veličina i značaj ulaganja u obrazovne sisteme zahteva od odgovornih vlada da preispitaju efikasnost tih ulaganja, a sa pojavom privatnog školstva u zemljama u tranziciji ta se potreba postavlja i pred pojedincima.

*Grafikon 1: Uticaj povećanja nivoa obrazovanja na rast zarada (Ponderisani prosek za muškarce i žene, zaključno sa godinom 1995)*



Izvor: Based on Harmon et al. (2001) and de la Fuente (2003).

*Grafikon 2: Nezaposlenost i obrazovni nivo stanovništva u zemljama Evropske unije (30-44 godina starosti, 2001.godina)*



Izvor: Based on OECD (2002).

### 3. Teorijske osnove rentabilnosti ulaganja u obrazovanje sa pozicije pojedinca

Evidentne razlike u rentabilnosti ulaganja u obrazovanje u razvijenim zemljama, ali i u zemljama u tranziciji, zahtevaju da se definišu kriterijumi koji se primenjuju kod ocene rentabilnosti ulaganja u obrazovanje sa stanovništva pojedinaca. Kriterijumi za ocenu efikasnosti ulaganja (investicije), ne mogu biti ništa drugo do konkretizovani ciljevi ulaganja, stanje koje se želi postići. Kriterijumi su merila koja proističu iz ciljeva ulaganja i ne mogu biti dati u formi jedinstvenog kriterijuma, pošto se ni ciljevi ne mogu opisati i izraziti samo numerički merljivim elementima, niti pak samo na bazi nemerljivih, kvalitativnih elemenata cilja. Otuda se u oceni mora koristiti više parcijalnih kriterijuma, od kojih su neki kvantitativne, a neki kvalitativne prirode.

Ocene takođe mogu biti statičke i dinamičke. Statička ocena se radi za reprezentativnu godinu u veku projekta obrazovanja (to je godina kada se normalno primenjuje stečeno znanje u obrazovanju, na adekvatnom poslu za koji se korisnik obrazovnih uslova i školovao, pri čemu se ostvaruje pun prihod za tu vrstu posla, odnosno ostvaruje puna zarada). U dinamičkoj oceni projekta ocenjuje se: rentabilnost i likvidnost projekta.

Polaz za analizu likvidnosti projekta je finansijski tok kapitala, kojim se definiše finansijski potencijal projekta i mogućnost da se odgovori finansijskim obavezama za realizaciju projekta. Analiza rentabilnosti počiva na ekonomskom toku kapitala. Ekonomski tok projekta utvđuje primitake i izdatake projekta, sa tim što u primitke nisu uključeni izvori finansiranja a u izdatke obaveze prema izvorima finansiranja projekta. U analizi rentabilnosti najčešće se koriste sledeće metode [Van Horne, Wahowicz, Jr, 1995]:

- metoda roka povraćaja investicionih ulaganja,
- metoda neto sadašnje vrednosti projekta,
- metoda interne stope rentabilnosti projekta
- metoda indeksa profitabilnosti

**a) Metoda povraćaja investicionih ulaganja** tretira vreme potrebno da prihodi od projekta pokriju sve investicione troškove obrazovanja.

**b) Metoda neto sadašnje vrednosti projekta** utvrđuje ukupne efekte projekta obrazovanja u čitavom njegovom ekonomskom veku. Pri tome uvažava vremenske preferencije i tehnikom diskontovanja svodi sve buduće efekte projekta obrazovanja na njegovu sadašnju vrednost. Neto sadašnju vrednost definišemo kao razliku između prinosa i troškova, svedenu na početni period investiranja.

Obračun sadašnje vrednosti, za budući niz prihoda, vrši se prema obrascu [Peumans, 1971]:

$$SVP = \sum_{i=1}^n Pi \frac{1}{(1+r)^i}.$$

Troškovi se diskontuju po istom principu, i to:

$$SVP = \sum_{i=1}^n Pi \frac{1}{(1+r)^i}$$

SVP = sadašnja vrednost projekta; SVT = sadašnja vrednost troškova;  $P_i$  = prihod krajem i-tog perioda;  $T_i$  = troškovi krajem i-tog perioda;  $n$  = vek trajanja efekta projekta,  $r$  = diskontna stopa,

$\frac{1}{(1+r)^i}$  = diskontna, kalkulatívna stopa i-tog perioda;

Ovde treba skrenuti pažnju na izbor diskontne stope, kao preduslova za diskontovanje neto primitka. Teoretski ona može da bude promenljiva za svaku godinu, ali se najčešće uzima jedna stalna i to ponderisani prosek realnih kamatnih stopa na izvore finansiranja.

Postoji više načina za iznalaženje neto sadašnje vrednosti, ali su svi oni zasnovani na osnovnoj relaciji da je neto sadašnja vrednost projekta jednaka razlici sadašnje vrednosti projekta i sadašnje vrednosti troškova:  $NSV = SVP - SVT$ . Može se reći da je projekat opravdan uz minimalan uslov da je  $NSV = 0$ , a svrsishodan za  $NSV > 0$ . Dobra strana ovog modela je što obuhvata ceo ekonomski vek projekta, a slaba što se diskontna stopa ne određuje objektivno.

**c) Metoda interne stopa rentabilnosti** se najčešće pominje u literature kada se procenjuje racionalnost odluka o investicijama u obrazovanju, sa pozicije pojedinaca. To je, ustvari, ona diskontna stopa koja izjednačava sadašnju vrednost svih mogućih prihoda od školovanja (plata), koje su rezultat školovanja, sa sadašnjom vrednosti troškova za školovanje (ulaganja) da bi se uspešno završio određeni nivo obrazovanja, odnosno to je ona diskontna stopa kod koje je neto sadašnja vrednost jednaka nuli.

Obrazac za izračunavanje je identičan onom po kojem se iznalazi neto sadašnja vrednost, u kojem je  $NSV = 0$ :

$$NSV = \sum_{i=1}^n \frac{P_i - T_o}{(1+r)^i} - T_o, \text{ transformiše se u } \sum_{i=1}^n \frac{P_i - T_o}{(1+r)^i} = T_o,$$

ako su godišnje razlike inputa i autputa konstantne. Interna stopa rentabiliteta je onda u daljem rešavanju jednaka:

$$IV_r^n = \frac{T_o}{P_i - T_i}$$

Minimalan uslov rentabiliteta projekta je da je interna stopa rentabiliteta jednaka diskontnoj stopi, a svrsishodan je da je veća. Logika interne stope rentabilnosti u obrazovanju je, znači, da utvrdi kao rentabilno svako ulaganje u obrazovanje pojedinca gde je interna stopa rentabilnosti veća od prosečne ponderisane kamatne stope na tržištu, odnosno prinosa koji daju alternativni oblici investiranja (npr. ulaganja u štednju, kupovina hartija od vrednosti, itd.), polazeći od pretpostavke o perfektnom funkcionisanja tržišta kapitala. To znači da će pojedinac prestati sa investiranjem u svoje obrazovanje kada se interna stopa rentabilnosti izjednači sa kamatnom stopom na tržištu kapitala.

Dobra strana modela je što omogućava objektivno utvrđivanje interne stope rentabiliteta, što pojedincu i njegovoj porodici, koji ulaze u investiranje za povećanje nivoa obrazovanja, daje valjan kriterijum da donese kvalitetnu odluku.

**d) Metoda indeksa profitabilnosti** se takođe koristi kod prikazivanja efikasnosti ulaganja u obrazovanje i tretira odnos koristi i troškova obrazovanja, ili sadašnje vrednosti neto tokova novca i početnog izdatka novca za obrazovanje.

#### 4. Analiza osetljivosti projekata obrazovanja

Pošto projekat za povećanje nivoa obrazovanja, podleže različitim uticajima i promenama u vremenu, što je posebno izraženo u zemljama u tranziciji sa dinamičnim promenama u svim sektorima društva, to treba izraditi i analizu osetljivosti projekta, koja daje uvid u osetljivost efekata ulaganja u obrazovanje, i ocenjuje njihovu opravdanost. To je

tehnika koja treba da izmeri promene u rentabilnosti projekta, kao rezultat promena u ključnim faktorima, koji deluju na projektovane novčane primitke i izdatke. U ovoj analizi je bitno:

- identifikacija ključnih faktora,
- uvođenje promena u ključnom faktoru i u isto vreme merenje uticaja ove promene na rentabilnost projekta,
- sumiranje nalaza bilo u tabelarnom, bilo u grafičkom obliku.

Kao i ukupna ocena efikasnosti projekta rasta i razvoja, tako i analiza osetljivosti može da se izvodi po statičkom i dinamičkom pristupu. U dinamičkom pristupu analize osetljivosti, koji je i reprezentativniji, utvrđujemo kritične parametre u planiranom projektu rasta i razvoja projekta obrazovanja. Kritični parametri su oni čija mala promena izaziva veliku promenu poslovnih rezultata i time utiče bitno na rezultate projekta. Analiza osetljivosti znači ponavljanje računa rentabilnosti (neto sadašnje vrednosti), interne stope rentabiliteta, roka za povraćaj uloženi sredstava i indeksa profitabilnosti, uz menjanje pojedinih planiranih stavki iz ekonomskog toka projekta. Pri tome se može menjati samo jedan parametar ili više njih istovremeno.

## **5. Društvena stopa rentabilnosti kao kriterijum za ocenjivanje efikasnosti ulaganja u obrazovanje sa aspekta društva**

Zemlje u tranziciji se suočavaju sa mnogim ekonomskim problemima, nasleđenim i novostvorenim u procesu tranzicije, a sve u pokušaju da se prevaziđe neefikasnost domaćeg ekonomskog sistema, budžetski deficit, deficit platnog bilansa, deficit spoljnotrgovinskog bilansa, neuravnoteženost kapitalnog računa, kao i nezaposlenost. U isto vreme i svi društveni podsistemi, pa i sistem obrazovanja, pokušavaju da se restrukturiraju i usklade sa novim zahtevima i standardima u procesu tranzicije, ali su ograničeni limitiranim sredstvima koja im stoje na raspolaganju.

Veza između sistema obrazovanja i privrednog i društvenog razvoja je posredna, kroz interakciju obrazovanja i tehnološkog progressa koji ključno utiču na buduće tokove pa tako i na proces tranzicije ekonomija zemalja u razvoju. Ulaganje u obrazovanje je zbog svega toga veoma bitno i zahteva od vlada zemalja u tranziciji ali i od pojedinaca da drugačije pristupe vrednovanju svojih ulaganja u obrazovanje.

Za merenje efikasnosti investiranja sa aspekte društva i utvrđivanje kvaliteta tog investiranja, u literaturi se uglavnom operiše jednim reprezentativnim kriterijumom i u novijoj i literaturi starijeg datuma, a to je društvena stopa rentabilnosti, pa se proces ocenjivanja odvija, uz neke razlike, kao i kod utvrđivanja rentabilnosti ulaganja sa aspekta pojedinca (interna stopa rentabilnosti).

Izračunavanje društvene stope rentabilnosti ulaganja u obrazovanje sa društvenog aspekta ima za cilj da utvrdi optimalni nivo društvenih rashoda namenjenih obrazovanju i njihov raspored na određene nivoe obrazovanja. Osnovna ideja da se utvrdi diskontna stopa koja će sadašnju vrednost svih budućih koristi izjednačiti sa sadašnjom vrednošću troškova za obrazovanje u slučaju privatnih ulaganja, primenjena je, kao što smo videli, kod izračunavanja interne stope rentabilnosti. Ali u slučaju izračunavanja društvene stope rentabilnosti ulaganja u obrazovanje sa društvenog aspekta postoje i određene metodološke razlike [Sheehan, 1973]:

- Kod izračunavanja prihoda od plata koji se uzimaju kao merilo korisnosti od obrazovanja, u izračunavanju društvene stope rentabilnosti projekta, uzimaju se

bruto plate sa uključenim porezima, za razliku od interne stope rentabilnosti, kada se kao korist od obrazovanja za pojedinca uzimaju neto plate. Naime, porezi su prihod za društvo, ali nisu i za pojedinca.

- Kod obračuna troškova kod pojedinca uzimaju se samo troškovi koje snosi on i njegova porodica, a ne uzima se čitav niz društvenih troškova za njegovo obrazovanje. Zato je društvena kalkulacija daleko preciznija nego kalkulacija pojedinca, jer obuhvata ukupne direktne troškove bez obzira na izvor njihovog finansiranja.
- Kod obračuna prihoda za izračunavanja stope rentabilnosti, mora se uzeti u obzir i verovatnoća nezaposlenosti u radnom veku lica koje se obrazuju, pa se prihodi od plata diskontuju za procenat koji izračava tu mogućnost. Taj propušteni dohodak za vreme nezaposlenosti, čini različitim prihode od plata u društvenom obračunu stope rentabilnosti i kod obračuna interne stope rentabilnosti kod privatnih lica.
- Investicije u obrazovanje sa društvenog aspekta mogu da menjaju strukturu tržišta radne snage za određene starosne grupe, što se odražava na zarade, a prema tome i na indirektno troškove obrazovanja koji se uzimaju u obzir u kalkulaciji. Svaka društvena kalkulacija rentabilnosti ulaganja u obrazovanje mora uzeti u obzir ove promene koje nisu marginalnog karaktera. Sa aspekta pojedinca, koji polazi od privatne kalkulacije rentabilnosti ulaganja u obrazovanje, takve su promene isključene, jer individualne odluke imaju samo marginalne učinke.

Sve gore predočeno utiče na to da je društvena stopa rentabilnosti ulaganja u obrazovanje niža od interne stope rentabilnosti pojedinca, pa se tako efekat bruto plata (sa uključenim porezom) kod društvene kalkulacije kompenzira društvenim troškovima za ulaganje u obrazovanje, a koji su veći nego što ih pojedinac ima u svojim kalkulacijama, i koji premašuju koristi koje društvo ima od poreza na plate.

Manja društvena rentabilnost ulaganja u obrazovanje uslovljena je i time što se ekstra koristi, tj. prihodi od obrazovanja javljaju u dalekoj budućnosti i stoga su mnogo više diskontirani u poređenju ekstra troškovima koji naročito dolaze do izražaja u početnom razdoblju kalkulacije.

## **6. Primedbe na neadekvatnost društvene stope rentabilnosti ulaganja u obrazovanje kao potpuno pouzdanog kriterijuma za politiku obrazovanja**

U prezentiranju različitih kriterijuma koji definišu efikasnost investicionih ulaganja sa aspekta pojedinca, rekli smo da ni jedan ne može da obuhvati sve dimenzije ove složene problematike, ali da je interna stopa rentabilnosti kriterijum koji se najčešće koristi i koji je, na neki način, najkompletniji i najsadržajniji. To isto važi i u pogledu kriterijuma za procenjivanje efikasnosti ulaganja u obrazovanje sa aspekta društva, gde smo društvenu stopu rentabilnosti ulaganja u obrazovanje tretirali kao najpogodniju za procenjivanje, ali u isto vreme rekli da ni ona nije u tome savršena.

Ako bi se sistematizovali argumenti pojedinih kritičara društvene stope rentabilnosti ulaganja u obrazovanje, koji su osporili njenu ulogu da bude potpuno pouzdani kriterijum za alokaciju resursa u obrazovanju, posebno kada se radi o sagledavanju mnogobrojnih efekata obrazovanja na nivou društva, iznete primedbe izgledaju ovako [Blaug, 1990: 200,201]:

- Nasleđena sposobnost, individualna motivacija, socijalno poreklo, uspeh postignut u obrazovanju, karakter posla i postignuto stručno usavršavanje, međusobno su jako korelirani da se ne može na zadovoljavajući način izdvojiti čist uticaj obrazovanja na zaradu;
- Društvene stope rentabilnosti stalno su potcenjene jer ne uzimaju u obzir efekat obrazovanja kao potrošnje i privlačnost pojedinih profesija koje se ne mogu iskazati u novčanom obliku a koje su dostupne samo onima sa visokim obrazovanjem;
- Direkte koristi od obrazovanja su kvantitativno manje važne nego indirektno koristi, a one nisu uzete u obzir kod razmatranja društvene stope rentabilnosti;
- Postojeće razlike u zaradama u korist obrazovanih ne odražavaju razlike u njihovom doprinosu radnim rezultatima, već odražavaju trajno ustaljene društvene konvencije na imperfektnom tržištu radne snage;
- Kalkulacije rentabilnosti zavise od projekcije budućih trendova, polazeći od zatečenih podataka, zanemarujući istorijska poboljšanja u kvalitetu obrazovanja kao i buduće promene u tražnji i ponudi obrazovane radne snage.

Najveći broj primedbi se odnosi na činjenicu da u internoj stopi rentabilnosti ulaganja u obrazovanje nisu uključeni indirektno koristi od obrazovanja, pa je to jedan od glavnih razloga da se država uključi u rešavanje problema obrazovanja na svojoj teritoriji. Tako može da se govori o prvom i drugom krugu indirektnih efekata obrazovanja. U prvi krug se ubrajaju pozitivni efekti obrazovanih pojedinaca koji utiču na porast zarada manje obrazovanih pojedinca. Ako je to u praksi slučaj, onda automatski znači da je potcenjena izračunata stopa društvene rentabilnosti. Kao primer za drugi krug efekata obrazovanja, koji utiču na to da je potcenjena društvena stopa rentabilnosti, često se navodi činjenica da, recimo, obrazovanje stanovništvo smanjuje potrebu za delom državnog aparata, pošto se smanjuje broj prekršaja i narušavanja reda u državi, a time opadaju i rashodi za policiju i sudstvo, itd.

## **Zaključak**

Redefinisanje sistema vrednovanja ulaganja u obrazovanje je društvena i ekonomska nužnost, koja nameće u prvi plan način vrednovanja ulaganja.

Stopa rentabilnosti investicija, i ako bazičan pristup u sistemu merenja efikasnosti ulaganja u obrazovanje, evidentno ne procenjuje sve efekte koje donosi obrazovanje, i one koji se mogu vrednosno iskazati a posebno one koji se ne mogu vrednosno iskazati. Zbog toga se koriste i druge metode, ali i razne kvalitativne procene. Koja će metoda biti primenjena zavisi od društvenih ciljeva, ciljeva ekonomske politike države, metode finansiranja obrazovanja, itd., znači, zavisi od onih elemenata koji čine okruženje obrazovnog sistema.

## Literatura

1. Blaug, M. (1990): An Introduction to the Economics of Education, Penguin Books.
2. De La Fuente, A. (2003): Human Capital and Knowledge-Based Economy, Part II: Assessment at the Country Level. Report for the European Commission, Directorate-General for Employment and Social .
3. Harmon, C. / Lan Walker, L. (2001): Education and Earnings in Europe: A Cross Country Analysis of the Returns to Education, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Niels Westergaard-Nielsen(eds.)
4. Van Horne, J.C/ Wahowicz, J.M.Jr. (1995): Fundamentals of Financial Management, Prentice Hall, Inc. Simon & Schuster Company Englewood Cliffs, New Jersey 07632.
5. Jovanović, P. ( 2007 ): Uvod u ekonomiku obrazovanja, Eduka , Beograd.
6. Jovanović, B./ Nikolić, R. ( 2003 ): Školska i porodična pedagogija, Praktikum, drugo izmenjeno izdanje, ( Žak Delor, Obrazovanje skrivena riznica, Unesco: Izveštaj Međunarodne komisije o obrazovanju za xxi vek, Ministarstvo prosvete Republike Srbije, Beograd, 1996.) Jagodina.
7. Nikolić, R./ Jovanović, B.(2005): Školska i porodična pedagogija, Praktikum, treće izmenjeno izdanje, (M.Danilović: Kako je obrazovanje potrebno Evropi za društvo sutrašnjice- ciljevi i očekivanja ), Užice.
8. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) ( 2002): Education at the Glance: OECD Indicators 2002. Paris: OECD.
9. Peumans, H. (1971): Theorie et pratique des talents of investissement Dunad, Paris.
10. J.Sheehan, J. (1973 ): The Economics of Education , Georg Allen Unwin.
11. Šehović , S. ( 2006 ): Didaktika, Učiteljski fakultet, Univerzitet u Beogradu.



## ПРОЦЕНА СОЛВЕНТНОСТИ БАНКАРСКОГ СЕКТОРА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

### Апстракт

*Дискусије око величине банкарског капитала предмет су многих расправа. Пошто не постоји задовољавајући одговор на ово питање, може се констатовати да је величина капитала банке функција ризика који она преузима у свом пословању. Да би се осигурала кредитна способност банке настаје потреба за утврђивањем стандарда солвентности, односно адекватности капитала.*

*У тексту који следи посебна пажња биће посвећена процени солвентности банкарског сектора у Републици Србији.*

**Кључне речи:** солвентност, Базел I, Базел II, адекватност капитала.

## SOLVENCY EVALUATION OF THE BANKING SECTOR IN THE REPUBLIC OF SERBIA

### Abstract

*Arguments pertaining to the size of bank capital are subject to many disputes. Since there is no satisfactory answer to this question, it may be stated that the size of a bank's capital represents a function of the operational risks it undertakes. Ensuring credit ability of the bank causes the need to determine the standards of solvency, i.e. adequacy of capital.*

*The following text pays attention in particular to the solvency evaluation of the banking sector in the Republic of Serbia.*

**Key words:** solvency, Basel I, Basel II, adequacy of capital

## Увод

У америчкој финансијској литератури солвентност је позната под називом адекватност капитала (*“Capital adequacy”*). Адекватност капитала, односно способност банке да поднесе ризике пословања је индикатор њене финансијске снаге и сигурности, односно њене способности да апсорбује или амортизује губитке у пословању, или то је показатељ смањење вредности активе услед евентуалних негативних кретања до којих би дошло на тржишту новца и капитала.

Када комитенти посумњају у пословање банке, настоје да брже повлаче своје улоге, при чему се несолвентност банке манифестује прво као неликвидност и тада настаје ланчано одлагање и заустављање плаћања код трансактора у финансијском систему. *“Несолвентност је критеријум за покретање стечаја, док је неликвидност манифестација почетне несолвентности и индикатор за правовремено покретање санације банака.”*<sup>1</sup>

У савременим условима пословања инсистира се на очувању адекватног нивоа капитала тако да монетарни органи воде рачуна о солвентности читавог банкарског сектора. Централна банка врши надзор над пословањем банака, иако је свака банка у принципу сама за себе одговорна. Микроекономска контрола пословних банака усмерена је ка минимизирању кредитног и курсног ризика.

### 1. Стандард солвентности

Историјски посматрано, поједини банкарски системи су на различите начине утврђивали стандарде солвентности. За појединачне банке веома је тешко одредити адекватну стопу капитала, јер се у банкарству, у врло кратким временским роковима, могу радикално мењати билансне позиције. *“Најстарији метод израчунавања адекватне стопе капитала јесте повезивање обима капитала и обима формираних депозита. Тако је у америчком банкарству, још пре више деценија, проглашено правило да сваких десет долара депозита треба да буде покривено једним долларом капитала. Тако је добијена 10% стопа адекватног капитала, која је коришћена све до Другог светског рата. У послератном периоду, у већој мери се користи стопа добијена из односа капиталних фондова и укупног обима активе биланса банке, с образложењем да су главна изворишта ризика на страни пласмана, а не на страни извора банака.”*<sup>2</sup>

Гувернери централних банака високо развијених земаља групе Г-10 основали су 1975. године Базелски комитет за банкарску супервизију. Прописи које доноси Базелски комитет резултат су опсежних консултација са финансијским експертима и функционерима централних банака најразвијенијих земаља у свету и обавезујући су за једну земљу тек кад их у виду закона усвоји парламент.

Међународни Споразум о мерењу капитала и капиталних стандарда, тј. Базел I формално је усвојен 1988. године. Правила пруденционе контроле прихваћена су у преко сто земаља света, у мањем или већем степену, поставши тако светски стандард мерења солвентности банака и управљања ризицима у банкарском пословању. Та правила

---

<sup>1</sup> Крстић, Б. Банкарство, Економски факултет, Ниш, 1996, стр. 676.

<sup>2</sup> Јовић, С. Банкарство, „Научна књига“, Београд, 1999, стр. 222.

пројектована су да подстакну водеће банке у свету да одржавају високу стопу капитала, као и да смање неједнакост у висини стопе капитала међу државама ради конкуренције. Сет правила Базелског споразума ступио на снагу јануара 1993. године када су предвиђене јединствене стопе капитала према пондерисаној ризичној активи за све банке које обављају међународно пословање. То се касније проширило и на ЕУ која је донела одређене директиве о сопственом капиталу и ликвидности банака, чиме се дефинишу елементи капитала банака - основни и допунски, пондери за израчунавање кредитног ризика по билансној активи и фактори кредитне конверзије за израчунавање кредитног ризика по ванбилансној активи, као и однос између капитала и укупне активе пондерисане кредитним ризиком с циљем израчунавања показатеља адекватности капитала. Овим споразумом дефинисани су следећи нивои капитала банке:

Ниво I или језгро капитала банке обухвата:

- *обичне акције,*
- *вишак изнад номиналне вредности акција уплаћен од стране акционара,*
- *некумулативне тајне приоритетне акције,*
- *нераспоређене профите.*

Ниво II или додатни капитал укључује:

- *конвертибилне приоритетне акције,*
- *кумулативне тајне приоритетне акције,*
- *резерве за покриће губитака,*
- *конвертибилни зајам и*
- *друге инструменте дуга.*

Овај споразум је развојем финансијских деривата допуњен амандманима из 1996. године са тржишним ризиком, као додатним ризиком коме су банке изложене при пословању финансијским дериватима и за које је потребно да обезбеде додатни капитал. Трећи ниво капитала укључује ставке које испуњавају следеће услове:

- *имају неопозиви фиксни рок од најмање 2 године и*
- *имају клаузулу о условном задржавању од исплате.*

Базел I третира обрачун адекватности капитала тзв. "Cooke" рацио. Банка је дужна да своје пословање обавља тако да укупна ризична билансна и ризична ванбилансна актива буду покривене капиталом банке у износу који не сме бити мањи од 8% ризичне активе. Овај коефицијент изражава однос нето капитала и нето ризичне активе. Адекватност капитала банке може се израчунати преко следећег коефицијента:

$$\text{Коефицијент адекватности капитала по Базелском споразуму о међународним стандардима банкарског капитала} = \frac{\text{Укупни законски капитал}}{\text{Укупна ризиком пондерисана актива}}$$

односно,

$$\text{CAR} = \frac{\text{Расположиви капитал}}{\text{Ризична актива}} \times 100$$

Да би банка могла да оствари адекватност капитала, треба да испуни следеће услове:

- коефицијент односа примарног капитала и ризичне активе треба да је најмање 4%,
- коефицијент односа укупног капитала (збир примарног и секундарног капитала и укупне активе пондерисане ризицом) треба да је најмање 8% и
- износ секундарног капитала треба да је ограничен на 10% од примарног капитала.

Пошто пондерисана минимална стопа капитала у односу на укупну активу износи 8%, то значи да једна новчана јединица капитала банке подржава формирање активе банке у висини од 12,50 новчаних јединица.

Базелски споразум I идентификовао је кључну улогу капитала при процени прихватљивог нивоа ризика, поставио заједничку дефиницију капитала, идентификовао пондере ризика билансних позиција (0%, 10%, 20%, 50% и 100%) и факторе кредитне конверзије ванбилансних позиција (0%, 20%, 50% и 100%). Предност овог индикатора је лакша упоредивост банкарске активности у различитим банкарским системима и лакше мерење ванбилансних ризика, што не спречава банке да држе ликвидну или другу активу која носи низак ризик.

Нове одредбе Базелског комитета за контролу банака (*Basel concordat on banking supervision*), за разлику од претходног који је у суштини имао једну опцију а то је обезбеђење адекватног нивоа капитала у функцији заштите од потенцијалних ризика, и на тој основи уравнотежење позиције финансијских организација у конкуренцији на финансијском тржишту, јесу комплексније. Наиме, основна идеја водила овог споразума је да се повећа осетљивост на ризик код финансијских организација (поред кредитног и тржишног ризика, први пут обухвата и оперативни ризик). Комплексан приступ Базел II (јун, 2004. године) базира на три комплементарна концепта:

1. *Минимуму капиталне адекватности*, (подразумева обухватнији третман ризика, ширу лезу понуђених приступа за мерење сваког обухваћеног ризика, софистицираније начине мерења ризика и прецизније одређивање ризичног портфолиа и висине потребног капитала банке),

2. *Контролној функцији* (шира је улога националних контролора не само у дијалогу са банкама на плану развоја интерних метода за оцену ризика, већ и могућности да контролори процене ефекат који ризици производе у односу на различите моделе утврђивања економског капитала) и

3. *Тржишној дисциплини* (Финансијска дисциплина захтева од банака да јавно презентују висину капиталних трошкова, као и процедуре и механизме за контролу ризика на основу сигурних и поузданих финансијских информација у банци у циљу минимизирања ризика у банци).

Банке данас користе сопствене моделе ризика управљања и тестове на стрес у поцењивању сопственог степена излагања ризику / VAR или ризик вредности у различитим тржишним вредностима. Новим правилима банка утврђује сопствене потребе за капиталом, базиране на прорачуну изложености ризику, који може да буде подвргнут ревизији од стране надзорних органа власти имајући у виду појам "разумности". Промовишући веће учешће јавности у увид стварног финансијског стања сваке банке ствара могућност веће примене тржишне дисциплине према оним банкама за које се процењује да преузимају превелик ризик. Базелски споразум II треба примењивати комплексно и комплементарно. Примена првог концепта подразумева адекватну примену другог и трећег концепта, јер су они међусобно комплементарни.

## 2. Рацио анализа адекватности капитала

Коефицијент адекватности капитала резултат је процеса мерења и управљања ризицима и основни елемент закључивања да ли капитал може подржати ризични профил банке, односно да ли банка послује са прихватљивим нивоом сигурности по депоненте и повериоце и да ли представља претњу за стабилност система у целини. Адекватан капитал је од кључног значаја за стабилност банке, али није и најважнији ако је слабо управљање ризицима.

Основна техника анализе адекватности капитала је рацио анализа. Најчешће коришћени показатељи су:

$$\frac{\text{Акционарски капитал}}{\text{Укупна актива}}$$

Рацио капитал / актива варира обрнуто пропорционално с величином банке. То одражава конзервативни став мањих банака и способност већих банака да смање своју потребу за капиталом, ослањајући се на закон великих бројева који умањује негативне ефекте тржишног ризика. Основна слабост наведеног рациона је што не узима у обзир да неки делови aktive, попут готовине и краткорочних хартија од вредности државе, укључених у именилац, не носе у себи никакав ризик. Због тог недостатка развијен је рацио ризичне active (*"Risk asset ratio"*).

$$\text{Рацио ризичне active} = \frac{\text{Акционарски капитал}}{\text{Укупна актива} - \text{готовина} - \text{хартије од вредности државе}}$$

И за овај рацио је карактеристично да се мења инверзно са величином банке.

$$\text{Секундарни рацио ризичне active} = \frac{\text{Акционарски капитал}}{\text{Укупна актива} - \text{готовина} - \text{хартије од вредности државе} - \text{хартије од вредности владиних агенција и корпорација} - \text{одобрене међубанкарске краткорочне позајмице}}$$

Секундарни рацио ризичне active (*"Secondary risk asset ratio"*), поред готовине и хартије од вредности државе из имениоца искључује и хартије од вредности владиних агенција и корпорација, као и одобрене међубанкарске краткорочне позајмице које чине тзв. "нискоризичну активу". Мање банке имају за 50% већу вредност овог параметра од великих банака.

$$\frac{\text{Акционарски капитал} + \text{капиталне ноте и обезвнице} + \text{покрића за могуће губитке по кредитим}}{\text{Кредити}}$$

У бројиоцу су, осим акционарског капитала, садржане и капиталне ноте и обвезнице и покрића за могуће губитке по кредитима. У имениоцу су, уместо укупне активе, кредити као добар репрезент ризика.

Број коефицијента, којима се може обавити анализа врло лако се може повећати помоћу већ наведених. Одступања индивидуалних банака од националних просека дају сигнал упозорења менаџменту банке и екстерним корисницима да је неопходно спровести темељнију и дубљу анализу адекватности капитала. Ако банке имају више стопе капитала од предвиђеног минимума, оне имају извесне институционалне предности. За разлику од наведених, код банака са стопом капитала испод одређеног нивоа, регулативне власти предузимају одређене корективне мере на плану управљања активом и пасивом, ограничавање или укидање дивиденди, притисак да смање трошкове, али и промену менаџмента.<sup>3</sup>

### 3. Процена солвентности банкарског сектора у републици србији

Институционалним решењем, у нашој земљи, централна банка има надзорну улогу над ликвидном и солвентном способношћу банака. Важећи Закон о банкама и другим финансијским институцијама утврдио је коефицијент адекватности капитала као један од осталих релативних показатеља пословања, које је банка током свог пословања дужна да испуњава. Сагласно међународним стандардима, банка је обавезна да своје пословање обавља тако да њена нето ризична актива, односно збир ризичне билансне активе (збир књиговодствених вредности билансних потраживања банке помножених пондерима ризика) и ризичних ванбилансних ставки (збир књиговодствених вредности ванбилансних ставки банке помножених факторима кредитне конверзије) умањен за износ потенцијалних губитака, буде покривена капиталом у износу од најмање 12% (1.10.2006). Начин израчунавања овог показатеља детаљно је дефинисан Одлуком о ближим условима примене члана 26. и 27. Закона о банкама другим финансијским организацијама. као и Одлуком о адекватности капитала банке.<sup>4</sup>

Народна банка Србије може банци одредити и показатељ адекватности капитала већи од прописаног ако контролом бонитета и законитости пословања банке, а на основу врсте и степена ризика у пословању банке и њених пословних активности, утврди да је то потребно ради стабилног и сигурног пословања банке.<sup>5</sup> Овај показатељ адекватности капитала одређује се ако су врста и степен ризика и пословних активности банке проузроковани:

- снажном експанзијом њене кредитне активности;
- неадекватним интерним процедурама и контролама банке;
- неадекватним управљањем ризицима;
- падом депозитног потенцијала;
- експанзијом њених трајних улагања у сопствена основна средства или у друге правне субјекте;

<sup>3</sup> Ђировић, М, Банкарски менаџмент, Економски институт, Београд 1995, стр. 252.

<sup>4</sup> Начин израчунавања капитала банке, као и показатеља адекватности капитала банке и свих елемената тог показатеља детаљно су садржани у Одлуци о адекватности капитала, "Службени гласник РС"; 129/2007.

<sup>5</sup> Према Одлуци о адекватности капитала, "Службени гласник РС", бр. 72/2003 и 55/2004.

- неадекватном рочном и валутном структуром извора и пласмана њених средстава;

- неадекватном каматном политиком банке и др.

Ако је Народна банка Србије одредила банци показатељ адекватности капитала већи од прописаног, обрачунати капитални захтев увећава се за проценат за који је показатељ адекватности капитала који је одређен тој банци већи од минимално прописаног.

Финансијски извештаји банака по завршном рачуну полазна су основа за објективну процену солвентности банака, процену квалитета и степена ризичности њихове активе, процену кредитног ризика и идентификацију области ризика и потенцијалних проблема у којима је потребно предузети корективне мере, како на нивоу појединих банака, тако и у банкарству у целини. За транзиционе земље уобичајени су високи показатељи адекватности капитала. То је гаранција резистентности банкарског сектора.

У Републици Србији усаглашеност релативних показатеља адекватности капитала са прописаним вредностима и број банака са неусклађеним стандардима приказани су у следећој табели:

**Табела 1.** Релативни показатељ адекватност капитала банака и број банака са неусклађеним показатељем.

Период	Показатељи адекватности капитала	Број банака са неусклађеним показатељем
31. 12. 2000.	0.57 %	14
31. 12. 2001.	21.9 %	14
31. 12. 2002.	30.4 %	2
31. 12. 2003.	31.3 %	1
31. 12. 2004.	27.9 %	-
31. 12. 2005.	26.0 %	-
31. 12. 2006.	24.7 %	1
31. 12. 2007.	27.9 %	1
30. 06. 2008.	27.0 %	-

Извор: НБС, Годишњи извештаји 1999-2006.

Напомена: \* просечни месечни показатељ.

Основна карактеристика стања у финансијском сектору у 2000. години јесте висока контаминирана актива банака, која је у непосредној вези са несолвентношћу и неликвидношћу предузећа. Током године реструктурирање банкарског сектора није било започето, што је негативно утицало на функционисање реалног сектора привреде, у коме су кумулирани велики губици. Бројне банке су, да би донекле ублажиле проблеме несолвентности и неликвидности са којима су се суочавале, користиле средства обавезне резерве, која су често била већа од издвојених средстава обавезне резерве. Коефицијент адекватности капитала на нивоу СР Југославије са стањем на дан 31. децембра 2000. године далеко је испод прописаног минимума и износио је свега 0,57%. Од укупног броја банака њих 14 је исказало нижи коефицијент адекватности капитала од прописаног

минимума од 8%. У питању су трансформисане банке са учешћем од 81% у укупној билансној суми. То само указује да је банкама потребна докапитализација у висини од више милијарди немачких марака како би се достигао потребни коефицијент адекватности капитала.

Прва година транзиције била је изузетно успешна. Процес ликвидације и стечаја несолвентних банака у 2001. години, који је окончан затварањем четири банке са највећим учешћем лоших пласмана у активи, допринео је побољшању квалитета банке банкарског система. Унапређење надзора бонитета пословања банака утицало је да више не би требало да буде рециклирања позајмица из нужде и олаког одобравања кредита без вођења рачуна о ризику и очекиваном приносу. Стварање здравог и конкурентног банкарског система утицаће на побољшање квалитета финансијског посредовања и ефикаснију алокацију финансијских ресурса, која ће бити подршка дугорочном привредном расту. У односу на 2000. годину у 2001. години значајно је побољшана усклађеност пословања банака у делу адекватности капитала.

Примена нових прописа из области контроле показатеља адекватности капитала, изложености ризику, ликвидности, одобравања кредита повезаним лицима, учешћа основних средстава итд., почела је у првој половини 2002. године. Током 2002. године Народна банка Југославије спровела је обимне активности на увођењу савременог система контроле банака, у складу са Основним принципима ефикасне контроле банака Базелског комитета за контролу банака.

Народна банка Југославије је крајем године објавила свој средњорочни план развоја контролне функције банака, којим је прокламовала да је њен стратешки циљ у области контроле обезбеђивање финансијски здравог и стабилног банкарског система, способног да заштити интересе депонената банака, задовољи потребе грађана и привреде за банкарским услугама, односно производима и подстакне даљи развој привреде. У том смислу израђене су измене и допуне Закона о банкама и другим финансијским организацијама, које су ступиле на снагу почетком јула и пружиле правни основ за доношење нових пруденцијалних прописа.

Током јула Народна банка Југославије је донела нову одлуку о ближим условима примене чл. 26. и 27. Закона о банкама и другим финансијским организацијама, којом су начин израчунавања капитала банке, новчаног дела акционарског капитала и показатељи пословања банке регулисани у складу са препорукама Базелског комитета. Такође, измењен је начин класификације банке банке и висине посебне резерве за обезбеђење од потенцијалних губитака по активи и ванбилансним ставкама одређеног степена наплативости и уведена су потпуно нова решења којима се банке обавезују да успоставе адекватне системе интерне контроле и интерне ревизије, као и одлука о основним елементима поступака одобравања и наплате потраживања банака и других финансијских организација.

Збирни извештај о оствареним показатељима пословања по чл. 26. и 27. Закона о банкама показује да су банке са 31.12.2002.године, генерално посматрано, ускладиле пословање у делу адекватности капитала и ликвидности. Показатељ адекватности пословања од мин. 8% нису ускладиле две банке, обе у санацији.

Након периода крупних промена у самом банкарском сектору током 2003. године настављен је развој система контроле банака. Тежиште те контроле је са законитости пословања банака преусмерено на ризике којима су банке изложене, односно на систем управљања тим ризицима и на благовремено предузимање



корективних мера у правцу одржавања стабилности финансијског система и јачања поверења јавности у тај систем. Већина банака, изузев једне која је у санацији, је закључно са 31. децембром 2003. године ускладила показатељ адекватности капитала. При посматрању усклађености пословања банака са прописаним показатељима, нису били доступни подаци за Борску банку а.д. Бор јер је за њу 13. фебруара 2004. године донето решење о отварању поступка стечаја.

У 2004. години настављено је реструктурирање банкарског сектора, приватизација, налажење стратешких партнера, укрупњавање и докапитализација. Током године, знатно је унапређена база података, као и начин извештавања банака, а у оквиру бонитетне контроле банака почео је да се развија метод ране процене ризика. Усклађеност показатеља адекватности капитала била је потпуна код 39 банака.

У 2005. години повећан је проценат показатеља адекватности капитала на 12%. Наведеном изменом повећава се однос између капитала и ризичне активе банке, тј. поштрава обавеза банке да обезбеди износ капитала који ће покривати њену ризичну активу. Закључно са 31.12.2005. године усклађеност пословања са показатељем адекватности капитала била је код 34 банке потпуна.

Општа је оцена да је и у 2006. години успостављен квалитативно нови однос према управљању капиталом. Тај став поткрепљује у чињеница да су све банке одржавале прописану адекватност капитала.

У 2007. години банке су на примерен начин приступиле ризицима који произилазе из кредитне експанзије, јер се поред кредитног ризика јавља и већа изложеност девизном, а нарочито оперативном ризику, којима банкарски сектор, судећи по овом показатељу добро управља. Пошто је реч о ризицима који су мало познати домицилној банкарској индустрији изменом регулативе омогућен је исправан приступ освајању функције управљања овим ризицима.

Крајем године објављене су значајне измене подзаконских аката којима је у потпуности хармонизирана домаћа регулатива из области пруденционе супервизије банака са стандардима из Базелског споразума I и учињен први корак при преузимању неких стандарда из Базелског споразума II. Овако измењена регулатива води ка стратешком циљу увођењу стандарда из Базелског споразума II у национално законодавство.

Суштина измена подзаконског акта којим се регулише адекватност капитала односи се на:

- *начин калкулације регулаторног капитала. Уводи се и капитални захтев за остале тржишне ризике. Овом калкулацијом извршена је потпуна хармонизација са Базелским споразумом I,*

- *диференциран третман резиденцијалне и комерцијелне некретнине као инструмента за ублажавање ризика, који је усаглашен са препорукама из Базелског споразума II и*

- *експлицитно дефинисану обавезу банке да формирају и одржавају резерву за опште банкарске ризике о чијем су формирању до сада банке саме одлучивале.*

У 2007. години коефицијент адекватности капитала доста је висок и износи 27.9% (прописани минимум 12%). Овако висок коефицијент адекватности капитала резултат је доброг квалитета кредитних портфолија банака, односно структуре класификоване активе, коју последњих година у највећем проценту чине потраживања класификована у највише категорије А и Б. Од 2002. године у складу са препорукама

Базелског комитета измењен је начин класификације активе банке. Структура класификоване активе банака за период од 2002-2007. године може се видети на следећој табели:

**Табела 2.** Категоризација класификоване активе

у %

Категоризација класификоване активе	31.12. 2002.	31.12. 2003	31.12. 2004	31.12. 2005	31.12. 2006	31.12. 2007
А	63.2	63.1	54.1	56.5	46.6	42.3
Б	12.5	14.4	18.9	20.4	21.4	27.3
В+Г+Д	24.3	22.5	27.0	23.1	32.0	30.4

Наставак реформских процеса у банкарском сектору омогућио је даљи континуитет тренда раста билансне величине и капитала, што се може видети на следећој табели:

**Табела 3.** Кретање билансне величине и капитала

(Стање на крају периода, у милионима динара, индекси у %)

Период	Билансна сума		Ванбилансне позиције		Капитал		Број банака
	Износ	Индекс	Износ	Индекс	Износ	Индекс	
31.12.2000.	704349	-	378874	-	23743	-	86
31.12.2001.	291460	41.38%	88719	23.42%	46186	194.52 %	54
31.12.2002.	316578	108.62%	203329	229.18%	63587	137.68 %	50
31.12.2003.	367486	116.08%	378665	186.23%	86303	135.72 %	47
31.12.2004.	510092	138.80%	510889	134.92%	99450	115.23 %	43
31.12.2005.	775413	152.01%	726007	142.11%	136471	137.22 %	40
31.12.2006.	1161936	149.84%	1190363	163.96%	215422	157.85 %	37
31.12.2007.	1554880	133.82%	1564905	131.46%	327504	152.03 %	35
30.06.2008.	1649012	106.05%	1959545	125.22%	397536	121.38 %	34

Извор података: Удружење банака Србије и Републички завод за статистику.

Раст ове две билансне позиције има посебну димензију и потврда је изузетне виталности банкарског сектора.

## Закључак

Да би се одржала равнотежа између обима активности и нивоа покрића очекиваних ризика са развојем банкарских активности треба да расте и обим формираног капитала. Банкари су заинтересовани да повећају стопу капитализације, како би постојећи капитал био довољан да покрије процењене ризике у активи, али и да обезбеди нормално пословање банке.

Регулациони систем ограничава експанзију како укупне активе, тако и депозитних и кредитних обавеза банке, који могу да расту једино у сразмери са порастом капитала банке. Уколико би капитал банке растао по нижој стопи у односу на раст обавеза банке, долазило би до смањења учешћа капитала у укупним изворима финансирања пласмана банке, зато што снижење стопе капитала према укупној активи означава пораст стопе приноса по једној акцији за власнике банке, под претпоставком да је маса нето дохотка дата величина.

Нови Базелски Споразум препознаје различиту изложеност ризику код различитих банака, примену другачијих метода да би се извршила процена њихове јединствене изложености ризику и подвргавање захтевима за одређивање различитог нивоа потребног капитала за покривање ризика. Укључивањем оперативног ризика у калкулацију економског капитала, банке постижу виши степен прецизности, што омогућава и бољу заштиту.

Банке су у последњим годинама располагале са снажном капиталном базом и домаћим изворима средстава. Капитал банкарског сектора остварио је снажан апсолутни и релативни раст. Најзначајније повећање капитала остварено је у децембру 2007. године као последица усклађивања банака са одлуком централне банке којом је прописано да се однос бруто пласмана становништву и основног капитала банке смањи са максималних 200% на 150%. Иако је значајан податак о расту капитала, нема простора за претерани оптимизам. Достигнути ниво капиталне базе далеко је од задовољавајућег, што значи да је рад на јачању капиталне основе домаће банкарске индустрије један од приоритета.

Нова одлука о адекватности капитала са применом од 1. јула 2008, има за циљ потпуно усклађивање регулативе у области адекватности капитала са захтевима Базелског споразума и његовим накнадним допунама и изменама. Увођење додатних капиталних захтева за тржишне ризике као и друге промене на страни обрачуна капитала и ризичних ставки утицаће на објективизацију показатеља адекватности капитала.

## Литература

1. Јовић, С, Банкарство, "Научна књига", Београд 1990.
2. Крстић, Б. Банкарство, Економски факултет, Ниш 1996.
3. Ћировић, М, Банкарски менаџмент, Економски институт, Београд 1995.
4. Одлука о адекватности капитала, "Службени гласник РС"; 129/2007.
5. [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs)
6. [www.statserb.sr.gov.yu](http://www.statserb.sr.gov.yu)
7. [www.ubs-asb.com](http://www.ubs-asb.com)

Dr Borivoje B. Prokopović

Dr Dragoslav Jerinić

Mr Živojin B. Prokopović

Niška poslovna škola - Niš

### NEŠTO O RAČUNOVODSTVU ODGOVORNOSTI

#### Apstrakt

*Moderno preduzeće danas zasniva svoje poslovanje na principima održive budućnosti. Ono je, znači, u svom radu konstantno orjentisano na stručno i verodostojno organizovanje, praćenje i kontrolu svih svojih aktivnosti na takav način da transparentnost nikad ne dođe u pitanje. Za tako nešto u preduzeću se mora organizovati i odgovorno računovodstvo, o čemu je rad i posvećen.*

**Ključne reči:** Računovodstvo, odgovornost, rizik, poslovanje, troškovi, poslovni rezultat.

### ON ACCOUNTING LIABILITY

#### Abstract

*Today a modern company bases its businesses on the principles of maintainable future. A modern company is, that means, in its work constantly orientated to expert and credible organizing, keeping up with and control of all its activities in such way that transparency never comes in doubt. For something like this, a responsible accounting department must be set in, and this study is dedicated to it.*

**Key words:** Accounting, responsibility, risk, doing business, costs, business result.

Kaže se da računovodstvo odgovornosti personifikuje sistem upravljačkog računovodstva i sve firme ga obilato koriste, jer bi bez nekog oblika računovodstva odgovornosti nastao haos u obavljanju kontrolne funkcije menadžmenta. Zapravo, u slučaju računovodstva odgovornosti, svaki zaposleni pojedinac, koji ima kontrolu i odgovara za niz konkretnih aktivnosti, može se smatrati centrom odgovornosti. Posle definisanja pitanja odgovornosti meri se efikasnost performansi zaposlenog pojedinca, a potom dela njegovog zaduženja, da bi se zatim merenje efikasnosti prenelo naviše kroz celokupno preduzeće.

Računovodstvo odgovornosti posebno je značajno kod decentralizovanih preduzeća, kada se u procesu prenošenja kontrole od strane centralnog menadžmenta na pojedine menadžere u preduzeću vrši i prenos odgovornosti.

Za profitne organizacije veži pravilo da koriste i primenjuju računovodstvo odgovornosti kako bi maksimirale neto dobitak, dok neprofitne koriste računovodstvo odgovornosti kako bi minimizirale troškove pružanja usluga.

Računovodstvo odgovornosti može se primeniti na svakom organizacionom nivou firme i menadžmenta za koje su ispunjeni sledeći uslovi, odnosno da se:<sup>1</sup>

- troškovi i prihod mogu direktno povezati sa konkretnim nivoom, odgovornosti menadžmenta;

- troškovi i prihodi mogu kontrolisati na nivou odgovornosti s kojim su povezani i

- budžetski podaci mogu razviti kako bi se procenjivala efikasnost menadžera u procesu kontrole troškova i prihoda.

## 1. Merenje uspešnosti poslovanja po delovima preduzeća

Delovi - segmenti preduzeća predstavljaju uže organizacione jedinice unutar preduzeća, poznati i pod nazivom "profitni centri" ili "mesta odgovornosti". Menadžmentu preduzeća su, pored izveštaja o dobitku, neophodne i informacije o merenju uspešnosti po delovima - segmentima preduzeća koje bi mu pomogle u planiranju i raspodeli sredstava, kontroli poslovanja i proceni uspešnosti menadžera dela - segemenata.

Delovi - segmenti preduzeća, ili centri odgovornosti pokazuju stepen odgovornosti koji ima u realizaciji performansi preduzeća poslovni učinak mesta odgovornosti. Najčešće se razlikuju tri pojavna oblika kada su u pitanju delovi - segmenti preduzeća i to:<sup>2</sup>

**1) Profitni centri**, koji predstavljaju segmente preduzeća u kojima se stvaraju prihodi i troškovi. Menadžeri profitnih centara ocenjuju se prema rentabilnosti njihovih autora. Takvi primeri profitnih centara uključuju pojedina odeljenja u trgovini na malo, prodajne linije u trgovinskim preduzećima, proizvodne linije u proizvodnim preduzećima, filijale banaka i dr. Zagovornici teorije profitnih centara tvrde da se ovim traži od svih menadžera da oseti "hladan dah konkurencije" u smislu da svaki menadžer, npr. Odeljenja, odgovara za dobit ostvarenu svojom aktivnošću. Pretvaranje svakog odeljenja u profitni centar može da bude veoma efikasan način za motivisanje viših menadžera po odeljenjima, kao i obezbeđivanje adekvatnijih uslova za strateško planiranje. Međutim, nedostatak teorije profitnih centara jeste u tome što davanje prevelikih ovlašćenja menadžerima može izazvati probleme u smislu da menadžeri odeljenja počnu da konkurišu jedni drugima na veoma destruktivan način kao što je preduzimanje određenih akcija koje će rezultovati povećanjem sopstvene dobiti, a na štetu drugih odeljenja.

Sačinjeni izveštaji o dobitku za segmente su pripremljeni tako da prikazuju prihode i troškove primenljive za svaki profitni centar radi: 1) procene njihove profitabilnosti, 2) upoređenja ostvarenih sa planiranim rezultatima, 3) utvrđivanja karaktera eventualnih odstupanja od planiranih vrednosti i 4) upoređenja s profitabilnošću ostalih profitnih centara u preduzeću.

**2) Investicioni centri** centri predstavljaju segmente, odnosno delove preduzeća koji stvaraju troškove, prihode i imaju kontrolu nad uloženim i raspoloživim sredstvima za korišćenje. Uspešnost menadžera

<sup>1</sup> Ilija Samardžić i Snežana Knežević; Menadžment Računovodstva, BPŠ, Beograd, 2004. str. 104. do 112.

<sup>2</sup> Ibid, str. 105. i 106.

investicionih centara ocenjuju se rentabilnošću centara, kao i stopom ostvarenog prinosa na uložena sredstva, a na osnovu ovlašćenja u vezi sa kontrolom ili pak, mogućnosti da značajno utiču na odluke o investiranju (npr. proširenje proizvodnje ili prodaje i nastup na novim tržištima). Važno je ovde naglasiti i to da se svaki profitni centar ne može identifikovati sa investicionim centrom. Za jasnu razliku između profitnih i investicionih centara poslužićemo se jednim primerom. U pitanju je slučaj robne kuće u okviru lanca robnih kuća i prodajni objekat suvenira u sklopu te robne kuće. Robna kuća je i investicioni centar, jer menadžer može neposredno da proceni imovinu upotrebljenu za njeno poslovanje. No, međutim, imovina upotrebljena za prodajni objekat suvenira veoma se teško može identifikovati, odnosno objektivno iskazati, jer prodajni objekat koristi samo deo zemlje, zgrade i parking prostora robne kuće. Kod ovakvih slučajeva prodajni objekat bi trebalo identifikovati sa profitnim, a ne sa investicionim centrom.

3) **Troškovni centri** predstavlja deo - segment preduzeća koji stvara troškove, ali ne ostvaruje direktne prihode.<sup>3</sup> Kaže se da su to najčešće najmanje jedinice za koje se troškovi prate odvojeno, kao recimo: proizvodnja ili servisna odeljenja (računovodstvo, finansije, održavanje). Namena troškovnih centara je precizno kvantitativno utvrđivanje visine svih troškova po troškovnim centrima ponaosob. Inače, za troškovne centre se ne formiraju izveštaji o dobiti, već se primarno ocenjuju prema: mogućnosti kontrole troškova i obimu i kvalitetu usluga koje garantuju preduzeću.

Naredna ilustracija (slika 1) ukratko opisuje vrste centara odgovornosti:

Centri odgovornosti/Elementi	Troškovi	Prihodi	Prinos na uložena sredstva
Troškovni centar	X		
Profitni centar	X	X	
Investicioni centar	X	X	X

Tabela 1. Vrste centara odgovornosti

## 2. Marža po delovima - segmentima preduzeća

Poslovanje i rad po delovima - segmentima regulisani su MRS 14.

Marža, kao razlika u ceni, po delovima - segmentu preduzeća predstavlja dugoročnu meru profitabilnosti. Ona uključuje sve fiksne troškove koji se mogu vezati za deo - segment, zbog čega je veoma korisna pri donošenju dugoročnih odluka, kao što je npr. odluka o proširenju kapaciteta preduzeća.

### Primer br. 1.

Fabrika lekova "Zdravlje - Aktavis", Leskovac, proizvodi dva proizvoda: A i B. Mesečni izveštaj o dobitku odnosno preduzeća izgleda ovako:<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Troškovni centri stvaraju, po pravilu – kako se iz same reči da zaključiti, visoke troškove firmi.

<sup>4</sup> Preuzeto iz dokumentacije firme i to po svim segmentima.

Elementi	Preduzeće		Proizvodi			
			A		B	
	din.	%	din.	%	din.	%
1. Prihodi od prodaje	40.000	100%	20.000	100%	20.000	100%
2. Varijabilni troškovi	22.000	55%	12.000	60%	10.000	50%
3. Doprinos pokriću (1-2)	18.000	45%	18.000	40%	10.000	50%
4. Fiksni troškovi koji se mogu vezati za proizvodne linije	7.000	17,5%	2.000	10%	5.000	25%
5. Marža po segmentu (3-4) za proizvod	11.000	27,5%	6000	30%	5.000	25%
6. Opšti fikсни troškovi	4.000	10%				
7. Dobitak iz poslovanja (5-6)	7.000	17,5%				
8. Porezi	2.500	6,25%				
9. Neto dobitak (7-8)	4.500	12,25% J				

Izvršiti analizu rentabilnosti Preduzeća „Zdravlje – Aktavis“ po proizvodima:

a) Sa aspekta kratkoročnog odlučivanja, pod pretpostavkom da će reklamna kampanja za proizvod A po proceni menadžmenta od 1.400 dinara mesečno uticati na rast ukupnog prihoda od prodaje za reklamirani proizvod od 20% (4.000 din).

b) Sa gledišta dugoročnog odlučivanja uz pretpostavku da firma mora eliminisati jedan od proizvoda.

### Rešenje primera:

Profitabilniji proizvod za preduzeće "Zdravlje – Aktavis" proizvod B zbog činjenice da odbacuje veću stopu doprinosa pokriću tog proizvoda u odnosu na proizvod A (50% : 40%). Dodatna prodaja proizvoda B za 20% rezultovaće sa 2.000 din. doprinosa pokriću, dok će dodatna prodaja proizvoda s rezultovati manjim iznosom – 1.000 din. Znači, sa kratkoročnog aspekta, relevantna je stopa doprinosa pokriću u oceni profitabilnosti semgenata.

a) Uključivanjem relevantnih troškova u analizu, a to su u ovom slučaju fiksnitroškovi, dobija se sledeći odgovor: treba isključiti proizvodnu liniju proizvoda B, odnosno nastaviti sa proizvodnjom proizvoda A. Naime, ukidanjem proizvodne linije proizvoda B, preduzeće "Zdravlje - Aktavis" gubi mesečnu maržu po segmentu od 5.000 din., što je naravno racionalnije u odnosu na gubitak mesečne marže po segmentu u iznosu od 6.000 din. koja se odnosi na proizvod A. Zaključujemo da kod dugoročnih odluka akcenat treba staviti na rast onih semgenata koji pokazuju najvišu stopu marže po segmentu, i to zbog sposobnosti semgenata da pokriju svoje fiksne troškove.

### Primer br. 2.

Za preduzeće "RUL" iz Leskovca dat je izveštaj o neto dobitku, po segmentima, kako sledi:

Preduzeće "RUL", Leskovac Segmentirani izveštaj o dobitku

(u din)

Elementi	Prodavnica br. 1	Segmenti	
		Odeljenje maloprodaje	Servisno odeljenje
1. Prihod od prodaje	50.000	40.000	10.000
2. Varijabilni troškovi	26.000	20.000	6.000
3. Doprinos pokriću (1-2) (kontribucioni rezultat)	24.000	20.000	4.000
4. Fiksni troškovi koji se mogu vezati za odeljenje	10.000	8.000	4.400
5. Marža segmenta za odeljenje (3-4)	14.000	12.000	(400)
6. Opšti fiksni troškovi	6.000		
7. Marža segmenta za prodavnicu (5-6)	8.000		

Na osnovu datih podataka analizirati da li je neki od ova dva segmenta neprofitabilan, ako se kao kriterijum koristi marža po segmentu.

#### Rešenje primera:

Na osnovu prezentiranih podataka uočavamo da treba ukinuti servisno odeljenje, jer ostvaruje negativnu maržu po segmentu, čime bi se profitabilnost prodavnice povećala za 400 din.

#### Primer br. 3.

Odeljenje za Istočnu Evropu preduzeća „Porečje“ Vučje, koje ima status profitnog centra, iskazuje sledeće rezultate za tekuću godinu: prihod od prodaje 200.000 din, varijabilni troškovi 60.000 din, kontrolabilni fiksni troškovi 70.000 din, i nekontrolabilni fiksni troškovi 40.000 din. Podaci iz godišnjeg budžeta jesu sledeći: 180.000 din, 50.000 din, 40.000 din. Sastaviti izveštaj o odgovornosti odeljenja za zapadnu Evropu.

#### Rešenje primera:

Preduzeće „Porečje“ Vučje - Odeljenje za Istočnu Evropu - Izveštaj o odgovornosti segmenta za tekuću godinu<sup>5</sup>

(u din.)

	Budžet	Stvarni rezultati	Razlika
1. Prihod od prodaje	180.000	200.000	20.000
2. Varijabilni troškovi	50.000	60.000	10.000
3. Marža doprinosa (1-2)	130.000	140.000	10.000
4. Kontrolabilni fiksni troškovi	70.000	70.000	0

<sup>5</sup> Fiksni troškovi se ne iskazuju u ovom Izveštaju. To se čini u Izveštaju o rentabilnosti profitnog centra.



5. Kontrolabilna marža	60.000	70.000	10.000
------------------------	--------	--------	--------

Ono što je vidljivo iz priloženog izveštaja jeste da su stvarni rezultati premašili budžetske veličine, što govori o efikasnosti u poslovanju odnosno segmenta. Daje u pitanju bila obrnuta situacija, tj. stvarni rezultati ispod očekivanih, trebalo bi ispitati karakter negativnih odstupanja i preduzeti korektivne mere.

### 3. Stopa prinosa na uložena sredstva (ROI)

Stopa prinosa na uložena sredstva predstavlja osnov za merenje performansi menadžera investicionog centra. Drugim recima, ona pokazuje efikasnost menadžera u korišćenju sredstava koja su im data na raspolaganje. Obrazac za izračunavanje ROI je sledeći:

$$\text{Stopa prinosa na uložena sredstva (ROI)} = \frac{\text{Kontrolabilna marža investicionog centra}}{\text{Prosečna poslovna sredstva investicionog centra}} \times 100$$

#### Primer br. 4.

Za odeljenje "M" kompanije „Bravo“, dati su podaci:  
(u din.)

a. Prihod od prodaje	160.000	
b. Varijabilni troškovi	70.000	
c. Marža doprinosa pokriću (a-b)	90.000	(56,25%)
d. Kontrolabilni fiksni troškovi	40.000	
e. Kontrolabilna marža (c-d)	50.000	
f. Prosečna poslovna sredstva	400.000	
g. Stopa prinosa na uložena sredstva (e:t)		12,5%

Testirajte efekte sledećih promena:

1. rast prodaje za 15%
2. smanjenje varijabilnih i fiksnih troškova za 11% i
3. smanjenje prosečnih poslovnih sredstava za 9%.

#### Rešenje primera:

$$1) \text{ ROI} = \frac{63.500 \text{ din.}}{400.000 \text{ din.}} \times 100 = 15,87\%$$

Povećanje prodaje za 15% utiče na rast prihoda od prodaje za 24.000 din. (160.000 din. x 0,15). Relativno iskazana marža doprinosa ostaje nepromenjena - 56,25%, a marža doprinosa se povećava za 13.500 din. (24.000 din. x 0,5625). Kontrolabilni fiksni troškovi ostaju nepromenjeni, što znači da se kontrolabilna marža povećava za isti iznos tako da novi ROI iznosi 15,87%.

Zaključak je da povećanje prodaje pozitivno deluje na poslovanje

investicionog centra i kompanije pod uslovom da ona dovodi do novih poslova. To ne bi bilo korisno za kompaniju ako bi povećanje bilo ostvareno na teret drugih investicionih centara.

$$2) ROI = \frac{62.100 \text{ din.}}{400.000 \text{ din.}} \times 100 = 15,25\%$$

Smanjenje varijabilnih i fiksnih troškova za 11% dovodi do smanjenja ukupnih troškova za 12.100 din (7.700 din + 4.400 din.) što će uticati na povećanje kontrolabilne marže za isti iznos, tj. nova kontrolabilna marža iznosi 62.100 din. Efekti ovakve akcije jesu korisni pod uslovom da je smanjenje troškova rezultat eliminisanja neekonomičnog trošenja i neefikasnosti. Međutim, smanjenje vitalnih troškova kao npr. troškova održavanja i kontrole, neće biti prihvatljiva akcija za menadžment.

$$3) ROI = \frac{50.000 \text{ din}}{364.000 \text{ din}} \times 100 = 13,74\%$$

Smanjenje prosečnih poslovnih sredstava za 9% ili za 36.000 din. dovodi do promene ROI koja iznosi 13,74% (pri čemu kontrolabilna marža ostaje nepromenjena). Smanjenje poslovnih sredstava može, ali ne mora uvek da bude ekonomično. Korisno je kada postoji višak ulaganja u opremu ili zalihe. Ipak, nije razumno oslobađati se bitnih delova opreme, ili pak smanjivati zalihe ispod očekivanih potreba.

#### 4. Rezidualni dobitak

Rezidualni dobitak kao plansko-kontrolni instrument predstavlja razliku između dobitka odeljenja i troškova angažovanog kapitala. On stimulatивно deluje na poslovanje, kako segmenata, tako i preduzeća u celini i trebalo bi ga redovno izračunavati.

##### Primer br. 5.

Menadžeri odeljenja Va i odeljenja Vb procenjuju na bazi rezidualnog dobitka, mogućnost ulaganja u dva investiciona projekta pri čemu su, razume se, poznati sledeći podaci:

Elementi	Segmenti	
	Odeljenje Va	Odeljenje Vb
Procenjeni kontrolabilni doprinos (dobitak) na nova ulaganja	300.000 din.	400.000 din.
Troškovi kapitala	9%	9%
Procenjeni rezidualni dobitak	0	140.000 din.

Testirajte opravdanost ovakve aktivnosti menadžmenta date firme.

### **Rešenje primera:**

Prikazani podaci upućuju na zaključak da bi se celokupni rezidualni dobitak odeljenja Vb povećao, dok bi odeljenje Va ostalo na istom. Zbog toga menadžeri odeljenja Va ne bi investirali kako bi poboljšali svoje performanse, koje bi se mogle proceniti primenom ROI.<sup>6</sup>

Iznos troškova kapitala varira u zavisnosti od stepena rizika ulaganja (veći rizik znači i veće troškove).

## **Zaključak**

Kao što je u radu istaknuto, računovodstvo odgovornosti personalizuje sistem upravljačkog računovodstva uopšte i koriste ga sva preduzeća. To je i normalno, ako se ima u vidu namera menadžmenta da organizacija i rad firme funkcionišu besprekorno.

Složenost potreba za računovodstvom odgovornosti je veća kod firmi sa povećanim obimom posla, pa time i povećanim brojem zaposlenih. Ona je posebno bitna za veće i decentralizovanije sisteme, gde je sistem kontrole prenet sa centralnih organa menadžmenta na pojedine segmente.

Računovodstvo odgovornosti može se primeniti na svim organizacionim nivoima menadžmenta, kao što su: profitni, investicioni i troškovni centri, pogotovo ako se ima u vidu povezanost troškova i prihoda i mogućnost njihove kontrole.

U radu su dati i neki primeri, koji pokazuju kako se to radi u konkretnim uslovima poslovanja i rada firmi.

## **Literatura**

1. Krasulja, D. i Ivanišević, M; Poslovne finansije, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
2. Malinić, S; Osnovi upravljačkog računovodstva, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.  
Prokopović, B. B. i Prokopović B. Ž; Finansijsko računovodstvo i bilans, Proinkom, Beograd, 2006.
3. Prokopović, B. B; Upravljanje finansijama preduzeća, Fakultet za menadžment i Cekombooks, Novi Sad, 2005.
4. Prokopović, B. B; Finansijski menadžment (III izdanje), Proinkom, Beograd, 2007.

---

<sup>6</sup> Videti o ovome u: Stevanović dr N; Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000, str. 307. do 335; te: Ilija Samardžić i Snežana Knežević; Ibid, str. 112.

## KLJUČNE DETERMINANTE IZVOZNE ORIJENTACIJE SRPSKE EKONOMIJE

### Apstrakt

*Reintegracija nacionalne ekonomije u međunarodne ekonomske i političke tokove ključna je pretpostavka za pokretanje njenog razvojnog procesa.*

*"Otvaranje" ekonomije treba da omogući obnavljanje ekonomskih odnosa sa svetom i razvijanje međunarodne trgovinske, finansijske i naučno-tehnološke saradnje.*

*Izgradnja otvorene, izvozno orijentisane ekonomije podrazumeva dinamiziranje reformskih procesa u svim sferama kao i značajnije unapređenje njene konkurentnosti.*

**Ključne reči:** Izvoz, konkurentnost, Evropska unija, integracije, privreda

## THE KEY DETERMINANTS OF SERBIAN EXPORT STRATEGY

### Abstract

*Reintegration of national economy into international economic and political currents is the key supposition for launching the process of its development.*

*"The opening" of economy should enable reconstruction of economic relations with the rest of the world and development of international trade, financial and scientific and technological cooperation.*

*Construction of an open, export-oriented economy means acceleration of the reform processes in all the spheres, as well as a significant improvement of its competitiveness.*

**Key words:** export, competitiveness, European Union, integrations, economy.

## Uvod

Na prostoru Jugoistočne Evrope, Republika Srbija zauzima posebno mesto. Taj epitet je dobila zahvaljujući svom geografskom položaju, ekonomskim i političkim prilikama, ali i dešavanjima u prošlosti. Pre svega treba imati u vidu činjenicu da je bila najveća i ključna federalna jedinica bivše Jugoslavije, zemlje za koju se govorilo da je most između istoka i zapada. I upravo je ta činjenica sudbinski uticala na ukupan privredni razvoj i međunarodne odnose Republike Srbije.

Govoriti o Srbiji bez njene prošlosti bilo bi veoma površno, čak i pogrešno. Slično je i kada se govori o njenoj privredi, tačnije, o njenom položaju u međunarodnim ekonomskim odnosima, u međunarodnoj trgovini pre svega. Da bi se sagledalo trenutno stanje i dale projekcije za budućnost neophodno je istaći dešavanja u prošlosti, pre svega na ekonomskom, ali i na političkom planu.

Spoljna trgovina je hronološki najstariji, a svakako i najmasovniji i najrazvijeniji oblik ekonomske saradnje sa inostranstvom. U svakoj zemlji, bez obzira na veličinu njenog unutrašnjeg tržišta, nivo ekonomske razvijenosti i prirodnog bogatstva, postoji potreba za spoljnom trgovinom. Neophodnost spoljnotrgovinske razmene je uslovljena prirodnim i društveno-ekonomskim razlozima. Prirodni razlozi su: neravnomernost u izvorima prirodnih bogatstava, klimatski faktori, a društveno-ekonomski su: neravnomernost razvitka zemalja, različit stepen ekspanzije proizvodnje, stepen razvijenosti savremenih sredstava transporta i komunikacije. Spoljna trgovina obezbeđuje pristup novim tržištima, povećanje profita, stabilizaciju snabdevanja sirovinama, korišćenje olakšica koje pružaju pojedine zemlje, ostvarivanje ekonomije obima.

U međunarodnoj trgovini egzistira široka lepeza oblika razmene. Klasičan oblik međunarodne razmene podrazumeva izvozno-uvozne poslove. U savremenoj međunarodnoj trgovini sve prisutniji su vezani spoljnotrgovinski poslovi, bez obzira na nastojanja da se međunarodnim propisima ovaj oblik trgovine svede na najmanju moguću meru. Međunarodne poslovne transakcije uključuju i specifične spoljnotrgovinske poslove, kooperativne aranžmane, poslove posredovanja.

Privrede koje se uključuju u međunarodne tokove (otvorene privrede) na bazi izvoza i uvoza i veličine GDP koji se povećava putem međunarodne razmene, postižu značajnu stopu ekonomskog rasta, dok privrede koje su manje otvorene beleže stagnaciju ili pad GDP-a, a time i životnog standarda.

Imajući u vidu potrebu dinamiziranja izvozne aktivnosti kao ključne determinante razvoja srpske ekonomije, u ovom radu, detaljnije će biti ukazano na ključne aspekte spoljnotrgovinske razmene Srbije, kao i na izvozne performanse srpske privrede u narednom periodu.

### 1. Ključni aspekti spoljnotrgovinske razmene Srbije

Republika Srbija je u proteklom periodu ekonomske tranzicije završila prvu fazu reformi u kojoj je uspostavljena makroekonomska stabilnost i postavljeni temelji za drugu fazu reformi koja će se fokusirati na privredni rast i strukturne promene.

Savremena teorijska analiza nosioca rasta težište stavlja na strukturnim promenama u privredi, polazeći od koncepcije da je razvoj, u stvari, rađanje novih i nestajanje starih privrednih grana i sektora.

Spoljnotrgovinska razmena, odnosno uključivanje nacionalne ekonomije u globalne ekonomske tokove veoma je bitan faktor dinamiziranja njene razvojne aktivnosti.

Spoljnotrgovinska razmena Srbije, u periodu od 2001. do 2007. godine, povećana je za oko 4,5 puta, pri čemu se izvoz povećao za 5, a uvoz 4,3 puta. Uporedo sa povećanjem razmene sa inostranstvom, rastao je i spoljnotrgovinski deficit (za 3,75 puta). Ostvarujući znatno višu stopu rasta spoljnotrgovinske razmene od rasta svetske trgovine, Srbija je povećala svoje učešće u ukupnom svetskom izvozu i uvozu (2001. godine Srbija učestvuje u svetskom izvozu sa 0,28%, a u uvozu sa 0,67%, dok u 2006. godini učešće Srbije u svetskom izvozu iznosi 0,54%, a u uvozu 1,08%). I pored toga, naša zemlja spada u red zemalja Centralne i Istočne Evrope koje su najmanje uključene u međunarodne trgovinske tokove. U 2006. godini najveći udeo u svetskoj trgovini među ovim zemljama imale su: Poljska (9,1%), Češka (7,9%), Mađarska (6,1%) i Slovačka (3,5%). Čak i neke bivše jugoslovenske republike, koje su prema broju stanovnika i ukupnoj površini manje od Srbije, ostvaruju bolje rezultate, kada se radi o učešću u svetskom izvozu - Slovenija (1,8%) i Hrvatska (0,9%).

**Tabela br. 1 - Spoljnotrgovinska razmena Republike Srbije, u periodu 2001-2007. godine u milionima USD i %\***

\* Od 2006. godine uključena spoljnotrgovinska razmena sa Crnom Gorom

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Izvoz	1721	2075	2755	3523	4482	6428	8825
Uvoz	4261	5614	7473	10753	10461	13172	18350
Spoljnotrgovinski bilans - deficit	-2540	-3539	-4718	-7230	-5979	-6744	-9525
Izvoz (% BDP)	14,6	13,1	13,5	14,4	17,1	21,2	21,6
Uvoz (% BDP)	36,1	35,4	36,8	43,9	39,9	41,8	43,4
Spoljnotrgovinski deficit (% BDP)	21,5	22,3	23,2	29,5	22,8	20,6	20,6
Pokrivenost uvoza izvozom	40,4	37,0	33,8	32,8	43,1	48,8	48,1

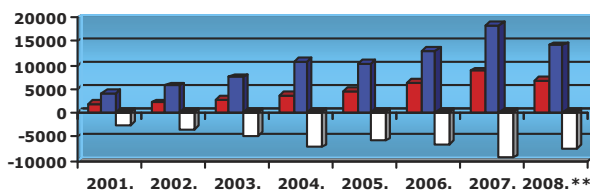
Izvor: Republički zavod za statistiku i Narodna banka Srbije

Povećanje spoljnotrgovinske razmene doprineli su višestruka povećanja uvoza i izvoza. Tako je, proteklih 5-6 godina izvoz Srbije povećavan rekordnim stopama od 30% do 40%, da bi protekle godine dostigao 8,8 milijardi USD (za 2,4 milijarde USD ili 37,3% više nego 2006.). Još brže je rastao uvoz, tako da je u 2007. godini iznosio 18,3 milijarde USD (za 5,2 milijarde USD ili 39,3% više nego 2006. godine). Međutim, izvoz je i dalje nizak, jer je posle 7 godina tranzicije dostigao oko 21% BDP, dok je uvoz u 2007. godina oko 44% BDP, što je u poređenju sa drugim zemljama slične veličine - indikator relativno zatvorene privrede (jer ukupna razmena srpske privrede jedva dostiže 65% BDP). Pokrivenost uvoza izvozom

iznosi 48,1% i manja je u odnosu na pokrivenost u istom periodu prethodne godine (48,8%). Za proteklih 7 tranzicionih godina prosečno učešće deficita roba i usluga u BDP je iznosilo oko 23%.

Spoljnotrgovinska robna razmena Srbije za period januar–jul 2008. godine iznosi 20,9 milijardi USD (što je više za 42,2% nego u istom periodu prethodne godine). Izvezeno je robe u vrednosti od 6,8 milijardi USD (povećanje od 40,3% u odnosu na isti period 2007. godine), a uvezeno za 14,2 milijardi USD (što je više za 43,1% u poređenju sa istim periodom prethodne godine). Deficit iznosi 7,4 milijardi USD (što čini povećanje od 45,8% u poređenju sa istim periodom prethodne godine). Pokrivenost uvoza izvozom iznosi 47,7% i manja je u odnosu na pokrivenost u istom periodu 2007. godine (48,6%)<sup>1</sup>.

**Grafikon br. 1 - Spoljnotrgovinska razmena Republike Srbije, u periodu 2001-2007. i januar-jul 2008. godine u milionima USD\***



**Izvoz ■ Uvoz □ Spoljnotrgovinski bilans**

\* Od 2006. godine uključena spoljnotrgovinska razmena sa Crnom Gorom

\*\* Podaci za 2008. godinu odnose se na prvih 6 meseci

Izvor: Republički zavod za statistiku i Narodna banka Srbije

Razvojni problemi Srbije direktno su povezani sa nedostatkom kapitala i visokoj zavisnosti domaće proizvodnje uvoznim proizvodima. Najveće proizvodne grane su uvezno orijentisane. Upravo ove činjenice navode na zaključak da se struktura uvoza zasniva na pribavljanju reprodukcionog materijala i opreme, a kao posledica javlja se smanjenje proizvodnje i zastarelost tehnologije<sup>2</sup>. Povećanje uvoza u proteklom periodu posledica je uvoza energenata, koji na svetskom tržištu beleže sve veći skok cena i čine 20,3% ukupnog uvoza. Na povećan uvoz uticao je i uvoz ruda bakra i gvožđa koje se koriste za proizvodnju osnovnih i drugih metala koji na svetskom tržištu imaju povoljnu cenu, kao i rast tražnje s obzirom na to da su realne zarade stavljene pod kontrolu, pa je ključni generator rasta tražnje visoka javna potrošnja, koja je iznad nivoa produktivnosti rada. Povećanje izvoza rezultat je do sada obavljene privatizacije i restrukturiranja preduzeća, potpisanog Sporazuma sa EU i potpisanih i ratifikovanih ugovora o slobodnoj trgovini sa zemljama potpisnicama CEFTA sporazum, povećanog izvoza viškova poljoprivrednih proizvoda itd.

<sup>1</sup> www.rzs.co.yu

<sup>2</sup> Milovanović G., Spoljna trgovina, teorija, principi i praksa, Ekonomski fakultet Univeziteta u Kragujevcu, Kragujevac, 2000., str. 18.

**Tabela br. 2 - Učešće pojedinih geografskih celina u ukupnom izvozu i uvozu Republike Srbije 2007. godine, %**

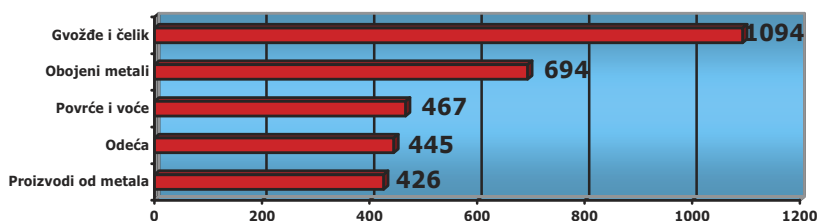
	IZVOZ	UVOZ
EU	56,0	55,1
Zemlje zapadnog Balkana	32,1	8,1
Zemlje bivšeg SSSR	7,1	17,3
Zemlje dalekog istoka	0,2	8,6
Ostali geografske celine	4,6	10,9

*Izvor: Ekonomist magazin*

Treba dodati da zemlje bivšeg SSSR učestvuju čak sa 26,7%, a zemlje dalekog istoka sa 16,4% u ukupnom trgovinskom deficitu, kao i činjenicu da što je zemlja udaljenija, to je manji stepen pokrivenosti uvoza izvozom. Geografsko lociranje proizvodnje i izvoz sa izabrane lokacije u modernoj svetskoj privredi je pod dominantnim uticajem ekonomije obima i transportnih troškova. Liberalizacija međunarodne trgovine uticala je da carinska ograničenja postanu manje bitno ograničenje od transportnih troškova. Ako se na određenoj lokaciji organizuje veliki obim proizvodnje, dovoljno velika količina izvoza smanjuje transportne troškove. Upravo je to i objašnjenje za naš trgovinski deficit sa svim svetskim regionima osim sa BIH, Crnom Gorom, Makedonijom i Albanijom.

U strukturi izvoza po nameni proizvoda (princip pretežnosti), najviše su zastupljeni proizvodi za reprodukciju 66,4%, zatim roba za široku potrošnju 25,5% i oprema 8,1%. U strukturi uvoza po nameni proizvoda najviše su zastupljeni proizvodi za reprodukciju 61%, potom roba za široku potrošnju 21,9% i oprema 17,1%. Prema odsecima SMTK u izvozu za 2007. godinu najveće učešće imaju gvožđe i čelik, zatim obojeni metali, povrće i voće, odeća i proizvodi od metala, a izvoz ovih pet odseka čini 35,4% ukupnog izvoza. Prvih pet odseka sa najvećim učešćem u uvozu su nafta i naftni derivati, drumska vozila, gvožđe i čelik, industrijske mašine za opštu upotrebu i električne mašine i aparati, a njihov uvoz čini 33,1% ukupnog uvoza.<sup>3</sup>

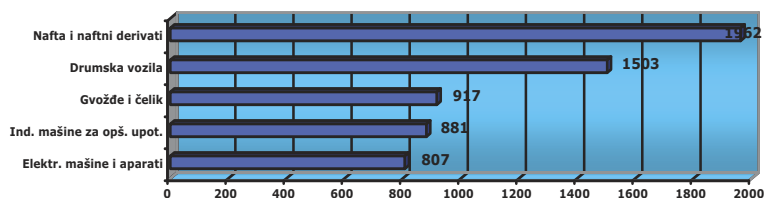
**Grafikon br. 2 - Izvoz Republike Srbije prema odsecima SMTK, u 2007. godini, u milionima USD**



<sup>3</sup> Podaci su preuzeti od SIEPE - Agencije za strano ulaganje i promociju Republike Srbije



**Grafikon br. 3 - Uvoz Republike Srbije prema odsecima SMTK, u 2007. godini, u milionima USD**



Deficit na tekućem računu platnog bilansa za sedam tranzicionih godina porastao je 6 puta, sa 2,7% BDP u 2001. godini na 16% BDP u 2007. godini, a osnovni razlog njegovog rasta je kontinuiran negativan rast spoljnotrgovinske razmene sa inostranstvom, dok su suficiti salda usluga i neto transfera (državnih i privatnih) uspevali samo delimično da pokriju deficit robne razmene. Prema podacima Evropske banke za obnovu i razvoj, kritična granica održivog tekućeg deficita na srednji rok je 10%, ali je veoma bitna i dužina njegovog trajanja.

## 2. Izvozne performanse srpske privrede

Sadašnji model poslovanja u Srbiji zasniva se na izvozu jednostavnih proizvoda čija se proizvodnja bazira na niskoj ceni rada, plodnom zemljištu, beneficijama Vlade i Suncu. Kada tako radite, onda inostrani potrošač dobija svu korist, a deoničar – vlasnik malo zarađuje i radnici loše prolaze. To je model koji postoji ovde u Srbiji<sup>4</sup>.

Da bi se poboljšali izvozni rezultati, potrebna je odgovarajuća strategija, u kojoj treba utvrditi koji proizvodi već imaju prolaz na svetskom tržištu, ali se možda suočavaju sa nekim ograničenjem pri realizaciji ili za kojim proizvodima postoji tražnja na svetskom tržištu, a njihova proizvodnja bi se mogla podsticati u našim preduzećima.

Posle 2000. godine, rast izvoza ostvaren je uz stagnantnost njegove strukture, odnosno dolazilo je do "forsiranja izvoza", što znači da je rast dinamiziran forsiranjem proizvoda niže faze finalizacije, jer domaća privreda nije bila u stanju da poboljša strukturu izvoza u kratkom roku. To, u dobroj meri, podseća na početak 80-tih, kada je teška platnobilansna situacija praktično promovisala politiku "izvoza po svaku cenu" (ili po korejskoj maksimi: "izvozi ili umri"). Međutim, imajući u vidu vrlo nizak nivo izvoza zemlje i visok spoljnotrgovinski debalans, kao i relativno kratak period da bi preduzeti reformski zahvati dali efekta, čini se da Srbija i nema drugu alternativu. Rast izvoza, zasnovan na proizvodima niže faze finalizacije, svakako nije poželjan pravac, jer bi se, srednjoročno posmatrano, i takav rast mogao iscrpeti ili usporiti.

Imajući to u vidu osnovni ciljevi Strategije povećanja izvoza u periodu 2008-2011. godina bili bi<sup>5</sup>:

<sup>4</sup> Fairbanks M., Kako orati more, časopis Vreme, Beograd, 2004., str. 26

<sup>5</sup> Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije, Nacrtna Strategija povećanja izvoza Republike Srbije za period od 2008 do 2012. godine, Beograd, 2008., str. 16, 17

- Rast izvoza robe i usluga od 25% prosečno godišnje,
- Promena strukture izvoza u smislu dominacije proizvoda više faze prerade (veće učešće proizvoda sa višom dodatnom vrednošću) – povećano učešće kapitalnih i potrošnih dobara u ukupnom izvozu sa 43,2% u 2007. na 65% u 2011. godini,
- Optimalna geografska diverzifikacija izvoza osvajanjem novih tržišta,
- Povećanje broj preduzeća koja izvoze preko 10 miliona EUR godišnje (sa 66 u 2007. na 120 do 2011. godine).
- Održati visoke stope rasta izvoza na tržištima EU i CEFTA od 20-25% godišnje.

Kada se radi o zemljama CEFTA - koliko je bitno za Srbiju da poveća svoje prisustvo na tržištima za koje se očekuje da će postati ekspanzivna u budućem periodu (Albanija i Moldavija), toliko je važno da razvija zajedničke proizvodne projekte sa republikama bivše SFRJ. Samo tako Srbija može u hodu vršiti restrukturiranje privrede u pravcu razvoja svetske tražnje i imati koristi od liberalizacije trgovine unutar regiona.

Nedostatak tradicije u trgovinskim odnosima Srbije sa Albanijom i Moldavijom, otežava razvoj robne razmene između ovih zemalja, s obzirom da tržišta ovih zemalja još uvek nisu dovoljno naviknuta na prisustvo proizvoda iz Srbije. Albanija, iz godine u godinu, značajno povećava uvoz hrane i poljoprivrednih proizvoda, ruda, prerađenih industrijskih proizvoda i transportnih sredstava, što može predstavljati veliku šansu za srpske izvoznike. Moldavija, takođe, predstavlja tržište koje će se širiti uporedo sa odvijanjem procesa ubrzanog privrednog razvoja. Zato bi bilo dobro za srpsku preduzeća da iskoriste otvaranje ovog tržišta u cilju blagovremenog pozicioniranja i pripremanja za suočavanje sa konkurencijom.

Od ostalih zemalja CEFTA - Crna Gora, BIH, Makedonija i Hrvatska su, do pre dve decenije, bile u sastavu iste države sa Srbijom, tako da su njihove proizvodne strukture komplementarne. Industrijski kapaciteti ovih zemalja koncipirani su tako da predstavljaju jednu celinu, pa ne čudi što u njihovoj međusobnoj trgovini intragradska razmena ima veći značaj nego što je to slučaj sa zemljama koje nisu bile u sastavu bivše SFRJ.

Da li će Srbija, poput naprednijih zemalja u tranziciji, ostvariti drastičnu promenu izvozne strukture u pravcu porasta udela proizvoda više faze finalizacije i održati dosadašnji snažan rast ukupnog izvoza zavisice, u najvećoj meri, od nivoa SDI, ali i od sektora u koje će one pristizati. Ako strani kapital, čiji je značajan priliv realističan u narednim godinama, bude investiran u većoj meri u delatnosti sa višim nivom primenjene tehnologije (propulzivne delatnosti), onda se već u srednjoročnom periodu može očekivati bitnija kvalitativna promena domaćeg izvoza i njegov brzi rast. Bugarska, Rumunija i Hrvatska ostvaruju visoke prilive SDI, uglavnom usled povećanog poverenja investora za ulaganje u ove zemlje i povećanog poverenja potrošača. Za Srbiju je posebno indikativno da je visok priliv investicija u ove tri zemlje bio je osnovni pokretački faktor nastavka restrukturiranja i ekspanzije izvoznog orijentisanih proizvodnih kapaciteta i unapređenja finansijskog posredovanja. Izvoz, koji bi u većoj meri bio baziran na tehnološki intenzivnim proizvodima, drastično bi unapredio ekonomske perspektive zemlje zbog brzo-rastuće globalne tražnje za ovim proizvodima, odnosno zbog velike dodatne vrednosti koja se ostvaruje njihovom prodajom.

Treba imati u vidu da tradicionalne konkurentske prednosti u tzv. klasičnim uslugama (koje su uglavnom proisticale iz povoljnog geografskog položaja, prirodnih potencijala i kulturno-istorijskog nasleđa Srbije), nisu dovoljne u okruženju intenzivne konkurentske utakmice i veoma sofisticiranih zahteva savremenih korisnika. Na primer, uprkos izuzetno povoljnom geostrateškom položaju za razvoj drumskog saobraćaja, stručnjaci upozoravaju da bi Srbija lako mogla postati „slepo crevo“ Evrope, pogotovo posle završetka mosta između Rumunije i Bugarske kod Vidina, koji će doprineti intenziviranju saobraćaja preko koridora IV<sup>6</sup>. Odugovlačenje sa izgradnjom autoputa duž koridora X, komplikovane administrativne procedure na graničnim prelazima, više cene goriva i putarine i sl., doprinose nižem nivou konkurentnosti, a to bi moglo dovesti do preusmeravanja saobraćajnih tokova na štetu Srbije.

Kada se govori o uslugama, strateški cilj Srbije je da poveća izvoz usluga sa 2,94 milijarde USD u 2007. na 7,3 milijarde USD 2011. godine, uz očekivano povećanje uvoza usluga sa 2,96 milijardi USD na 6,7 milijardi USD. Na taj način, deficit bilansa usluga u 2007. godini od 20 miliona USD, trebalo bi da se pretvori u suficit od 600 miliona USD. Uz odgovarajuću realizaciju planirane izvozne strategije robnog sektora, spoljnotrgovinski deficit bi se smanjio sa 21,5% na 15,3% BDP-a, a deficit tekućeg računa platnog bilansa sa 17,5% na 12,7%. Ovakve projekcije se zasnivaju na očekivanom prilivu SDI od 3 milijarde USD godišnje, prosečnom godišnjem rastu BDP od oko 6,8% i rastu učešća investicija u osnovna sredstva sa 21,6% u 2007. na oko 25% u 2011. godini. Dakle, od uslužnog sektora Srbije se očekuje dinamičan rast u narednim godinama i doprinos usporavanju rasta, a zatim i smanjenju deficita bilansa robe i usluga (planirana je prosečna godišnja stopa rasta izvoza robe i usluga od 25% do 2011. godine).

Dosadašnji rast i razvoj usluga u Srbiji (koje su bile značajan generator ukupnog ekonomskog rasta u proteklim godinama tranzicije) bio je dominantno vođen domaćom tražnjom, a u manjoj meri inostranom tražnjom. U budućem periodu trebalo bi da se učini odlučniji zaokret, tako da rastuća tražnja na tržištu usluga EU ostvari dominantan uticaj na strukturalna obeležja, kvalitet, produktivnost, dinamiku proizvodnje i druga obeležja srpske ponude i razvoja sektora usluga.

Značajno sredstvo borbe sa konkurencijom na svetskom tržištu predstavlja finansiranje izvoza, odnosno omogućavanje domaćim izvoznicima da svoju robu prodaju stranim kupcima na kredit, jer naši izvoznici uglavnom moraju gotovinom da plate neophodne sirovine, a prodajom na kredit oni zamrzavaju svoj obrtni kapital. Rešenje je u kreditiranju izvoznika, što omogućava izvoznicima da ponude kreditne uslove kupcima, a da budu plaćeni odmah po isporuci robe. Kreditiranje izvoza je popularno u poslednje vreme zbog velikih talasanja u svetskoj trgovini i unapređenja informacija o kreditnoj sposobnosti.

---

<sup>6</sup> Mladenović D., Evropski koridor obilazi Srbiju, Biznis, Beograd, 2008., str. 16

## Zaključak

Na osnovu svega navedenog, može se zaključiti da je srpski izvoz nedovoljan, još uvek na niskom nivou, sa nepovoljnom strukturom izvoznih proizvoda. Dakle, neopohodno je poboljšati i kvantitativni i kvalitativni aspekt izvoza.

Govoreći konkretnije o srpskom izvozu, njegovom kretanju i perspektivama, treba pre svega istaći njegovu nedovoljnost i lošu strukturu. Svi navedeni ekonomski problemi u kombijaciji sa političkim uticali su na to da naš izvoz postane periferna kategorija. Proizvodi iz Srbije su pre svega radno-intenzivni, a u samoj strukturi izvoza dominiraju sirovine i poluproizvodi, tačnije one komponente čije su cene na svetskom tržištu nestabile, sklone opadanju. Sa takvom strukturom izvoza, Srbija ne može da reši problem svog hroničnog deficita, ali i sve druge probleme koji su u direktnoj vezi sa tim tendencijama. Činjenica da naša zemlja obiluje određenim prirodnim bogatstvima, navela je kreatore ekonomske politike u prethodnim periodima (posle Drtugog svetskog rata pa na dalje), da koncipiraju izvoznju strategiju u skladu sa tim ubeđenjem. Uz to treba istaći i ideološke razloge (bili smo osnivač i aktivan član "Nesvrstanih") koji su opredeljivali i potencijalna tržišta. Dakle, odsustvo ekonomskih kriterijuma i dominacija politike je uticala da danas naš izvoz ne bude kategorija koja se može okarakterisati kao poluga razvoja. Preciznije govoreći, izvoz nije uspeo da obezbedi jedan od osnovnih makroekonmskih ciljeva - uravnotežen platni bilans.

Dakle, Srbiji je potrebna odgovarajuća izvozna strategija u narednom periodu. Ona treba da bude koncipirana za jedna srednjoročni poeriod, i da uvaži sve relevantne činioce koji utiču na budućnost naše zemlje. Tu pre svega mislim na njene geografske, političke, društvene karakteristike, ali i na sve druge ekonomske specifičnosti. Činjenica da je Srbija u završnom periodu tranzicije, ali sa još uvek labavom makroekonomskom stabilnošću, je nešto što se mora uvek imati na umu.

Mogućnosti za povećanje izvoza su brojne. Potrebno je nakon donošenja odgovarajuće strategije na nivou države i obezbeđenja konsenzusa ključnih aktera, započeti i sve neophodne pripreme. Tu mislim na tehnološko osavremenjavanje, izgradnju infrastrukture, stvaranje neophodnih institucija, uklađivanje zakonodavstva sa evropskim, brendiranje naših proizvoda i slično. Samo kroz tehnološki napredak je moguće povećati produktivnost, smanjiti troškove proizvodnje, povećati konkurtenantnost, ostvariti devizni priliv. Na taj način se jača naša ekonomija, ali i međunarodni položaj i ugled naše zemlje. Efekti jedne takve politike ne bi bili vidljivi odmah, ali kroz određeni protok godina, bi sigurno bili prisutni i vidljivi na svakom koraku.

U narednom periodu Srbija mora nastaviti započeti proces razvoja, ali i biti spremna da odgovori trenutnoj situaciji i novonastaloj svetskoj ekonomskoj krizi koja uveliko stiže i u našu zemlju.

## Literatura

1. Babić M., Međunarodna ekonomija, Mate Zagreb, 2000.
2. Dragutinović D., Pretnje i strepnje, Ekonomist magazin, br. 406, Beograd, 2008.
3. Fairbanks M., Kako orati more, časopis Vreme, Beograd, 2004.
4. Kovač O., Međunarodne finansije, Ekonomski fakultet Beograd, 2003.
5. Kovačević M., Topljenje deviznih rezervi, Ekonomist magazin, br. 411, Beograd, 2008.
6. Kovačević R., Položaj zemalja u razvoju u svetskoj trgovini, Ekonomski anali br.162, Ekonomski fakultet, Beograd 2004.
7. Madžar Lj., Na razvojnoj raskrsnici, Publikacija: Konkurentnost privrede Srbije, Jefferson Institute i NBS, Beograd, 2005.
8. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije, Nacrt Strategije povećanja izvoza Republike Srbije za period od 2008 do 2012. godine, Beograd, 2008.
9. Milovanović G., Spoljna trgovina, teorija, principi i praksa, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, 2000.
10. Mladenović D., Evropski koridor obilazi Srbiju, Biznis, Beograd, 2008.

### Korišćene internet adrese:

1. [http:// www.agroinfo.com](http://www.agroinfo.com)
2. [http:// www.becei.org](http://www.becei.org)
3. [http:// www.capital.ba](http://www.capital.ba)
4. [http:// www.homer.ekof.bg.ac.yu](http://www.homer.ekof.bg.ac.yu)
5. [http:// www.ino.komora.net](http://www.ino.komora.net)
6. [http:// www.rzs.co.yu](http://www.rzs.co.yu)
7. [http:// www.siepa.sr.gov.yu](http://www.siepa.sr.gov.yu)
8. [http:// www.statserb.sr.gov.yu](http://www.statserb.sr.gov.yu)
9. <http://www.worldbank.org>
10. [http:// www.wto.org](http://www.wto.org)

## TURISTIČKE ATRAKTIVNOSTI PLANINA TIMOČKOG REGIONA

### Apstrakt

*I pored izrazitih turističkih potencijala sadržani pre svega u zdravoj i nezagađenoj životnoj sredini, mikroklimatskim karakteristikama, bogastvom biodiverziteta, i drugim specifičnostima planinski turizam u Timočkom regionu je nerazvijen. Sa 280 ležajeva u osnovnim smeštajnim kapacitetima, neznatnim skistazama i neizgrađenoj turističkoj i drugoj infrastrukturi planinski turizam u Timočkom regionu zasad samo predstavlja prirodni potencijal koji tek treba razvijati.*

***Ključne reči:*** planine, planinski turizam, održiv razvoj,

## TOURSTIC ATTRACTIONES OF TIMOK REGION MOUNTAINS

### Abstract

*Apart from exceptional touristic potentials primary as a healthy and unspoiled eco system, micro-climatic characteristics, richness of bio-diversities and other specificities, mountain tourism in Timok region is undeveloped.*

*With total of 280 beds in basic accommodation facilities, small number of ski tracks and underdeveloped touristic and other infrastructure, mountain tourism in Timok region at this moment can represents itself just as pure natural potential which have to be developed in the future.*

***Key words:*** mountains, mountain tourism, sustainable development

## Uvod

Planine Timočkog regiona su najrasprostraniji i najznačajniji geomorfološki turistički motiv. Za razvoj turizma na planinama Timočki region ima značajne mogućnosti, pri čemu treba imati u vidu da je to jedan od glavnih pravaca budućih kretanja domaće i međunarodne tražnje. Značaj planina za razvoj turizma regiona proističe iz velikog stepena kontinentalnosti i prilične ujednačenosti u nadmorskoj visini.

Za potrebe razvoja turizma neophodno je detaljnije izdvajanje visinskih zona. U Timočkom regionu dominiraju planine niske i srednje visine. Za turistički razvoj interesantan je planinski prostor nadmorske visine 1.000 do 1.500 m, koji zahvata delove Timočkog regiona, u kojoj svojom visinom dominira Stara planina čija nadmorska visina prelazi 2.500 m.

Planine Timočkog regiona pripadaju grupi Karpatско-balkanske, izgrađene od krečnjaka, peščara, laporca i vulkanskih stena. Turističkom privlačnošću među ovim planinama posebno se odlikuju Stara planina sa dva potencijalna centra zimskog turizma, jedan kod Kjnaževca, drugi kod Pirota, Miroč sa turističkom valorizacijom u okviru NP „Đerdap“, Crni vrh, Stol, Dubašnica, Rtanj i Ozren. Turističku vrednost ovih planina još više povećava njihova genetska i fizionomska raznolikost, različit stepen uspona planinske mase, specifičnost i raznolikost biodiverziteta, karakteristike života domicilnog stanovništva i bogat spomenički fond. Izdvojene planine karakterišu nadmorska visina, klima i vegetacija, reljef i vode, autotohno stanovništvo sa tradicionalnim načinom privređivanja i kulturno-istorijski spomenici iz bliže i dalje prošlosti, odnosno svaka planina ima posebne pejzažne odlike. Dalje, pomenute orografske celine su bitno uticale na raspored i strukturu saobraćajnica, kao osnovnog preduslova za razvoj turizma. (8, 54)

Prema bogastvu turističkih motiva planine Timočkog regiona možemo razvrstati na samostalne i komplementarne. Samostalne turističke motive ima jedino Stara planina, dok ostale nabrojane planine imaju komplementarne turističke motive, koje zajedno, sa motivima u okruženju, mogu izgraditi integralni i kompleksan turistički proizvod.

### 1. Osnovni geomorfološki uslovi

Prostor Istočne Srbije čine dve veće predeone celine, na koje je, jasno, ukazao još pre 100 god., Jovan Cvijić, a odnose se na karpatsku i balkansku Srbiju.

Karpatska Srbija je severni deo istočne Srbije. Na severu dopire do Dunava, na zapadu do Velike i Južne Morave, na istoku, do Timoka i granice između Srbije i Bugarske. Južnu granicu karpatske Srbije čine linija Paraćin-Rtanj-Tupižnica-Knjaževac. U okviru ovog prostora, izdvajaju se nekoliko manjih predeonih celina koje su poznate po tradicionalnim nazivima. Stig i Braničevo su na granici prema Velikom Pomoravlju. Za razliku od ovih, Zvižd, Homolje, Đerdapski Ključ, Timočka krajina, Gornja Resava i Zaglavak u potpunosti pripadaju karpatskoj Srbiji. Različitih dimenzija, prirodnih i antropogenih oblika ove predeone celine doprinose raznovrsnost prostora povećavajući mu turističku privlačnost. One omogućavaju komplementaran razvoj turizma što ima odraza na njihovu turističku valorizaciju. (5, 17)

Reljef karpatske Srbije postao je tektonskim nabiranjem stena za vreme alpske faze. Na osnovne tektonske oblike reljefa i današnju konfiguraciju terena uticale su spoljašnje sile, oblikujući reljef u čijoj su geološkoj strukturi zastupljene stene različitih istorijsko-geoloških

peroida: škrljci, peščari, krečnjaci, laporac, gline, pesak, kao i magmatski izlivi koji su od posebnog značaja za pojavu termomineralnih izvora. (5, 19)

Uz visoke planine karpatske Srbije, u Timočkom regionu, kakve su Miroč, Deli Jovan, Mali krš, Stol, Crni vrh, Tupižnica, Ozren, Stara planina, u reljefu se, posebno, ističu dugačke klisuraste doline Dunava i Timoka. U krečnjačkim površinama ističu se više pećina, od kojih su napoznatije i odavno uređene za turističke posete Lazareva, Vernjikica i Rajkova pećina, kao i niz drugih manje poznatih, a koje mogu biti od značaja za formiranje turističke ponude. Šumska vegetacija relativno je dobro očuvana na krečnjačkim i vododrživim površima. Ona je od posebnog značaja za održanje čistoće vazduha i fiziološko stimulatívno i sedatívno dejstvo klime na ljudski organizam, kao i u očuvanju rekreatívno-estetskih vrednosti značajne za razvoj turizma. Prostrane livade i pašnjaci su iznad šumskog pojasa, značajne za proizvodnju ekološke zdrave hrane.

U periodu velike vulkanske aktivnosti u istočnoj Srbiji, došlo je do magmatskih izliva, gde su pored andezita izliveni trahit i dacit i obilan piroklastičan materijal. Ovi tektonski pokreti, sa vulkanskim oblicima, zahvatili su deo od Majdanpeka na severu, do Bučja na jugu, dužine od oko 80 km i širine 16-20 km., sa meridijanskim pravcem. Vulkanski oblici najviše su rasprostranjeniji u okolini Bora i Brestovačke banje. Najpoznatija je Tilva njagra sa izrazitim oblikom vulkana.

Pored toga, u reljefu karpatskog dela Timočkog regiona, s desne strane Dunava, javlja se eolski reljef, posebno između Kladova i Negotina, mada peščara ima i u Negotinskoj krajini i Ključu.

Balkanska Srbija, predstavlja južni deo, istočne Srbije. Timočkom regionu pripada znatno manji deo, koji obuhvata južni deo od granice sa karpatima pravcem Rtnja-Tupižnice-Knjaževca, kojoj pripada Sokobanjska kotlina sa međnim planinama Timočkog regiona na jugu, Ozrenom, Devicom i Starom planinom.

Geološki sastav terena u kome dominira veliko prostranstvo krečnjaka, utiče na pojavu izvesnih objekata značajnih za turizam. Tektonski pokreti usloveli su pojavu normalnih i termomineralnih izvora na rasednim linijama. Takođe, njome su stvoreni posebni oblici mikroreljefa od kojih su značajne rečne doline koje predstavljaju osnovne pravce pružanja važnijih puteva i pruga. Pored toga, krečnjački tereni sa pećinama pogodni su za razvoj speleološkog turizma.

## **2. Osnovne specifičnosti planina**

U Timočkom regionu, turističkom privlačnošću ističu se planine: Stara planina, Rtanj, Crni Vrh, Stol, Dubašnica, Ozren i Miroč.

STARA PLANINA je park prirode-ekološki čista sredina, jedna od najdragocenijih prirodno očuvanih oblasti u Timočkom regionu, pa i cele Srbije. Stara planina nalazi se u Istočnoj Srbiji, duž srpsko-bugarske istoka državnom granicom sa Bugarskom granice, pružajući se u dužini od oko 100 km. Uokvirena je sa severa Zaječarskom kotlinom, sa zapada dolinama Velikog i Trgoviškog Timoka, sa jugozapada i juga dolinom Nišave i sa. (1, 68)





**Slika 1. Park prirode Stara planina**

Stara planina prostire se na teritoriji opštine Knjaževac i Pirot, udaljena 70 km. od Niša i 50 km od Knjaževca i Pirota. Prostire se duž auto-puta Beograd-Niš-Istanbul, udaljena 330 km od Beograda i 120 km od Sofije.

Stara planina-područje Babin zub predstavlja prirodno bogastvo izvanrednog značaja, koje je u Strategiji razvoja turizma Republike Srbije definisano kao prioritarna turistička regija međunarodnog i nacionalnog značaja pogodna za razvoj raznovrsnih vidova turizma: nordijsko skijanje i drugi zimski sportovi, letnji, rekreativni, lovni, ribolovni i seoski. Područje „Babin zub“ nazvano je po markantnom uzvišenju Babin zub, visine 1.758 mnv. Prostire se na severozapadnim padinama povijarca visokih planina Midžor (2.169mnv)–Babin Zub–Bolovan (1.434 mnv)–Brezovačka čuka (1.282mnv) i na južnim padinama glavnog pograničnog grebena Stare planine preme Bugarskoj u slivovima Strmne, Debestičke i Crnovrške reke, zahvatajući površinu od 100,8 km<sup>2</sup>. Na teritoriji Timočkog regiona ovo područje obuhvata cele atare sela Čuštica i Crni Vrh i delove atra sela Barta, Berilovac i Janja.(9, 25)

Na nadmorskoj visini od 1.580 m, na prostoru Babinog Zuba, do sada je od turističkih kapaciteta izgrađen hotel sa 60 i planinarski dom sa 80 ležajeva. U neposrednoj blizini, na Markovoj livadi na 1.545 nvm.postoji tri ski lifta sa uređenim stazama, kao i jedna skijaška infrastruktura.

Izuzetnu prirodnu vrednost reljefa Stare planine čine blagi oštri usponi, prirodne prostrane livade, rečni useci i doline, kompleksi obrasli četinarskom šumom predstavljaju polazni osnov i oslonac razvoju raznih oblika turizma.(9, 26)

Klimatsko podneblje je sa stanovišta razvoja zimskog turizma veoma povoljno. Snežni pokrivač na visini između 1.100 i 1.900 m, (na lokalitetima koji po svojim geomorfološkim i klimatskim karakteristikama predstavljaju potencijalna smučarska područja), traje skoro pet meseci, što predstavlja realnu osnovu za razvoj i izgradnju skijaške infrastrukture za nordijsko skijanje, a pri podnožju postoje pogodne lokacije za izgradnju smeštajnih kapaciteta.

Letnje rekreativne turističke aktivnosti sadržane su u nizu prirodnih vrednosti, od kojih se posebno ističu blage padine, kompleksi starih šuma, travnjaci, kanjoni, pećine, veštačke akumulacije, vodopadi, biodiverzitet i slično. Posebno, treba istaći već postojeću tradiciju u planinarenju i alpinizmu, iako ne postoji dobra osnova sadržana u postojanju većeg broja kvalitetnih planinarskih domova i usputnih bivaka. Pored toga, postoje prirodne predispozicije

za organizovanje ekstremnih sportova: paraglajdinga, bandži džamp, klajbing, mauntin bajk i slično, kao i kondicione pripreme sportista.

Prirodne turističke potencijale Stare planine čine raznolika i bogata šumska staništa, sa bogatim i raznovrsnim biljnim i životinjskim svetom i brojnim čistim rekama i potocima bogati ribom, što stvara mogućnosti za razvoj lovnog i ribolovnog (postoji 16 vrsta riba iz 6 familija) turizma. Lovni turizam ima velike mogućnosti razvoja, ali to u velikoj meri nije iskorišćeno, mada za sada nema dobre predispozicije za posetu stranih lovaca. Postojeća lovna gazdinstva treba modernizovati, uz adekvatan menadžmentski pristup, (uz prethodno usklađivanje zakonodavstva sa evropskim) sa ciljem smanjenja administrativnih procedura oko unošenja lovnog oružja, opreme i izvoza trofeja. Pri tome, mora se voditi računa o zaštiti divljači i aktivnostima kontrolisanog ulova. Od divljači prisutni su divlje svinje, zečevi, srne, jeleni, lisice i druge pernate i toplokrvne životinje. Uz to, uzgoj i izvoz ribe, može se komplementarno razvijati sa turizmom, odnosno sportskim ribolovom. Takođe, niski planinski predeli, imaju posebne estetske vrednosti, utemeljene na ekološki čiste i nezagađene prostore, s obzirom da stvorenih vrednosti gotovo i da nema.

Najznačajniji prirodni potencijal čine morfološke osobine predela. Naime, oko 40 % površine obuhvataju visine od 1.100m do 2.000m, koje su pogodne za uređenje terena namenjenih zimskom sportskom turizmu. Rasponi od 1.000m do 1.500m poseduju morfološke predispozicije za rekreaciju i izgradnju smeštajno-ugostiteljskih kapaciteta. Najniži planinski delovi visine 800 do 1.200m omogućavaju razvoj zdravstveno-rekreativnog turizma.(2, 69)

Za razvoj turizma na Staroj planini, bitna je činjenica da se u neposrednom okruženju nalaze više vrednih kulturno-istorijskih spomenika iz raznih epoha, koji čine komplementarne turističke vrednosti i koje se mogu integrisati u kompleksan turistički proizvod, i time upotpune selektivnu turističku ponudu.

Karakteristike brdsko-planinskog područja Stare planine sa selima Ćuštica, Balta Berilovac, Janja i Crni Vrh omogućava brži i svestraniji razvoj poljoprivredne proizvodnje, pre svega proizvodnju zdrave ekološke hrane domicilnog porekla. Etnosocijalni elementi, ovog kraja, čine specifični oblici i vrednosti, kao što su mnogobrojni salaši (pojate), dobro očuvana etnografska obeležja, izražena u narodnim običajima, folkoru, negovanju domaće radinosti, posebno ćilimarstva, ručnih radova i drugo. Istovremeno, to bi neposredno doprinelo mogućnostima razvoja seoskog turizma i uključivanje širog sloja stanovništva u brojne privredne delatnosti koje su kompatibilne sa turizmom (trgovina, zanatstvo, proizvodnja domaće radinosti i slično), što bi neposredno doprinelo povećanju prihoda seoskog stanovništva, i stimulatивно delovalo na depopulaciju i migracije stanovništva ovog područja.

Za razvoj ove planine, u veliki turistički kompleks i centar, neophodno je početi sa realizacijom Prostornog plana kompleksa Babin Zub usvojenog 1982 god. Na ovom prostoru planira se izgradnja dva lokaliteta–„Golema reka“ sa oko 6.000 ležajeva i „Jabučko ravnište“ sa 3.000 ležajeva, izgradnja staza za alpsko skijanje za 14.000 skijaša raznih kategorija, žičara u dužini od 40 km i staza od 100 km, zatim tereni za male sportove i niz pratećih objekata. Kao sastavni deo centra treba da bude i selo Crni Vrh, za koje je 1995 god, urađen detaljni urbanistički plan.(9, 27)

U daljem razvoju Parka prirode Stare planine, neophodno je zakonski regulisati bilo koji oblik privređivanja, koji bi imao štetne posledice po životnu sredinu. Dozvoljene aktivnosti, moraju ispunjavati kriterijume dozvoljenog zagađenja vode, vazduha, zemljišta, biocinozu i drugo. Postojeće deponije, (naročito one u podnožju planine u urbanim sredinama) je

neophodno sanirati. Pored toga, odlaganje otpada iz seoskih domaćinstva takođe mora biti planski regulisano.(7, 149)

Osnovni ciljevi zaštite i održivog razvoja su sledeći:

- očuvanje biodiverziteta prirodnih vrednosti;
- ekološka valorizacija područja, stepenovanje zaštite i zoniranje,
- uspostavljanje istraživačkih projekata u funkciji zaštite i razvoja;
- praćenje stanja-uspostavljanje informacionog sistema;
- korišćenje za potrebe obrazovanja, kulture, odmora, rekreacije;
- uspostavljanje programa održivog razvoja turizma, korišćenje šuma,
- poljoprivrednog zemljišta, lovne i ribolovne faune, sporednih šumskih proizvoda;
- program za razvoj sela;
- uređenje i opremanje područja.(3, 307)

Od naročitog značaja je program razvoja turizma, rekreacije i odmora, koji spadaju u grupu programa koji su izuzetno atraktivni, ali i rizični sa aspekta ekoloških ograničenja i neophodnih finansijskih ulaganja. U tom smislu, neophodno je sagledati komparativnu razradu sa projekcijama mogućih uticaja na životnu sredinu. Veoma je bitno sagledati mogućnost obnavljanja i funkcionalnog opremanja različitih postojećih potencijalnih smeštajnih kapaciteta i domaćinstva za pružanje usluga u turizmu.

Istovremeno, neophodno je sprovesti edukaciju domiciliranog stanovništva za potrebe turizma, pre svega, mlade populacije kao interesne grupe, koja je zainteresovana za ovaj vid razvoja u cilju opstanka na ovim prostorima.

RTANJ. Planina Rtanj u Timočkom regionu, posebno se izdvaja ne samo po svom geografskom položaju, jer predstavlja razvođe između sliva Morave i Timoka, već i po tome što zauzima impozantan položaj, i svojim prostranstvom, visinom i izvarednim pogledom dominira okolinom, tako da se vidi sa svih većih planinskih visova Srbije.



**Slika 2. Planina Rtanj**

Pored toga, ispod podnožja planine sa severne i istočne strane, prolaze glavne saobraćajnice, koje sem što Rtanj čine pristupačnim, povezuju dolinu Morave, preko Čestobrodice i Sokobanja sa dolinom Timoka i krajnje istočnim delovima Srbije.

Najviši vrh je Šiljak, 1560 m. o kome je Cvijić pisao: ona se „... mirno diže sa široke podloge, gola, gorostasna, završavajući se skoro pravilnom kupom Šiljak. Dižući se sa prelomoma, naprasno izolovan, Rtanj vlada okolinom i izgleda kao njen vođa i znamenje“

Geološka građa odlikuje se prisustvom na severnoj strani donjokrednih krečnjaka, peščare i modri škriljci koji se vertikalno obnavljaju, krečnjak donje krede nalazi se na južnoj strani, gde se primećuje prisustvo konglomerata i donjokredni sedimenti. Na istočnoj strani, pored andezita, donjokrednih krečnjaka i gosovskih slojeva sa žicama uglja, ističe se pojava i krečnjaka. Pored navedenih, u geološkoj građi Rtnja javljaju se filiti i dolomiti.

Podneblje planine Rtanj predstavlja donju granicu Karpatsko-pontijskog klimata, koji se odlikuje svežim letima sa srednjom godišnjem temperaturom od 10°C, dugim i hladnim zimama, prosečnom vlažnošću vazduha od 75%, prosečnom mesečnom oblačnošću od 3,2, količinom padavina 599 mm u podnožju i 1100 mm na vrhu i dužinom trajanja snežnog pokrivača od 8,5 meseci. Čestina vetra odlikuje pojavu dnevnih i noćnih vetrova, kao i vetrova različitih pravaca i dužine trajanja na visinama iznad 1000 m.

CRNI VRH. Na krajnjem severu Kučajskih planina, nalazi se Crni Vrh, nadmorske visine od 1043 m., koji predstavlja deo razvođa između izvorišnih krakova i pritoka Timoka na istoku, Mlave na zapadu i Peka na severu.(5,19)



**Slika 1. Planina Crni Vrh**

Crni Vrh se odlikuje bogatim staništima šumske vegetacije i kompleksima šuma, poznate po najvrednijim i najkvalitetnijim sastojinama bukove šume ne samo u Srbiji već i u Evropi. Pored toga, odlikuje se raznovršnošću i bogastvom šumskih plodova, pre svega lekovitim biljem, jestivim gljivama i slično, kao i bogastvom lovne divljači pnatog i toplokrvnog porekla.

Saobraćajno je dobro povezan i lako pristupačan iz Bora i Žagubice, jer ga preseca magistralni put Beograd- Požarevac-Žagubica- Bor.

Podneblje Crnog Vrh odlikuje se prijatnom planinskom klimom sa stimulativnim i sedativnim svojstvima, naročito značajna za terapijsko-rekreativno delovanje. Šumski predeli sa brojnim zelenilom, čist vazduh, snežni pokrivač i blizina Bora, davno su odredili izletničku funkciju.(10, 19)

Crni Vrh sa relativno kratkom sezonom snežnog pokrivača i debljinom snega od 30 cm u trajanju od mesec dana, ne predstavlja pogodan turistički prostor za veća ulaganja u zimske sportove.

U bliskoj prošlosti imao je relativno dobro urađenu kratku stazu sa jednim ski-liftom i uspinjačom i skromno uređen planinarski dom sa 30 soba.

Saobraćajno pristupačana, planina Crni Vrh ima sve osobine komplementarne turističke vrednosti, pre svega sa Borskim jezerom, posebno sa Brestovačkom banjom, čime bi se obogatio sadržaj turističkog boravka, formiranje kompletnije ponude, bolje korišćenje kapaciteta, produženje turističke sezone i postizanje boljih ekonomskih efekata.

Pored toga, pogodan je za razvoj stacionarnog, letnjeg i lovnog turizma.

Na Crnom Vrhu je tokom devedesetih godina započet hotel, tipa „Hajat“ koji još nije završen zbog nedostatka finansijskih sredstava i odsustva zainteresovanosti šire društvene zajednice za završetak ovog objekta.

STOL. Planina Stol, Mali i Veliki krš čine jedinstveni krečnjački masiv na obodu Timočke erupivne zone. Svojim geomorfološkim specifičnostima, prirodnim vrednostima, neponovljivim pejzažima, bogastvom speleoloških objekata, biodiverziteta i očuvanom prirodom predstavljaju, još uvek neotkrivene, prostore za razvoj turizma (6,151)



**Slika 2. Planina Stol**

Stol se pruža u pravcu jugoistok-severozapad, izgrađen od debelih krečnjačkih naslaga koji pripadaju poznatom sistemu navlaka u Istočnoj Srbiji, koji su u periodu krede predstavljale sprudove u toplom moru. Uz to, usled tektonskih procesa, Stol je rasedima izdvojen, te se može smatrati horst uzvišenjem, sa padom slojeva prema jugozapadu i do 40°, što predstavlja izazov za alpinistička osvajanja,(10, 18) odnosno, pogodan je za razvoj planinarskog turizma. Pored toga, usled tektonskih pomeranja na prostoru Stola i dolinama Crne i Porečke reke, otkrivene su najstarije stene.

Krečnjački grebeni Stolskog krasa su suvi i bezbedni, bez hidrografskih objekata, sem u podnožju planina gde ima jakih vrela, od kojih je jedno kaptirano za potrebe vodosnabdevanja na Donjoj Beloj reci.



Stol je jedan od najlepših vidikovca u Timočkom regionu, koji se nalazi 10 km. severoistočno od Bora, pristupačan iz pravca Krivelja i Bučja, odnosno Donje Bele reke i Luke.

Složenost geomorfološke građe uslovalo je raznovrsnošću i bogatstvom biljnog i životinjskog sveta.

Veće površine nalaze se pod zeljastim ili drvenastim biljnim vrstama u kojima dominiraju bukove i hrastove šume, dok su grebani krečnjačkog masiva većinom goli, ili obrasli pašnjacima. Šibljem jorgovana, ruja jorgovana i drugih manjih termofilnih drvenastih masa, gde se posebno ističe i predelu daje posebne pejzažno-ambijentalne atribute, grupe mezijske vrste jorgovana. Livade i pašnjaci nalaze se u dolinama reka i potoka, u podnožju planinskog lanca i na njihovim stranama i pobrđu, i predstavljaju značajan faktor u sprečavanju erozije zemljišta.

Očuvana priroda i pogodni ekološki faktori na planini Stol uslovljavaju da se na ovom prostoru zadrži i sačuva veći broj reliktnih, edemičnih i drugih retkih biljnih vrsta, veoma interesantnih i značajnih za botaničku nauku.

Bogatstvo biljnog sveta uslovalo je i bogatstvo i raznovrsnost životinjskog sveta. Za razvoj turizma od značaja je i postojanje mogućnosti lova na planinama u bližoj okolini u kojima postoji divljač interesantna za ulov, kao što su srna, divlja svinja, zec i drugo.

Proređene šume, livade i pašnjaci, daju poseban izgled Stolu, bližoj i daljoj okolini, posebno u proleće kada sve ozeleni i u jesen kada je kitnjasto šaren, jer žbunovi ruja titraju na vetru plamenom bojom.(10,18)

Na Stolu je 1953 god. izgrađen planinarski dom na nadmorskoj visini oko 860 m., koji raspolaze sa 40 ležajeva, od kojih su 20 u depadansima, a 1999 god. izgrađena je planinska koliba sa 6 ležajeva. Planinarski dom radi tokom cele godine, i jedan je od najkomfortnijih u zemlji, omiljeno sastajalište planinara i lovaca.

Podneblje Stola sa blagom planinskom klimom, predstavlja idealno mesto za kondicione pripreme sportista. Postoji izgrađena ski-staza dužine 50 m, sa ski-liftom koja ovom prostoru daje atribute zimskog turizma sa posebnim naglaskom, kao idealno mesto za školu, obuku skijaša početnika.

Još 1936 god. na ovoj planini započelo se sa alpinističkim aktivnostima, pa je danas Stol, afirmisani centar za obuku alpinista i planinara.

Na strmim liticama krečnjačkog masiva Stola ima 20 registrovanih i opisanih alpinističkih smerova, stepena težine I-VI<sup>o</sup> (po skali Međunarodnr alpinističke organizacije) i dužine 80-120 m. Ima i smerova za uspon, tzv. „slobodnih penjača“ smer „, Gorska vila“, čiji stepen težine VIII-„ekstremno teško“ ( 6, 156)

Na ovom prostoru postoji i mogućnost razvoja seoskog turizma. U tom smislu, su mladi istraživači Srbije 1988 god. na područje planine Stola, Velikog i Malog krša u selima Gornjane, Bučje i Luka istraživali mogućnost seoskog razvoja turizma. U pogledu smeštajnih kapaciteta utvrđen je potencijal 67 domova, sa 149 soba i 274 kreveta. Sa razvijenom infrastrukturom, (putevi, vodovod, telefoni, snabdevanje i drugo) povećanjem standarda i opšteg nivoa kulture domicilnog stanovništva, stvoreni su osnovni uslovi za razvoj seoskog turizma. Potencijali razvoja seoskog turizma čine sela i zaseoci, očuvana nedirnuta priroda, blizina šuma, mir i osećaj udaljenosti od urbane sredine, kao i širok spektar seoskih aktivnosti, ali i komplementarne mogućnosti seoskog i planinskog turizma.

Za razvoj seoskog turizma poseban značaj ima spoj starog i novog. Poseban značaj, ima staro, uobličeno, u starim trošnim zgradama, izgledom stare srpske kuće; građene od drveta, nepečene cigle ili sabijenog blata sa krovovima od čeremida i unutrašnjom starinskom dekoracijom sa ognjištem, crepuljom, tronošcem i okaćenim posuđem na zidu, što predstavlja

velike etnografske vrednosti življenja i kulture domicilnog stanovništva. To daje ideju o izgradnji etno-naselja, sa svim karakteristikama napred navedenih zgrada.

Ambijent starina, remete novi, urbani, detalji sa novim, višespratnim kućama, stajama i torova. Specifičnost, je ta, što domaćinstva, obično obitavaju u dedovskim i pradedovskim kućama, ili posebno izgrađenim zgradama, sa par prostorija.

Prostor planine Stol i njegova okolina ima izuzetne prirodne i ekološke uslove za razvoj niz specifičnih vrsta turizma, kao: planinarenje, alpinizam, speologija, izletnički, fotosafari, alpsko i nordijsko skijanje, izletnički, sportski, lovni, škola u prirodi, eskurzivni, naučno istraživački rad, branje lekovitog bilja i šumskih plodova, seoski i druge vrste turizma.

DUBAŠNICA. U istočnom delu Kučaja, nalazi se veoma interesantna predeona celina, planina Dubašnica sna nadmorskoj visini 850-1.045 m. To je kraška površ, površine 62 km<sup>2</sup>, smeštena između kanjonske doline Lazareve reke na jugu, klisure Zlotske reke, na istoku, i partije strmih vodožderrih stena na zapadu. (10,17) Najviši vrhovi su Stobaari (1.045) Mikulj (1.036).

Saobraćajno je pristupačna asfaltnim putem iz pravca Borskog jezera.

Geološki Dubašnička površ izgrađena je od mezozojskih karbona debjine 1.200 m. Za nastanak površinskih oblika reljefa najveći uticaj imale su krupnije strukture, rasedi i preseći pukotina. Uglavnom, najveće rasprostrjenje imaju masivni krečnjaci.



**Slika 5. Lovački dom na planini Dubašnica**

Pored brojnih vrtača, kao jedan od osnovnih površinskih oblika kraškog reljefa, Dubašnička površ se odlikuje i dolinama reka ponornica, od kojih je najpoznatija ponornica Dubašnica, koja je duboko usečena u sredini površi. U proleće posle otapanja snega i jakih prolećnih kiša tok Dubašnice dostiže svojim tokom do Zlotske reke, leti usled visokih temperatura presuši i izgubi se u krečnjačkim pukotinama i teče podzemno. Pored nje, poznate ponornice su Vojala, Demizlok, Poljenska i Mikuljska reka, što predelu daje poseban i nesvakidašnji izgled, a njihove vode poniraju i pojavljuju se, kao kraška vrela u dolinama Zlota i Zlotske reke.

Područje Dubašnice, zbog svojih geomorfoloških karakteristika je bogato raznovrsnim biljnim i životinjskim svetom. Tokom najnovijih istraživanja Dubašnice i kanjona Lazareve doline utvrđeno je 550 biljnih vrsta iz 61 flornog elementa. Među biljkama je 14

reliktnih i 13 edemičnih, dok 41 ima samo deset šumskih i balkansko-alpsko rasprostranjenje. Ističu se deset šumskih i žbunastih zajednica. Uz, to, istraživači su registrovali 224 vrsta gljiva i 27 vrsta lekovitog bilja i drugo.

Dubašnica je bogata gustom bukovom šumom, proplancima, travnim kompleksima i šumarcima. Posebno je pejzažno atraktivna u proleće i leto kada oživi brojnim stadama ovaca i goveda, što stvara mogućnosti za proizvodnju zdrave hrane, mleka, sira i mesa, sa prepoznatljivim znakom ekološkog porekla. Zimi je mima, skoro beživotna sa dubokim snegom.

Bez stalnih žitelja, saobraćaja, predstavlja oazu čistog vazduha, naročito leti sa svežim vazduhom, koji opija i čini je retkim kutkom u kome čovek zaboravlja na vreme i brige. Netaknuta i nezagađena životna sredina „ carstvo kao rubin crvenih i sjajnih jagoda, tamnocrvenih i barušastih malina, zlatnih lešnika, dostojanstvenih pečuraka, kraj čijim podzemljem žure penušave reke, gradeći hale, vodopade, jezera i čudesan pećinski nakit“(4, 10)

Ovo područje je bogati lovni rezervat, stanište raznovrsne autotohne divljači, kuk predator, lisica, ris i divlje mačke, kao i jelen lopatar, mufloni, divokoze, sme, divlje svinje i druge vrste, uključujući i pernatu divljač.

Dubašnica je interesantna i turistički privlačna planina sa mogućnošću razvoja različitih vrsta turizma , počev od izletničkog, rekreativnog, planinskog spelološkog, lovnog, branje lekovitog bilja, naučno-istraživačkog rada, kampovanja i drugo. Kuriozitetnošću pojave mogu se turistički komplementarno razvijati sa Borskim jezerom, pećinama, Zlotskom i Verinjikica.

MIROČ. Planina Miroč je najveća kraška površ, u okviru Nacionalnog parka Đerdap, koja se pruža pravcem sever- jug, dužine oko 20 km. i pravca zapad-istok, širine oko 8 km., sa čijeg masiva se uzdižu visovi Velikog (768 m) i Malog Štrpca (626 m). Turistički potencijali planine Miroč su valoralizovani, kao komplementaran motiv u sastavu turističkih vrednosti Nacionalnog parka Đerdap.

### 3. Mogućnosti razvoja turizma

Planine u Timočkom regionu u savremenoj turističkoj ponudi dobijaju sve više na značaju. One zapravo postaju sve više alternativa, ostalim vidovima turizma, jer mogu da zadovolje izletničko-rekreativne, sportsko-manifestacione, zdravstveno-lečilišne, ekološke, lovne, turizam NP “Đerdap“ na planini Miroč i druge aktivnosti tokom godine, a posebno u letnjem i zimskom periodu.

Izletničko-rekreativne turističke funkcije imaju planine Stol, Crni vrh, Ozren i Stara planina, jer se nalaze u blizini gradova Bor, Zaječar, Sokobanja i Knjaževac i sa istima su relativno dobro povezane, kao i kod stanovnika okolnih gradskih naselja, koji su već stekli navike Aleksinac, Niš, Požarevac, Smederevo, Beograd i drugi. Na njima se odvijaju poludnevni, dnevni i vikend turistička kretanja, obično skoncentrisani na subotu, nedelju i za vreme državnih praznika. Zadržavanje posetioca je relativno kratko, ali je od posebnog značaja zbog odlaska gradskog stanovništva u prirodu. Visok nivo izletničko-rekreativne vrednosti, funkcionalnost prirodnih elemenata, ekološka i ambijentalna obeležja planina Timočkog regiona čine osnovne turističke privlačnosti i motivacione vrednosti za održivi razvoj ovog selektivnog turizma, koji je već stekao afirmaciju, kao što smo naveli u lokalnom i širem okruženju.



Sportsko-manifestacionim turističkim funkcijama odlikuju se planine Stara planina, Rtnj i Stol i Crni vrh. One omogućavaju upražnjavanje zimskih i letnjih sportova, amatera i profesionalnih ekipa i pojedinaca. Za sportske manifestacije na ovim planinama postoje izgrađene različite takmičarske staze, uspinjače na Staroj planini i Crnom vrhu i Rtnju za zimske sportove, na Stolu za alpinistički i ostale sportske manifestacije. Ovaj selektivni vid turizma, tek treba da dođe do izražaja i predstavlja ogromnu perspektivu razvoja turizma u Timočkom Regionu, tek izgradnjom i uređenjem turističke infrastrukture na Staroj planini i marketinškom promocijom potencijala planine Stol i Crni vrh.

Zdravstveno-lečilišna turistička funkcija planina odnosi se samo na one planine na kojima se nalaze termomineralni izvori i banje, ali i zbog posedovanja izvesnih klimatskih specifičnosti, koji na ljudski organizam deluje stimulatивно i sedativno u smislu odmora, oporavaka i balneo-klimatskog lečenja posredstvom prirodnih faktora. U Timočkom regionu ovim specifičnostima se odlikuje planina Ozren.

Lovni turizam na planinama Timočkog regiona je razvijen u svim delovima kako visijskim tako i u nizijskim. Polazne osnove intenzivnijeg razvoja, jednog od najprofitabilnijih selektivnih vidova turizma čine raznoliki stanišni uslovi za egzistenciju lovno najinteresantijih vrsta divljači, raspoloživi fond, kao i mogućnost strukturalnog i kvalitativnog unapređenja. Za bolju turističku ponudu, i pored postojanja, na primer na Dubašnici uslova za razvoj ovog vida turizma, neophodno je preduzeti niz organizacionih i tehničkih aktivnosti u smislu poboljšanja uslova boravka i zaštite životinjskog (lovnog) fonda i opremljenosti odgovarajućih lovišta sa kontrolisanim odstrelom divljači, veštačkim razmnožavanjem i zimskom prehranom i organizovanom vodičkom službom.

Navedene grupe raznovrsnosti turističkih privlačnosti planinskog prostora Timočkog regiona, predstavljaju osnovu za formiranje turističke ponude. Proizvod planine već, danas ima značajnu poziciju u turizmu Srbije. S druge strane, zimski odmor na skijalištima je jedan od proizvoda kojim su strani tuoperatori počeli da predstavljaju Srbiju u svojim katalogima. Da bi ovaj proizvod postao konkurentan u međunarodnim okvirima Timočki region mora da sledi svetske tokove i trendove i da uz pomoć šire društvene zajednice i zainteresovanih lica, svetskom i domaćem tržištu ponudi atraktivne aranžmane tokom cele godine. Za letnje odmore, je bitno razviti dodatnu ponudu u smislu blagih aktivnosti za rekreaciju, kao elemente komplementarne ponude (planinarenje, brdsko pešačenje, aktivnosti u prirodi, biciklizam, trking.), uključujući pri tom, i sekundarne motive ponude u obliku gastronomije i uživanja te prirodne i kulturne atrakcije. Zimski odmori se baziraju na skijanje i aktivnostima na snegu, kao i na sekundarne motive zabava, gastronomija, noćni život i slično.

Ponudu ovog turističkog proizvoda treba ciljno fokusirati na primarna turistička tržišta od kojih su najvažnija Srbija, Makedonija, Bugarska, Rumunija, Slovenija, Makedonija, Italija i strane diplomatije u Srbiji, te sekundarna, kao, BiH, Grčka, Mađarska, Hrvatska i tercijalna V. Britanija, Nemačka, Austrija, Češka. To se posebno odnosi na prirodni park Stara planina, sa mnogobrojnim potencijalnim vidovima turizma (pored nabrojanih još ekološki, ekskurzivni, naučno-istraživački rad i slično) i na njoj u narednom periodu treba formirati turističke centre, kojima se može uticati na unapređenje turističke ponude.

Timočki region ima planine sa zaista velikim turističkim potencijalima i mnogobrojnih vidova selektivno struktuirane ponude. Pored već pomenutih vidova selektivnog turizma na planinama Timočkog regiona, širi prostor regiona pruža velike mogućnosti osmišljavanje i uključivanje i ostalih brdsko-planinskih mesta u integralni proizvod u obliku dodatnih „unikatnih“ sadržaja turističkog boravka i nekih specijalnih vrsta turizma, kao

biciklizam, i paraplejdning, nordijsko skijanje i slično. Pored toga, zajednička promocija i saradnja sa pružaocima raznih turističkih aktivnosti u okviru Timočkog regiona, (banje, jezera), te različitom kombinacijom tih aktivnosti, pa čak i vrste odmora, na primer planine, banje, jezera, omogućavaju koncipiranje integralne turističke ponude. Zbog toga, je potrebno, na duži rok, uložiti značajna finansijska sredstva u saobraćajnu infrastrukturu, kompletnu rekonstrukciju, modernizaciju postojećih, ali i izgradnju novih smeštajnih objekata, odnosno celokupnu turističku infra i supra strukturu turističkih centara.

Međutim, jako je bitno kako iskorišćavati planinski prostor za potrebe turizma, a istovremeno ih sačuvati za dugoročni, održivi razvoj turizma. Ovo je ključna konstatacija oko pitanja razvoja planinskog turizma, jer zbog specifičnosti i razuđenosti reljefa, planinska područja predstavljaju najosetljivu prirodnu ravnotežu i podložne su najvećim ekološkim rizicima usled delovanja čoveka u prirodu.

Turizam je danas masovna sociološka pojava i razvijena privredna aktivnost, višestruko infiltrirana u najlepše delove planina, pa se ne sme dozvoliti da se te vrednosti turizmom narušavaju, pre svega što su planine najveće ekološke rezerve budućnosti. (10, 128)

## Zaključak

Geomorfološke vrednosti i atraktivnosti i njihov veliki i raznovrstan potencijal predstavljaju osnovu razvoja turizma. Geomorfološke karakteristike Timočkog regiona odlikuju se raznovrsnošću oblika nastali pod uticajem tektonskih procesa, vulkanske erupcije mora, jezera i rečnih tokova. Na području se mogu izdvojiti nekoliko posebnih celina koji se međusobno razlikuju po nadmorskoj visini, kvalitetu i strukturi zemljišta, ekološkim i prirodnim uslovima za razvoj turizma. Na prvom mestu su planine, pećine i prirodne retkosti zatim tektonske kotline ili potoline i rečne doline.

Po veličini Timočki region čine srednje i niske planine, koje se prostiru na dve veće predeone celine karpatske i balkanske Srbije. Jedna od najviših planina karpatske Srbije u Timočkom regionu, sa posebnom turističkom atraktivnošću je Stara planina, prostorno i funkcionalno samostalni turistički resurs, koja nema afirmisane turističke centre, sem nekoliko lokaliteta koji se odlikuju stihijnošću gradnje i visokim procentom improvizacije. Stol, Rtanj, Dubašnica, Ozren i Miroč predstavljaju komplementarne turističke vrednosti, čija prostrana i funkcionalna raznovrsnost nije bez značaja, ali slabo aktivirane u turističke svrhe. Ovo je posledica nedostatka turističke tradicije, nerazvijenost planinskih regija, neadekvatna turistička propaganda i nezadovoljavajuća ponuda.

## Literatura

1. Grupa autora, (2002): Održivi turizam, Ministarstvo za zaštitu životne sredine Republike Srbije, Beograd43. Program razvoja turizma opštine Knjaževac, (2002), Republički zavod za razvoj, Beograd.
2. Kojić, M. (1995): Prirodne livade i pašnjaci i njihov privredni i zdravstveno-rekreativni značaj, Zbornik radova, Banjska i klimatska mesta Jugoslavije, Vrnjačka banja.

3. Kuzmanović, J. (2000): Park prirode Stara planina, Služba za zaštitu životne sredine JP. „Srbija šume“ Beograd.
4. Lazarević, R. (1978): Zlotske pećine, Turistički savez Bor.
5. Marić, S. (1988): Turistička valorizacija banja istočne Srbije, Doktorska disertacija, Geografski institut, Novi Sad.
6. Marjanović, T.-Randelović, D. (1999): Turistički potencijali i zaštita Stola, Velikog i Malog Krša, Ekološka istina, Zaječar
7. Međunarodna eko-konferencija, (2003): Zaštita životne sredine gradova i prigradskih naselja, Novi Sad.
8. Milojević, S. (1933) Reljef Timočkog Basena, Spomenica stogodišnjice, Timočke krajine, Beograd.
9. Program razvoja turizma opštine Knjaževac, (2002), Republički zavod za razvoj, Beograd.
10. Stanković, S (1993): Priroda i stanovništvo Bor, Geografska monografija, Beograd

## VISINA ODGOVORNOSTI PREVOZIIOCA ZA SMRT I TELESNE POVREDE PUTNIKA

### Apstrakt

*Pitanje adekvatnosti obeštećenja putnika ili njegove rodbine, odnosno pitanje strožije ili blaže odgovornosti transportera, je jedno od važnijih pitanja iz oblasti saobraćajnog prava. Govoreći o odgovornosti prevozioca za smrt i telesnu povredu putnika, govorimo o pravima putnika ili njegove rodbine na naknadu materijalne i nematerijalne štete. Izgubljen život i narušeno zdravlje su materijalno nenadoknadivi, ali ipak odgovornost prevozioca za smrt i telesne povrede putnika pruža pravnu zaštitu putnicima i time pokazuje svoj pravni smisao. Tendencija u saobraćajnom pravu je jačanje pravnog položaja putnika, kao ekonomski slabije strane iz ugovora o prevozu. Legislativa i sudska praksa ovaj proces sprovode u više pravaca: povećanjem donjeg limita odgovornosti prevozioca za naknadu štete usled povrede, odnosno smrti putnika, povećanjem broja pravnih poredaka prema kojima povrđeni putnik, odnosno naslednici poginulog putnika mogu da zahtevaju naknadu štete, ograničavanjem slučajeva oslobođanja, odnosno smanjenja odgovornosti prevozioca, pri čemu teret dokazivanja tih okolnosti je uvek na njegovoj strani, propisivanjem obaveze prevozioca da se osigura za slučaj štetnog događaja na minimalne propisane iznose, normiranjem obaveze avansne isplate štete od strane prevozioca povređenom putniku, odnosno naslednicima beneficijarima usmrćenog putnika ukoliko zahtev ne prelazi propisani iznos. Međutim, ovaj proces ne bi smeo da ide u pravcu ugrožavanja ekonomske snage, pa i samog daljeg postojanja prevozioca. Ne treba izgubiti iz vida da se saobraćajne organizacije i sami prevozioci razlikuju između sebe i to po veličini, ekonomskoj snazi, tako da će za pojedinog prevozioca isplata odnosno štete biti prevelik teret, dok za drugog će taj iznos predstavljati beznačajan trošak. Zbog toga i postoji potreba da se nađe jedna racionalna srazmera, koja bi mogla da zadovolji obe ugovorne strane.*

*Mislimo da pravo SAD, koje ne propisuje gornji limit odgovornosti za štete koje pretrpi putnik u vazduhoplovnom saobraćaju, gde sudovi dosuđuju odštetne zahteve i u milionskim iznosima u nacionalnoj valuti, ne bi moglo da bude obrazac i primer za uniformno regulisanje ove materije u uporednom pravu.*

*Saobraćajno pravo Evropske unije je u korelaciji sa evropskim saobraćajem i razvija se kao njegova nadgradnja. Saobraćajno pravo Evropske unije sastavljeno je od pravnih normi i instituta koji sve više utiču na razvoj i funkcionisanje evropskog saobraćaja, odražavanje pravnih standarda radi povećanja bezbednosti prevoza, veće zaštite putnika i njegovih prava, jačanja slobodne konkurencije, ujednačavanje propisa o odgovornosti prevozioca kod svih vidova saobraćaja i pravnu nadgradnju kombinovanog transporta koji je sve zastupljeniji u integrisanoj Evropi. Evropsko saobraćajno pravo razvijaće se uporedo sa procesom harmonizacije, pa je realno očekivati postavljanje pitanja adekvatnosti brojnih međunarodnih konvencija koje su sada na snazi i pitanje njihove*

revizije. Zemlje koje nisu članice Evropske unije, ukoliko žele da obavljaju saobraćajnu delatnost na evropskom tržištu, biće obavezne da poštuju evropsko saobraćajno pravo. Oni će morati da prihvate evropsko komunitarno saobraćajno pravo iz praktičnih razloga ili pod pritiskom ekonomske nužnosti koju nameće Evropska unija kao ekonomski jača strana. Samim tim, propisi o odgovornosti prevozioca za štetu zbog smrti i telesne povrede putnika moraju biti prilagođeni potrebama evropske saradnje i procesu harmonizacije sa evropskim saobraćajnim pravom. Ovaj proces usaglašavanja mora se odvijati brzo i to naročito zbog privlačnosti i prednosti statusa članstva u Evropskoj uniji. Imajući u vidu proces harmonizacije našeg zakonodavstva sa propisima Evropske unije, možemo očekivati i u oblasti saobraćajnog prava, a naročito u oblasti odgovornosti prevozioca za smrt i telesne povrede putnika, "pooštravanje" domaćih propisa.

## **LEVEL OF RESPONSIBILITY OF THE TRANSPORTER FOR DEATH AND BODY INJURIES**

### **Abstract**

*The question of adequacy in compensation of the passenger and his/her family that is the questions of more sever or more delicate responsibility of the transporter is one of the important questions in the area of transportation law. When we talk about the responsibility of the transporter for death and body injury of the passenger, we talk about the rights of the passengers or his/her relatives on the compensation of the tangible and non tangible damage. The lost life and damaged health are financially irrecoverable, but yet the responsibility of the transporter for death and body injuries of the passengers offers legal protection to the passengers and therefore shows its real meaning. The tendency in transportation law is strengthening the legal position of the passenger, as economically inferior side in transportation contract. The legislative and jurisprudence conduct this process in more directions: with the increase of the lower level of responsibility of the transporter for reimbursement due to the injury, or the death of the passenger, increase the number of legal frameworks according to those the injured passenger or the heirs of the perished passengers can claim the reimbursement, with the limitation of the cases of liberation or derogation of the transporter responsibility, where the burden of justification of those circumstances lies always on them, prescribing the obligation of the transporter to be insured for the cases of incidents on minimal defined amounts, standardization of the transporter's obligation to insure on the minimal proscribed amounts for the case of harmful event, standardization of the obligatory advance fee for the damage caused by the transporter to the injured passenger, or to the heirs that benefit after death passenger unless the request overpasses proscribed amount.*

*Nevertheless, this process should not go towards threatening economic strength and the existence of the transporter himself.*

*We should bare in mind that transportation organizations and transporters themselves are different in size, economical strength, so for one transporter reimbursement of the damage would be very heavy burden, while for the other this amount would be meaningless cost. That is why the need exists to find realistic proportion that could satisfy both signatories.*

*We consider that the jurisprudence of USA, that does not proscribe the upper limit of the responsibility for the damages caused to the passenger in air transportation, where the courts adjudge indemnity claims in millions in national currency, should not be template and example for uniform regulation of this matter in comparative law.*

*European Union transportation law correlates with European transportation and develops as its superstructure. Transportation law of European Union consists of legislative and institutes that impact more and more on the function and development of the European transportation, preparation of the legislative in order to increase the safety of the transportation, better protection of the passengers and their rights, strengthening of free market, standardization of the regulation considering the responsibility of the transporter in all kinds of transportation and legal superstructure of the combined transportation that is more and more present in the integrated Europe. European transportation law will be developed together with the harmonization process, so it is realistic to expect asking questions on the adequacy of numerous international conventions that are now standing as well as the questions of their revision. Countries that are not the members of European Union, if they want to perform transportation on European market would be obliged to obey European communitarian transportation law due to the practical reasons or under the pressing of economical necessity that impose European Union as economically stronger party. Therefore, legislative on the responsibility of the transporter for the damage due to the death or body injuries of the passengers must be adapted to the needs of European cooperation and harmonization process with European transportation law. This process of coherence with must be developed fast and especially due to the attractiveness and advantages of the membership status in European Union. Having in mind the harmonization process of our legislative with EU legislative, we could expect this as well in the area of transportation law, especially in the area of the responsibility of the transporter for death and body injuries of the passengers and "aggravation" of the domestic legislative.*

## Uvod

Pojam visine odgovornosti u saobraćajnom pravu identičan je institutu građanskog prava. U saobraćajnom pravu visina naknade štete kod prevoza putnika je ograničena, i to do iznosa koji je predviđen u odredbama saobraćajnog prava.

Odgovornost može da bude ograničena i to kao: stvarna, kada se odgovara sa određenim delom imovine ili lična, kada se odgovara čitavom imovinom ali do unapred određene visine.

Neograničena odgovornost postoji kada dužnik odgovara lično celokupnom svojom imovinom i to do punog iznosa štete.

U svim transportnim granama je prihvaćen sistem ograničene odgovornosti.

Ograničenje odgovornosti može da bude zakonsko i ugovorno.

U savremenom saobraćajnom pravu, koje se kreće ka strožijim temeljima odgovornosti, uvođenje sistema ograničenja visine odgovornosti predstavlja kompenzaciju za navedeno pooštavanje, koja omogućava prevoziocu da predvidi i osigura poslovni rizik kojem se izlaže u poslovnom poduhvatu.

Načelo ograničenja odgovornosti, tj. odgovornost do unapred određenog maksimalnog iznosa ili vrednosti određene stvari, nastao je u pomorskom pravu, odakle se proširuje na ostale grane saobraćaja, a danas se proširuje i na druga pravna područja.

U uslovima u kojima se prati sprovođenje zakonske regulative, naročito poslednjih godina, pitanje visina naknada štete u slučaju smrti, telesne povrede i oštećenja zdravlja putnika, se retko postavlja. Čak i u slučajevima odgovornosti prevozioca za nastalu štetu zbog odlaganja, neizvršenja, zakašnjenja u prevozu, sudska praksa je vrlo oskudna u podnošenju zahteva za naknadu štete, odnosno donošenju odluka.

Uzrok tome su činjenice da putnici nisu u dovoljnoj meri upoznati sa svojim pravima, kao i saznanje da je naknada štete u unutrašnjem saobraćaju tako mala, da se vrlo često postavlja pitanje da li ima svrhe uopšte pokretati postupak i gubiti vreme po sudovima za beznačajne iznose. Čak ni situacija u slučaju naknade štete zbog smrti i povrede putnika nije zadovoljavajuća.

Glavno obrazloženje se temelji na podatku da su tarife u domaćem saobraćaju vrlo niske, i zbog toga nije moguće utvrditi veći iznos naknade štete.

Obzirom da su tarife prevoza putnika u domaćem saobraćaju poslednjih godina znatno povećane i čak su se približile cenama prevoza u nekim zapadnoevropskim zemljama za određene strukture putnika, dato obrazloženje nema opravdanje. Bez obzira na sve okolnosti i teškoće sa kojima se domaći prevozioci suočavaju, posebno u ovom trenutku, neopravdan je takav odnos prema putniku u odnosu na naknadu štete. Limitiran iznos naknade štete vređaju ljudsko dostojanstvo.

Vredi li život čoveka do tih gotovo simboličkih iznosa ili više? Ograničenjem odgovornosti prevozioca za štetu koju pretrpi putnik tokom prevoza postižu se dva cilja. Putniku je tako zagarantovan vrlo strogi osnov odgovornosti prevozioca za štetu i oslobađa ga tereta dokazivanja krivice prevozioca.

Prevoziocu je ograničen obim obaveze naknade štete, pa je tako zaštićen od ekonomske propasti iz razloga naknade štete do koje je došlo tokom prevoza.

Kao što je napred rečeno, iznos tog ograničenja je različit u različitim granama saobraćaja.

## **1. Visina odgovornosti vazdušnog prevozioca**

Visina odgovornosti vazdušnog prevozioca po međunarodnim konvencijama

U međunarodnom vazdušnom saobraćaju šteta po putniku je ograničena na 125.000 franaka (član 22. stav 1. Varšavske Konvencije). Varšavska konvencija sadrži odredbu kojom predviđa da je svaka klauzula koja ima cilj da oslobodi vozioca odgovornosti ili da utvrdi nižu granicu odgovornosti od one utvrđene u ovoj Konvenciji ništavna je i bez dejstva.

Haški protokol neke članove Varšavske konvencije briše i zamenjuje drugim odredbama. Jedna od tih odredbi se odnosi na visinu odgovornosti transportera.

Članom 22. Varšavske konvencije odgovornost prevozioca je limitirana na iznos, kako smo već naveli, od 125.000,00 zlatnih francuskih franaka.

S obzirom da je ovaj iznos vremenom postao neprimeren savremenim prilikama, Haškim protokolom od 1955. godine limit odgovornosti je povećan, tako da kod prevoza putnika odgovornost prevozioca po svakom putniku, utvrđuje se na sumu od 250.000,00 zlatnih francuskih franaka. Međutim, Haški protokol obavezuje samo one države koje su ga



ratifikovale, s obzirom da ekonomski položaj mnogih država nije im omogućavao da prihvate povećani limit odgovornosti. Ali, ostavlja se mogućnost da putnik utvrdi višu granicu odgovornosti na osnovu specijalnog sporazuma sa transporterom.

Donošenje Montrealskog sporazuma prouzrokovalo je brojne probleme i to ne samo kod transportera već i u međunarodnom vazduhoplovnom pravu, jer je svojom ograničenom primenom nametnuo u praksi više režima odgovornosti.

Zbog takvih problema trebalo je da odredbe Sporazuma imaju širu primenu, a ne samo na jedan regionalni deo međunarodnog transporta. Na principima ovog Sporazuma u nekim zemljama naknada je povećana u odnosu na međunarodni transport čak i za iznos veći od 75.000 US\$ što je slučaj sa Italijom koja je utvrdila nadoknadu od 100.000 Specijalnih prava vučenja<sup>1</sup>. Montrealska konvencija iz 1975. godine sadrži dvorežimski sistem odgovornosti prema kojem za smrt i telesne povrede putnika do iznosa 100.000 SDR, prevoznik odgovara na osnovu objektivne odgovornosti, dok za štete preko tog iznosa prevoznik odgovara neograničeno na temelju pretpostavljene krivice<sup>2</sup>.

Nezavisno od napora nacionalnih vlada, međunarodna avio-udruženja sa svoje strane vode borbu za povećanje limita odgovornosti predviđenog Varšavskom konvencijom, odnosno Haškim protokolom, kao i za poboljšanje pravnog položaja oštećenog putnika u međunarodnom vazdušnom saobraćaju<sup>3</sup>.

Napori na ovom polju traju već od Guatemala City Law Conference održane u martu 1971. godine, kada je predviđeno povećanje limita odgovornosti na 100.000,00 američkih dolara, kao i Montrealske konferencije održane 1975. godine.

Avio - kompanije koje obavljaju međunarodni prevoz su 1975. godine zaključile tzv. Montrealski sporazum donet na inicijativu američkih avio - kompanija, po kojem je limit odgovornosti povećan na 75.000, 00 američkih dolara. Međutim, Sporazum se odnosi samo na međunarodne letove koji dodiruju američku teritoriju<sup>4</sup>. Na konferenciji održanoj u Vašingtonu 1995. godine zaključen je tzv. *UMBRELLA* Intercarrier agreement on passenger liability (IIA), prema kome se prvi put predviđa da se nadoknada šteta može utvrditi i prema pravu domicila putnika<sup>5</sup>.

Prvog februara 1996. godine u Majamiju pravna radna grupa međunarodnog udruženja (International Air Transport Association), je odobrila nacrt ovog Sporazuma, da bi na sastanku održanom 3. aprila 1996. godine u Montrealu bio jednoglasno odobren pod nazivom Sporazum o merama implementacije IATA međuprevozničkog sporazuma (The Agreement on Measures to Implement the IATA Intercarrier Agreement, skr. MIA).

Ovaj dokument za razliku od svog predhodnika mnogo jasnije ističe pravo putnika da zahteva utvrđivanje i visinu nastale štete prema pravu domicila putnika, ukoliko je to za njega u konkretnom slučaju povoljno. Pored toga limit odgovornosti vazdušnog prevozioca je povećan

---

<sup>1</sup> Leggi e Decreti Presidenziali, II Presidenti Della Repubblica, Data a Roma addi 7 Iuglio, 1988.

<sup>2</sup> Ibidem, str. 342.

<sup>3</sup> Hinić-Pavić, I., "Odgovornost vazdušnog prevozioca za smrt i povredu putnika", Pravni život, Beograd, br. 11/1998, str. 737.

<sup>4</sup> Nicolas Matesco Matte, "Treatise on air-aeronautical law", Institute and Center of Air and Space Law, Montreal, 1981, str. 476.

<sup>5</sup> Lorne S. Clarck, "The new IATA International Passenger Liability Regime", str. 2. (Seminar o odgovornosti Evropske Asocijacije vazduhoplovnog prava, Minhén, 12. maj 1997. godina)



na 100.000, 00 tzv. SDR, pri čemu avio - kompanija priznaje oštećenja do pomenutog iznosa automatski bez ikakvog spora, kao i vrši avansno plaćanje štete po zahtevu putnika<sup>6</sup>.

Prema podacima sa kojima raspolazemo do kraja 1997. godine sporazum IIA je ratifikovalo 87 vazdušnih transportera, a sporazum MIA 53. Međutim, pravila ovih sporazuma važe samo do 30. juna 1998. godine posle kog roka će između avio-kompanija, potpisnika opet važiti odredbe Varšavske konvencije, odnosno Haškog protokola<sup>7</sup>.

Veliki broj srednjih i malih avio-kompanija nisu pristupile ovim sporazumima, iz razloga što nisu mogle da ispune uslove koje se odnose na odgovornost avio-prevozioca.

Evropska Unija je donela uputstvo koje je stupilo na snagu 17. oktobra 1998. godine, i primenjuju se na sve vazdušnog prevozioca koji imaju registrovano sedište na teritoriji njenih članica.

Uputstvo predviđa, između ostalog:

a) neograničenu odgovornost vazdušnog prevozioca za slučaj smrti, povrede putnika prilikom ukrcaja, iskrcaja ili prevoza vazduhoplovom

b) da svaki vazdušni prevozilac bude osiguran na iznos koji ne može biti niži od 100.000,00 SDR

c) da za svaku štetu čija visina ne prelazi osigurani iznos, vazdušni prevozilac neće pokretati sudski postupak radi utvrđivanja postojanja okolnosti propisane članom 20. stav 1. Varšavske konvencije (koja se odnosi na mogućnost oslobađanja vazdušnog prevozioca ukoliko dokaže da je preduzeo sve potrebne mere kojima se takvo oštećenje putnika moglo izbeći ili da je bilo nenoguće da preduzmu takve mere), ali zadržava pravo da pred sudom zahteva oslobađanje od odgovornosti ukoliko dokaže da je štetni slučaj prouzrokovan putnikovim ponašanjem ili njegovom nepažnjom

d) da se najkasnije u roku od 15 dana od dana udesa, odnosno oštećenja putnika a nakon utvrđenja identiteta osobe koja ima pravo na kompenzaciju izvrši avansno plaćanje štete u srazmeri sa pretrpljenom štetom, pri čemu isplaćeni iznos ne može biti niži od 15.000,00 SDR po putniku za slučaj smrti<sup>8</sup>.

Nakon usvajanja Montrealske konvencije iz 1975. godine za vazdušni prevoz nastavile su se rasprave o tome da li je opravdano uvođenje objektivne odgovornosti i u pomorskom prevozu putnika, pri čemu se naglašavala razlika između te dve vrste saobraćaja.

Isticalo se da nije opravdano da osnov odgovornosti bude isti i za prevoz vazdušnim, i za prevoz pomorskim saobraćajem, jer u prvom slučaju imamo situaciju da se putnik mora pridržavati uputstava prevoznika i za vreme poletanja, sletanja i većim delom puta mora biti vezan, dok kod prevoza morem putnik ima položaj gosta u hotelu, a hoteli ne odgovaraju za smrt i telesne povrede putnika po osnovu objektivne odgovornosti.

- Visina odgovornosti vazdušnog prevozioca u našem i uporednom pravu

Vlada je, Odlukom o novčanom iznosu do kojih ograničava odgovornost prevozioca a vazduhoplovnoj plovidbi propisala najviši iznos naknade koju vazdušni prevozilac plaća za štetu nastalu usled smrti, oštećenja zdravlja ili povrede putnika, koji iznosi 106.700,00 američkih dolara po putnika u dinarskoj protivvrednosti. Domaći sudovi prilikom dosuđivanja

---

<sup>6</sup> SDR – Special Drawing Rights (specijalno pravao vučenja), što preračunato u američke dolare iznosi oko 120.000,00, odnosno 100.000,00 ECU (evropska obračunska jedinica).

<sup>7</sup> George N. Tompkins, "The Dawn of Unlimited Liability – What will the Day Bring", (Seminar o odgovornosti Evropske Asocijacije vazduhoplovnog prava, Minhén, 12. maj 1998. godine).

<sup>8</sup> Zaključci sa Special IATA Passenger Services Conference, Ženeva, 7. jul 1998. godine.

odštetnog zahteva stoje na stanovištu da oštećeni putnik ima pravo na naknadu i materijalne i moralne štete.

**Uporedno pravnim pregledom** postojeće zakonske regulative odgovornosti prevozioca u svetu za naknadu štete koju putnik pretrpi, nailazimo na države koje nemaju zakonske tekstove o ograničenoj odgovornosti prevozioca u unutrašnjem prevozu, tako da primenjuju odredbe opšteg prava (Australija, Indija, Kuba, Panama, Peru, itd.).

Za razliku od nabrojanih nacionalnih prava, pojedine federalne države SAD-a zabranjuju propisivanje bilo kakvih limita odgovornosti prevozioca, dok u drugim limit je ipak propisan, ali u znatno višem iznosu nego što je slučaj u Varšavskoj konvenciji.

U vazduhoplovnom pravu postoje velike razlike u pogledu određivanja limita prevoziocove odgovornosti, što ćemo i videti u navodima koji slede. Većina evropskih prava (Velika Britanija, Belgija, Luksemburg, Italija, Grčka, Švajcarska) su u svojim zakonodavstvima po pitanju vazduhoplovnog prava prihvatila rešenja iz Varšavske konvencije<sup>9</sup>. To znači da se odgovornost vazdušnog prevozioca za pričinjenu štetu u unutrašnjem transportu, takođe limitira, pri čemu se novčani iznos iz Konvencije ekvivalentno izražava u domaćoj valuti.

Druga grupa zemalja (skandinavske zemlje, zemlje Latinske Amerike, poznata pod zajedničkim nazivom "grupa specijalnih zakona") takođe predviđaju ograničenu odgovornost prevozioca prema putnicima u unutrašnjem transportu, ali u pogledu određivanja limita postupaju drugačije od Varšavske konvencije.

Tako, propisi skandinavskih zemalja propisuju znatno niže naknade prema putnicima u unutrašnjem transportu, nego u odnosu prema putnicima u međunarodnom prevozu.

Specifičnost pojedinih južnoameričkih država (Meksiko, Venecuela, Honduras itd.) je u tome što određuju različite iznose naknade za različite oblike štete, koje potencijalno mogu zadesiti putnika.

Na osnovu napred navedenog, možemo zaključiti da praksa može da nam ponudi razne situacije, kao npr. da dva putnika iz istog aviona, od kojih jedan putuje u unutrašnjem, a drugi u međunarodnom saobraćaju (u zavisnosti od mesta ukrcanja i mesta iskrcanja) imaju različita prava u slučaju nastanka štete prema prevoziocu.

Izlaz iz ovakve situacije vidimo u prihvatanju limita koji propisuje Haški protokol i u unutrašnjem vazdušnom prevozu, čime bi dobili izjednačavanje pravnog položaja putnika međunarodnog i unutrašnjeg prevoza.

Dugo je vremena proteklo otkako su kompanije počele da upozoravaju da su limiti odgovornosti nerealno niski, a da same vlade nisu mogle postići dogovor o izmeni i dopuni merodavnih međunarodnih propisa<sup>10</sup>.

Dodatna sigurnost putnika u izvesnosti ostvarenja svojeg prava na naknadu štete u punom iznosu stvarno pretrpljene štete jeste obavezna primena prema mestu njegovog prebivališta (pravo domicila putnika).

Primena ovakvog pooštrenog režima odgovornosti uslovljena je pristupanjem zainteresovanih avio-prevoznika Ugovoru međunarodnih avio-prevoznika o odgovornosti prema putnicima, i naknadno donetim dokumentima kao i njihovoj kasnijoj ratifikaciji<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Trajković, dr M., "Međunarodno vazduhoplovno pravo", Beograd, 1999, str. 448.

<sup>10</sup> Aviation Insurance Report, November 1995, issue na 142.

<sup>11</sup> Sporazum o merama za primenu Ugovora međunarodnih avio-prevoznika o odgovornosti prema putnicima (Agreement on Measures to Implement the IATA Inter-carrier Agreement-MIA) i Uslovi za primenu Ugovora međunarodnih avio-prevoznika o odgovornosti koje treba da budu

Sa druge strane, avio-prevozioci koji još nisu odlučili da svoju delatnost podvrgnu većoj odgovornosti od one koju su nosili do sada, neminovno će na tržištu dobijati karakteristiku kompanija koje će putnicima u slučaju nezgode isplaćivati simbolične naknade, a često i svoju odgovornost isključivati.

Zato je logično očekivati da će se putnici kad je to moguće odlučivati da putuju avio-kompanijama koje će u slučaju nezgode odštetne zahteve priznavati, brzo isplaćivati i njihovu visinu, ukoliko je ona opravdana, neće umanjivati. Za osiguravače i reosiguravače što će značiti novi izazov, jer je logično očekivati da će svi avio-prevoznici želeti da se osiguraju od velikih gubitaka u slučaju nezgoda.

Na predlog Komisije i mišljenja Ekonomskog i socijalnog komiteta EU, Savet EU je 24. februara 1997. godine usvojio Uredbu o odgovornosti avio-prevoznika u slučaju nezgode kojom je takođe predviđena neograničena odgovornost avio-prevoznika za štete zbog smrti, ranjavanja ili drugih telesnih povreda<sup>12</sup>.

Svaki avio-prevoznik koji potiče iz EU ima obavezu da svoju odgovornost osigura od SDR 100.000 (ekvivalent u ECU) i do tog iznosa nema pravo da ograniči ili isključi svoju odgovornost dokazivanjem da su on i njegovi službenici preuzeli sve neophodne mere da bi sprečili nastanak štete ili da je bilo nemoguće da se preduzmu takve mere<sup>13</sup>.

Kao dodatna mera u prilog bržem obeštećenju putnika prema Uredbi je predviđena i obaveza prevozioca da u slučaju smrti putnika unapred isplati iznos od SDR 15000 (protivvrednost u ECU), pri čemu ovo neće imati značaj priznanja odgovornosti.

Uredbom je predviđena i obaveza da se putnici sa prethodno pomenutim pravilima upoznaju pri kupovini karte.

## **2. Visina odgovornosti brodara po međunarodnim konvencijama**

Pitanje visine iznosa ograničenja odgovornosti za smrt i povrede putnika, bilo je jedno od najspornijih pitanja, tako da su polemike vođene i u toku same konferencije i uz veliki napor, na kraju se postigla saglasnost.

Jedan deo država zalagao se za visoke iznose ograničenja odgovornosti ističući pri tome da Protokol iz 1990. godine nije stupio na snagu jer ga države nisu ratifikovale zbog pre niskih iznosa ograničenja odgovornosti.

Isticano je da se radi toga u okviru Evropske zajednice radi na nacrtu regionalne konvencije sa višim iznosima ograničenja, i da je Montrealska konvencija iz 1990. godine sa smrti i povrede putnika u vazдушnom prevozu prihvatala neograničenu odgovornost.

Predlagani su visoki iznosi ograničenja odgovornosti da bi se sprečilo utvrđivanje iznosa ograničenja regionalnim konvencijama ili nacionalnim pravom, što bi onemogućilo unifikaciju prava na međunarodnoj sceni. Za opšte ograničenje predloženo je 500.000 SDR od neograničene odgovornosti, a za objektivnu odgovornost iznos od 350.000 SDR.

---

unete u Opšte uslove prevoza putnika i Tarife (Provisions Implementing the IATA Inter-carrier Agreement to be Included in Conditions of Carriage and Tariffs-IPA).

<sup>12</sup> Član 1. stav a. Uredbe o odgovornosti avio prevoznika u slučaju nezgode Uredbe; Trajković, dr M., "Izazovi i protivurečnosti Evropskog vazduhoplovnog prava", Zbornik radova za II kongres saobraćaja, "Dugoročni razvoj saobraćaja Jugoslavije", Beograd, 1999, str. 21.

<sup>13</sup> Član 1. stav b. Uredbe o odgovornosti avio prevoznika u slučaju nezgode

Pomorska industrija ICS, ICCL, IUMI i veliki broj državnih delegacija je isticao, naprotiv, da raniji Protokol iz 1990. godine nije stupio na snagu jer su iznosi ograničenja bili previsoki pa s toga nije privukao potreban broj ratifikacija.

Predlagano je umereno povišenje iznosa ograničenja odgovornosti, i toza objektivnu odgovornost od 100.000 SDR do 200.000 SDR, a za opšte ograničenje od 250.000 SDR do 400.000 SDR.

Nakon izraženih suprotnih mišljenja, ipak je napravljen jedan kompromisan predlog rešenja koji je sadržao sledeće iznose ograničenja odgovornosti, obaveznog osiguranja i direktne tužbe prema osiguravaču<sup>14</sup>.

- iznos od 250.000 SDR po putniku i događaju za ograničenje objektivne odgovornosti prevoznika za štetu zbog smrti i povrede putnika, koja je posledica pomorske nezgode, za obavezno osiguranje te odgovornosti i za direktnu tužbu prema osiguravaču,

- iznos od 400.000 SDR po putniku i događaju za ograničenje odgovornosti preko 250.000 SDR za štetu zbog smrti i povrede putnika koja je posledica pomorske nezgode za koju prevoznik odgovara na osnovu pretpostavljene krivice, pa za ograničenje odgovornosti prevoznika koja ne proizilazi iz pomorske nezgode i koja se zasniva na krivici prevoznika, koju mora dokazati tužilac,

- "opt – out close" kojom se omogućava prihvatanje Protokola iz 2002. godine i onim državama u čijem su nacionalnom zakonodavstvu već predviđeni viši iznosi ograničenja odnosno neograničenja odgovornosti (Japan) ili se viši iznosi ograničenja odgovornosti traže,

- dopuštenost odbrane osiguravača kod direktne tužbe, zbog willful misconduct osiguravanih.

Predloženi iznosi ograničenja odgovornosti nisu zadovoljili zahteve znatnog broja država, tako da je ostavljena mogućnost određivanja visine ograničenja odgovornosti nacionalnim pravom u iznosima većim od onih predviđenih Protokolom iz 2002. godine pa čak i neograničena odgovornost, ali uz preporuku da se države uzdrže od takvih rešenja da se ne bi umanjila sveukupna aktivnost unifikacije na ovom polju.

Na kraju je ovaj kompromisan predlog prihvaćen od strane onih država koje su tražile puno više iznose ograničenja odgovornosti, i od strane ostalih država koje su se zalagale za umerenije iznose ograničenja odgovornosti.

Za razliku od Atinske konvencije iz 1974. godine, u kojoj je iznos ograničenja odgovornosti bio utvrđen po putniku i putovanju, iznos ograničenja odgovornosti iz 2002. godine utvrđen je po putniku i događaju, što znači još veće povišenje odgovornosti prevoznika po konvenciji iz 2002. jer u slučaju više štetnih događaja tokom jednog putovanja ograničenje odgovornosti se primenjuje na svaki događaj posebno, a ne kao ranije na celo putovanje.

---

<sup>14</sup> LEG/CONF:13/CW/WP/10.

### **3. Visina odgovornosti broдача u našem i uporednom pravu**

Odgovornost broдача u slučaju smrti ili telesne povrede putnika, ograničava se u svim slučajevima, na iznos od 20.000 američkih dolara u dinarskoj protivvrednosti po kursu na dan zaključenja ugovora po putniku i putovanju<sup>15</sup>.

Načelo ograničenja odgovornosti u pomorskom pravu i pravu unutrašnje plovidbe pokazuje svu složenost ovog instituta koja se jednim delom pokazuje u okviru prevoznog posla i drugim delom u okviru svake brođareve odgovornosti.

Opšte ograničenje odgovornosti broдача predstavlja tipičan institut pomorskog prava, čije poreklo treba tražiti u brođarskom plovidbenom poduhvatu kao imovinskoj celini koju predstavlja pojedini brod i kojom za svoje obaveze odgovara brođovlasnik odnosno brođar. Odatle su nastala tri osnovna sistema ograničenja brođareve odgovornosti:

- mediteranski sistem ili sistem abandona,
- nemački sistem ili sistem egzekucije,
- engleski sistem ili sistem ograničenja lične odgovornosti.

Mediteranski sistem ili sistem abandona, po kome zakon daje mogućnost brođovlasniku kao brođaru da za obaveze koje su za njega nastale iz dela zapovednika i članova posade, ograniči svoju odgovornost na način što će izvršiti prepuštanje (abandoniranje) pomorske imovine u korist povreioца radi namirenja.

Nemački sistem ili sistem egzekucije po kome je već u zakonu određeno da poverioci iz pomorskog poslovanja mogu sprovesti izvršenje samo na pomorskoj imovini koja je ujedno i jemstvo.

Engleski sistem ili sistem ograničenja lične odgovornosti po kojem za razliku od prednja dva sistema, brođovlasnik odgovara svojom ličnom imovinom do unapred određenog iznosa, zavisno od vrste tražbine po registarskoj tonaži brođa u vezi sa kojim je tražbina nastala.

### **4. Visina odgovornosti železničkog prevozioca po međunarodnim konvencijama**

Naknade štete predviđene u Dodatku A uz Konvenciju o međunarodnim prevozima železnicama (COTIF) od 09. 05. 1980. godine, t.j., u Jednoobraznim pravilima o Ugovoru o međunarodno železničkom prevozu putnika i prtljaga, u Članu 27 tačka 2 i Članu 28 pod b, moraju se platiti u novcu.

Međutim, ako unutrašnje pravo dozvoljava davanje rente, ona se može dodeliti kada oštećeni putnik ili imaoci prava to zahtevaju.

Visina naknade štete koja se plaća prema napred navedenoj tački u JP/CIV, određuje se unutrašnjim pravom.

Međutim, kod primene Jednoobraznih pravila, najveći iznos koji se ima platiti u novcu ili u godišnjoj renti koja odgovara tom iznosu novca, po svakom putniku, utvrđuje se na 70.000 obračunskih jedinica, u slučaju da unutrašnje pravo predviđa ograničenje u manjem iznosu.

---

<sup>15</sup> Član 665. Zakon o pomorskoj i unutrašnjoj plovidbi.

## **5. Visina odgovornosti železničkog prevozioca u našem i uporednom pravu**

U Zakonu o ugovorima o prevozu u železničkom saobraćaju je predviđena maksimalna granica odgovornosti prevozioca za smrt putniku u iznosu od 156.400 nemačkih maraka u dinarskoj protivvrednosti po važećem kursu na dan isplate<sup>16</sup>, a za štete nastale zbog telesne povrede i oštećenje zdravlja putnika prevozilac odgovara do 156.200 nemačkih maraka u dinarskoj protivvrednosti po važećem kursu na dan isplate<sup>17</sup>.

- Visina odgovornosti drumskog prevozioca po međunarodnim konvencijama

Član 13. Konvencije CVR predviđa da ukupan iznos naknade koju je prevoznik dužan da isplati u vezi sa štetnim događajem ne može biti veći od 250.000 franaka za jednog oštećenika. Ali svaka država ugovornica može odrediti višu granicu, ili uopšte ne odrediti granicu.

Ukoliko se glavno poslovno mesto prevoznika nalazi u toj državi ili u državi koja nije strana ugovornica, a čije zakonodavstvo predviđa višu granicu ili pak ne određuje granicu, prilikom određivanja ukupnog iznosa, primenjuje se zakonodavstvo te države.

Ograničena visina naknade primenjuje se na sva potraživanja u vezi sa smrću ili povredama ili svakim drugim oštećenjem fizičkog ili psihičkog zdravlja putnika.

Ukoliko ima više potražilaca i ukoliko je ukupna visina njihovog potraživanja veća od utvrđenog maksimuma, potraživanja će se srazmerno smanjivati.

## **6. Visina odgovornosti drumskog prevozioca u našem i uporednom pravu**

U drumskom domaćem saobraćaju visina naknade štete za slučaj smrti putnika ne može preći iznos od 61.000 DM u dinarskoj protivvrednosti po važećem kursu na dan isplate, a za štetu zbog telesne povrede i oštećenja zdravlja putnika, visina naknade do koje prevozilac odgovara iznosi 182.600 DM u dinarskoj protivvrednosti po važećem kursu na dan isplate<sup>18</sup>. U železničkom domaćem saobraćaju visina naknade štete za slučaj smrti putnika ograničena na iznos od 52.400 nemačkih maraka u dinarskoj protivvrednosti po važećem kursu na sam dan uplate<sup>19</sup>, a za štetu zbog telesne povrede i oštećenja zdravlja putnika, visina naknade do koje prevozilac odgovara je 156.200 nemačkih maraka u dinarskoj protivvrednosti po važećem kursu na dan uplate<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> Član 20. stav 1. Zakon o ugovorima o prevozu u železničkom saobraćaju.

<sup>17</sup> Član 20. stav 2. Zakon o ugovorima o prevozu u železničkom saobraćaju.

<sup>18</sup> Član 20. Zakon o ugovorima o prevozu u drumskom saobraćaju.

<sup>19</sup> Član 20. tačka 1. Zakon o ugovorima o prevozu u železničkom saobraćaju.

<sup>20</sup> Član 20. tačka 2. Zakon o ugovorima o prevozu u železničkom saobraćaju.

## Zaključak

Pitanje adekvatnosti obeštećenja putnika ili njegove rodbine, odnosno pitanje strožije ili blaže odgovornosti transportera, je jedno od važnijih pitanja iz oblasti saobraćajnog prava. Govoreći o odgovornosti prevozioca za smrt i telesnu povredu putnika, govorimo o pravima putnika ili njegove rodbine na naknadu materijalne i nematerijalne štete. Izgubljen život i narušeno zdravlje su materijalno nenadoknadivi, ali ipak odgovornost prevozioca za smrt i telesne povrede putnika pruža pravnu zaštitu putnicima i time pokazuje svoj pravni smisao. Tendencija u saobraćajnom pravu je jačanje pravnog položaja putnika, kao ekonomski slabije strane iz ugovora o prevozu. Legislativa i sudska praksa ovaj proces sprovode u više pravaca:

a) povećanjem donjeg limita odgovornosti prevozioca za naknadu štete usled povrede, odnosno smrti putnika,

b) povećanjem broja pravnih poredaka prema kojima povrđeni putnik, odnosno naslednici poginulog putnika mogu da zahtevaju naknadu štete,

c) ograničavanjem slučajeva oslobođanja, odnosno smanjenja odgovornosti prevozioca, pri čemu teret dokazivanja tih okolnosti je uvek na njegovoj strani,

d) propisivanjem obaveze prevozioca da se osigura za slučaj štetnog događaja na minimalne propisane iznose,

e) normiranjem obaveze avansne isplate štete od strane prevozioca povređenom putniku, odnosno naslednicima beneficijarima usmrćenog putnika ukoliko zahtev ne prelazi propisani iznos.

Međutim, ovaj proces ne bi smeo da ide u pravcu ugrožavanja ekonomske snage, pa i samog daljeg postojanja prevozioca.

Ne treba izgubiti iz vida da se saobraćajne organizacije i sami prevozioci razlikuju između sebe i to po veličini, ekonomskoj snazi, tako da će za pojedinog prevozioca isplata odnosno štete biti prevelik teret, dok za drugog će taj iznos predstavljati beznačajan trošak. Zbog toga i postoji potreba da se nađe jedna ralna srazmera, koja bi mogla da zadovolji obe ugovorne strane.

Mislimo da pravo SAD, koje ne propisuje gornji limit odgovornosti za štete koje pretrpi putnik u vazduhoplovnom saobraćaju, gde sudovi dosuđuju odštetne zahteve i u milionskim iznosima u nacionalnoj valuti, ne bi moglo da bude obrazac i primer za uniformno regulisanje ove materije u uporednom pravu.

Saobraćajno pravo Evropske unije je u korelaciji sa evropskim saobraćajem i razvija se kao njegova nadgradnja.

Saobraćajno pravo Evropske unije sastavljeno je od pravnih normi i instituta koji sve viša utiču na razvoj i funkcionisanje evropskog saobraćaja, odrađivanje pravnih standarda radi povećanja bezbednosti prevoza, veće zaštite putnika i njegovih prava, jačanja slobodne konkurencije, ujednačavanje propisa o odgovornosti prevozioca kod svih vidova saobraćaja i pravnu nadgradnju kombinovanog transporta koji je sve zastupljeniji u integrisanoj Evropi.

Evropsko saobraćajno pravo razvijaće se uporedo sa procesom harmonizacije, pa je realno očekivati postavljanje pitanja adekvatnosti brojnih međunarodnih konvencija koje su sada na snazi i pitanje njihove revizije. Zemlje koje nisu članice Evropske unije, ukoliko žele da obavljaju saobraćajnu delatnost na evropskom tržištu, biće obavezne da poštuju evropsko saobraćajno pravo. Oni će morati da prihvate



evropsko komunitarno saobraćajno pravo iz praktičnih razloga ili pod pritiskom ekonomske nužnosti koju nameće Evropska unija kao ekonomski jača strana. Samim tim, propisi o odgovornosti prevozioca za štetu zbog smrti i telesne povrede putnika moraju biti prilagođeni potrebama evropske saradnje i procesu harmonizacije sa evropskim saobraćajnim pravom. Ovaj proces usaglašavanja mora se odvijati brzo i to naročito zbog privlačnosti i prednosti statusa članstva u Evropskoj uniji. Imajući u vidu proces harmonizacije našeg zakonodavstva sa propisima Evropske unije, možemo očekivati i u oblasti saobraćajnog prava, a naročito u oblasti odgovornosti prevozioca za smrt i telesne povrede putnika, "pooštravanje" domaćih propisa.

### Literatura:

1. Leggi e Decreti Presidenziali, II Presidenti Della Repubblica, Data a Roma addi 7 Iuglio, 1988.
2. Hinić-Pavić, I., "Odgovornost vazdušnog prevozioca za smrt i povredu putnika", Pravni život, Beograd, br. 11/1998, str. 737.
3. Nicolas Matesco Matte, "Treatise on air-aeronautical law", Institute and Center of Air and Space Law, Montreal, 1981, str. 476.
4. Lorne S. Clarck, "The new IATA International Passenger Liability Regime", str. 2. (Seminar o odgovornosti Evropske Asocijacije vazduhoplovnog prava, Minhen, 12. maj 1997. godina).
5. George N. Tompkins, "The Dawn of Unlimited Liability – What will the Day Bring", (Seminar o odgovornosti Evropske Asocijacije vazduhoplovnog prava, Minhen, 12. maj 1998. godine).
6. Zaključci sa Special IATA Passenger Services Conference, Ženeva, 7. jul 1998. godine.
7. Trajković, dr M., "Međunarodno vazduhoplovno pravo", Beograd, 1999, str. 448.
8. Trajković, dr M., "Izazovi i protivurečnosti Evropskog vazduhoplovnog prava", Zbornik radova za II kongres saobraćaja, "Dugoročni razvoj saobraćaja Jugoslavije", Beograd, 1999, str. 21.
9. Uredba o odgovornosti avio prevoznika u slučaju nezgode
10. Zakon o pomorskoj i unutrašnjoj plovidbi
11. Zakon o ugovorima o prevozu u železničkom saobraćaju
12. Zakon o ugovorima o prevozu u drumskom saobraćaju



**АГРОКЛИМАТСКИ УСЛОВИ И ИЗРАДА ПРОЈЕКТ  
ПЛАНА ЗА ОРГАНСКУ ПОЉОПРИВРЕДУ  
СЕВЕРОИСТОЧНЕ ЦРНЕ ГОРЕ**

**Апстракт**

*У раду се разматрају климатски услови за развој пољопривреде Североисточне Црне Горе, на примеру општина Беране, Андријевица и Плав. Клима проучаваног простора има умерено континентални и планински карактер. Комбиновањем повољних и ограничавајућих фактора, издвојили смо три агроклиматска рејона који се међусобно разликују према степену погодности климатских услова за развој пољопривреде. Сам поступак израде пројекта у органској пољопривреди и његова предвиђена реализација може се постићи ако се рационално ускладе циљеви пројекта кроз: Формирање институција за сертификацију пољопривредних производа, кроз формирање погона за примарну прераду воћа, поврћа, лековитог биља, самониклог лековитог биља, шумских плодова и кроз ревитализацију запуштених имања и укрупњавање пољопривредних поседа.*

**Кључне речи:** Североисточна Црна Гора, пољопривреда, агроклиматски услови, агроклиматски рејони, органска пољопривреда, пројекат.

**AGROCLIMATIC TERMS AND PRODUCTION PROJECT  
PLAN FOR ORGANIC AGRICULTURE  
NORTHEAST MONTENEGRO**

**Abstract**

*In this work are considering climatic terms for evolution agriculture northeast Montenegro, on example township Berane, Andrijevica and Plav. Clime this area there's temperately continental and mountainous character. Combining preferable and restrain factors, separate are three agro climatic rayon, which are for each other differ to gradation accommodation climatic terms for evolution agriculture. This procedure making project in organic agriculture and its calculate realization it may be are gain if are effectively coordinate goals project with arms across: forming institution for certification agricultural products, with setting up of the project for primary refinement fruits, vegetable, sanative herbs, sylvan aftermaths and with revitalization derelict surrender and cohesion agricultural holding.*

**Key words:** Northeast Montenegro, agroculture, agro climatic terms, agro climatic rayons, organic agriculture, project

## Увод

Претходна, савремена, проучавања Североисточног дела Црне Горе била су предмет проучавања многих аутора, међу којим издвајамо С.Касалицу "Сјеверна Црна Гора" (Касалица, С.1988) и С.Николића "Природа и туризам Црне Горе" (Николић,С.2000). У том контексту изучавани су климатски услови са аспекта анализе туризма док су се пољопривредни процеси посматрали искључиво са економског аспекта. Истраживање развоја агрокомплекса Североисточне Црне Горе на примеру општина Беране, Андријевица и Плав има за циљ да се, у оквиру овог текста "Агроклиматски услови и израда пројект плана за органску пољопривреду Североисточне Црне Горе", овој проблематици да шири прилаз, у коме се развој пољопривреде разматра у односу на климатске услове проучаваног простора. У том смислу учинили смо покушај да, путем анализе климатских услова и спознаје агроклиматских рејона, укажемо на неке погодности развоја пољопривреде. У којој ће мери пољопривреда послужити као основа за бржи развој укупне привреде проучаваног простора не зависи само од агроклиматских услова, већ и од оцене вредновања простора на основу анализе нагиба, заступљености врсте земљишта, размештаја површина са различитим степеном ерозије итд (Тодоровић,М.1990). Овом приликом нећемо се упуштати у анализу свих наведених фактора и њихове међузависности у деловању на тај врло сложен процес, већ ћемо полазећих од одређених сазнања анализирати само неке од њих. У суштини, овим текстом се чини скроман покушај да се на основу климатских услова укаже на одређене законитости и перспективе у вези са развојем пољопривреде. У складу са тим постављеним задатком, наметнула се потреба израде пројект плана за органску пољопривреду проучаваног простора. Улагање у пољопривреду, истовремено значи и улагање у рурални развој, јер бројна искуства говоре да је немогуће очувати село уколико рурално становништво нема могућност да се бави пољопривредом .

## 1. Агроклиматски услови

Климатски услови за пољопривредну производњу дефинисани су у првом реду температурама и падавинама. У том смислу, дужина вегетационог периода, дужина безмразног периода, топлотне суме, као и количина падавина у вегетационом периоду и хидротермички коефицијент, представљају уствари климатска својства, релевантна за развој пољопривредне производње.<sup>1</sup>

Вегетациони период је различит за поједине културе. Његова дужина одређена је биолошким минимумом температура потребним за поједине фазе развоја биљака . За стрна жита, траве, и неке индустријске културе вегетацион период почиње са појавом средње дневних температура  $\geq 5^{\circ}\text{C}$ , за кукуруз, средњеевропско воће и неке повртарске културе са средње дневним температурама  $\geq 10^{\circ}\text{C}$ , а за термофилне биљке (неке врсте поврћа) вегетациони период је

---

<sup>1</sup> На територији општина Беране, Андријевица и Плав мерење метеоролошких елемената врши се у Беранама и Плаву, па се на основу мерења метеоролошких елемената у Беранама изводе закључци о стању климе и на територији општине Андријевица.

детерминисан средњим дневним температурама  $\geq 15^{\circ}\text{C}$  (Ђукановић, Д. 1967). Период са температурама  $\geq 5^{\circ}\text{C}$  на обе станице започиње у времену од 26.III. (Беране) до 01.IV. (Плав) и траје од 215 до 223 дана, тј. завршава у првој декади новембра (у Беранама 05.XI., а у Плаву 03.XI.).

Из временских разлика наступа трајања и свршетка периода са средње дневним температурама  $\geq 5^{\circ}\text{C}$  на станицама у Плаву и Беранама, могуће је утврдити одговарајуће вертикалне градијенте.

Табела 1. Средњи датуми почетка, свршетка и трајања периода са средње дневним температурама ваздуха  $\geq 5^{\circ}\text{C}$ , за период 1969 - 1991. година и одговарајући вертикални градијенти

СТАНИЦА	Надморска висина	Преко $5^{\circ}\text{C}$	Преко $10^{\circ}\text{C}$	Преко $15^{\circ}\text{C}$
		Почетак	Свршетак	Трајање
Беране	670	26.III	05.XI	223
Плав	908	01.IV	03.XI	215
Вертикални градијент на 100 m		+ 2,1 дана	- 0,8 дана	- 3,13 дана
	1000	03.IV	02.X	212
	1100	05.IV	01.X	209
	1200	07.IV	31.X	206
	1300	09.IV	30.X	203
	1400	11.IV	29.X	200
	1500	13.IV	28.X	197
	1600	15.IV	27.X	194
	1700	17.IV	26.X	191
	1800	19.IV	25.X	188
	1900	21.IV	24.X	185
	2000	23.IV	23.X	182

Према вредностима вертикалних градијената на висинама око 670 m вегетациони период започиње крајем марта и траје све до прве половине новембра тј. око 223 дана. Изнад висине од 670 m се осетно скраћује, али ипак све до висине од 1700 m траје преко 6 месеци у години. Отуда су у прошлости на овим висинама гајена у првом реду јара жита. У Табели 1. дате су карактеристике овог периода све до висине до 2000 m. Вегетациони период са средње дневним температурама  $\geq 5^{\circ}\text{C}$  у Беранама траје 223 дана, а у Плаву 215 дана. Дужина вегетационог периода са средње дневним температурама ваздуха (у даљем тексту Тд)  $\geq 5^{\circ}\text{C}$  смањује се на сваких 100 m за приближно три дана. На висинама преко 2000 m вегетациони период је испод пет месеци.

Табела 2. Средњи датуми почетка, свршетка и трајања периода са средње дневним температурама ваздуха  $\geq 10^{\circ}\text{C}$ , за период 1969 - 1991. година и одговарајући вертикални градијенти

СТАНИЦА	Надморска висина	Преко 5°C	Преко 10°C	Преко 15°C
		Почетак	Свршетак	Трајање
Беране	670	30.IV	08.X	162
Плав	908	06.V	30.IX	146
<b>Вертикални градијент на 100 m</b>		+ 2,5 дана	- 3,4 дана	- 6,7 дана
	<b>1000</b>	09.V	26.IX	140
	<b>1100</b>	12.V	22.IX	133
	<b>1200</b>	15.V	18.IX	126
	<b>1300</b>	18.V	14.IX	119
	<b>1400</b>	21.V	10.IX	112
	<b>1500</b>	24.V	06.IX	105
	<b>1600</b>	27.V	02.IX	98
	<b>1700</b>	30.V	29.VIII	91
	<b>1800</b>	02.V	25.VIII	84
	<b>1900</b>	05.V	21.VIII	77
	<b>2000</b>	08.V	17.VIII	70

Период са средње дневним температурама преко 10°C започиње у овом Североисточном делу Црне Горе 30.IV у Берананам и 06.V у Плаву и траје до 30.IX у Плаву, односно 08.X у Беранеама, тј. 146 дана у Плаву и 162 дана у Беранам. Са порастом надморске висине дужина вегетационог периода са  $T_d \geq 10^\circ\text{C}$  се скраћује. Уз помоћ вертикалног градијента, израчунали смо да на висини од 1000 m овај период започиње у другој декади маја и траје до последње декаде септембра односно 140 дана. На висини од 1200 m он започиње доста касно (средином маја) и траје до половине септембра (укупно 126 дана). Са скраћивањем вегетационог периода сужава се избор пољопривредних култура. Наиме, скраћивање вегетационог периода веома неповољно утиче на дозревање култура које имају веће захтеве за топлотом (нпр. кукуруз, пасуљ, итд.). Нижи хипсометријски појасеви где су и други агроклиматски услови повољни вегетациони период  $T_d \geq 10^\circ\text{C}$ , траје сразмерно дуго, па његова дужина не представља неко битније ограничење за пољопривредну производњу (Табела 2).

Табела 3. Средњи датуми почетка, свршетка и трајања периода са средње дневним температурама ваздуха  $\geq 15^\circ\text{C}$ , за период 1969 - 1991. година и одговарајући вертикални градијенти

СТАНИЦА	Надморска висина	Преко 5°C	Преко 10°C	Преко 15°C
		Почетак	Свршетак	Трајање
Беране	670	22.VI	27.VIII	66
Плав	908	04.VII	19.VIII	44
<b>Вертикални градијент на 100 m</b>		+ 5,0 дана	- 3,4 дана	- 9,2 дана
	<b>1000</b>	09.VII	16.VIII	36
	<b>1100</b>	14.VII	11.VIII	27
	<b>1200</b>	19.VII	07.VIII	18
	<b>1300</b>	24.VII	03.VIII	9

Наступи трајања периода са  $T_d \geq 15^\circ\text{C}$  посебно су значајни за неке повртарске културе које се гаје у беранској, андријевичкој и плавској општини као што су паприка, парадајиз, купус и др. Према подацима из Табеле 3. он најраније започиње у другој декади јуна и траје до краја августа, односно око 66 дана. На висини од 1000 m период започиње у првој половини јула (09.VII), а завшава се 16. VIII тј. траје укупно 36 дана.

Табела 4. Средње месечне и годишње температуре суме у Плаву и Беранама за период 1969 - 1991. година

Станице	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	ГОД
Плав	-68,2	-8,4	105,4	204,0	350,3	441,0	489,8	489,8	357,0	254,2	93,0	-21,7	2686,2
Беране	-58,9	36,4	111,6	240,0	378,2	330,0	527,0	502,2	414,0	266,6	96,0	-3,1	2950,0

Извор: РХМЗ, Метеоролошки годишњаци (одговарајуће године)

Температурне суме, узете као збир средње дневних температура у одређеном временском периоду, представљају у ствари основни термички показатељ могућности рентабилног гајења пољопривредних култура.

У приказаној табели дате су средње месечне и годишње температурне суме за станице Беране и Плав. Укупна годишња температурна сума у Беранама је  $2950,0^\circ\text{C}$  а у Плаву  $2686,2^\circ\text{C}$ . Међутим, за оцену климатских услова неопходно је да се температурне суме израчунавају за вегетациони период тј. за период са средњом дневном температуром  $\geq 5^\circ\text{C}$ ,  $\geq 10^\circ\text{C}$  и за период  $\geq 15^\circ\text{C}$  (Табела 5).

Температурне суме у периоду са  $T_d \geq 5^\circ\text{C}$  износе у Беранама  $2820,8^\circ\text{C}$ , односно у том периоду акумулира се  $95,6\%$  у Беранама  $94,9\%$  у Плаву укупне годишње суме. У периоду са  $T_d \geq 10^\circ\text{C}$  температурне суме износе  $2349,0^\circ\text{C}$  (Беране) и  $2060,3^\circ\text{C}$  (Плав), што је  $79,6\%$  (Беране) и  $76,7\%$  (Плав) од укупне годишње суме за ове две станице. У периоду  $T_d \geq 15^\circ\text{C}$  температурне суме су  $1061^\circ\text{C}$  (Беране  $-35,9\%$  од укупне суме) и  $691,6^\circ\text{C}$  (Плав  $-25,7\%$  од укупне суме).

Табела 5. Температурне суме са температурама  $\geq 5^\circ\text{C}$ ,  $\geq 10^\circ\text{C}$  и  $\geq 15^\circ\text{C}$  за одређене висинске појасеве

СТАНИЦА	Надморска висина	Годишња сума температура	$\sum T \geq 5^\circ\text{C}$	$\sum T \geq 10^\circ\text{C}$	$\sum T \geq 15^\circ\text{C}$
Беране	670	2950,0	2820,8	2349,0	1061,0
Плав	908	2682,2	2549,1	2060,3	696,6

Вертикални градијент на 100 m	-110,8	-114,1	-121,3	-155,2
-------------------------------	--------	--------	--------	--------

1000	2578,7	2444,3	1948,7	548,8
1100	2467,9	2330,2	1827,4	393,6
1200	2357,1	2216,1	1706,1	238,4
1300	2246,3	2102,0	1584,8	83,2
1400	2135,5	1987,9	1463,5	

<b>1500</b>	2024,7	1873,8	1342,2
<b>1600</b>	1913,9	1759,7	1220,9
<b>1700</b>	1803,1	1645,6	1099,6
<b>1800</b>	1692,3	1531,5	978,3
<b>1900</b>	1581,5	1417,4	857,0
<b>2000</b>	1470,7	1303,3	735,7

Да би се ваљано вредновале температурне суме неопходно је узети у обзир биоклиматске суме температура ваздуха појединих култура (Табела 6). Тако је нпр. за дозревање раних сорти озиме пшенице неопходна температурна сума од 1500°C, за ране сорте озимог јечма 1300 °C, али за средњестасни кукуруз 2350 - 2650 °C, а за средњепозностасни кукуруз чак 2750 - 3150 °C. С друге стране за ране сорте крмног биља неопходно је код детелине 1700 °C, луцерке 1800°C, раног кромпира 1400-2000 C и итд. (Оторепец, С., 1980).<sup>2</sup>

Табела 6. Биоклиматске суме температуре ваздуха за поједине културе према Оторепец. С., Волф, М., Димитровскиј, Ј.

КУЛТУРА	Време стасавања	Биоклиматске суме	КУЛТУРА	Биоклиматске суме
Јара пшеница	Рана	1350 - 1550	Јара пшеница	1300 - 1700
Јара пшеница	Средње рана	1650 - 1750		
Озима пшеница	Рана	1500	Озима пшеница	1450
Јари овас	Рана	1350 - 1550	Овас	1300 - 1500
Озима раж	Рана	1350	Озима раж	1350
Озима јечам	Рана	1300	Јечам	1200 - 1400
Кукуруз	Средњестасни	2350 - 2650	Кукуруз	2100 - 2900
Кукуруз	Средњестасни	2750 - 3150	Просо	1300 - 1700
Детелина			Лан за влакно	950 - 1300
1. откос	Врло рана	1100	Лан за уље	1400 - 1500
2. откос	Средње рана	1700	Сунцокрет	1600 - 2300
Луцерка			Соја	1800 - 3000
1. откос	Рана	900	Сирак	2200 - 2800
2. откос	Рана	1800	Кромпир	1200 - 1800
Кромпир	Рани	1400 - 2000	Памук	2900 - 4000
			Пиринач	2000 - 3200
			Шећерна репа	2000 - 3000

Поменуте вредности већ указују на горњу границу могућности гајења појединих култура. Ако се вредности температурних суме преко 10°C упореде са вредностима биоклиматских суме (Табела 5), произилази да је горња граница могућности гајења средњестасног кукуруза на око 500 m н.в., соје на око 1400 m.n.v. Међутим, ако се имају у виду биолошки минимуми потребни за поједине фазе развоја

<sup>2</sup> Биоклиматске суме температура за једну исту културу се разликују посебно од времена када су се масовно почеле добијати вештачким путем разноврсне сорте култура са различитим добом дозревања, отуда се код појединих аутора подаци о биоклиматским сумама разликују.

произилази да је горња граница рентабилног гајења пољопривредних култура на нешто нижој надморској висини (Ђукановић, Д., 1967).

У условима климе која влада у овом Североисточном делу Црне Горе, за раст и развој пољопривредних култура значајна је и дужина безмразног периода, с обзиром да се позни пролећни и рани јесењи мразеви могу одразити на висину приноса. Средњи датум пролећног мрза је у Беранама крајем априла као и у Плаву. У складу са поделом Горцберга обе метеоролошке станице налазе се у "зони нултих разлика" где су вегетациони периоди са  $T_d \geq 10^\circ\text{C}$  и безмразни периоди приближно једнаки, јер разлика варира у границама од  $+ - 5$  до 10 дана. На простору котлинског побрђа и ободу је "зона позитивних разлика" где се мразеви завршавају пре почетка периода са температурама преко  $10^\circ\text{C}$ . Према томе, вероватноћа појављивања позних и раних мразева током вегетационог периода са  $T_d > 10^\circ\text{C}$  је веће у алувијалним равнима и на ниским речним терасама, него на котлинском побрђу и ободу.

За раст и развој пољопривредних култура значајни су и екстремни датуми последњег пролећног и првог јесењег мрза. Према подацима добијеним у РХМЗ Црне Горе, у периоду 1969-1991. године, екстремни датум позног мрза је у Беранама забележен око 15.V, у Плаву око 10.V, а раног јесењег у Беранама око 02.X, а у Плаву око 29.IX. Позни пролећни мразеви у различитом степену угрожавају поједине културе. Највише страдају воћке, које се тада налазе у фенофази цветања. Када се имају у виду екстремни датуми јављања мрза, безмразни период се видније скраћује. Траје у Беранама око 141 а у Плаву око 124 дана.

Са становишта озимих и вишегодишњих култура велики значај имају и екстремно ниске температуре током зимског периода привидног мировања ових култура. Екстремно високе температуре (Беране  $38,6^\circ\text{C}$ , Плав  $37,5^\circ\text{C}$ ), повећавају транспирацију и отежавају нормално снабдевање водом. Број дана са температурама већим од  $25^\circ\text{C}$  у летњим месецима (VI-IX) креће се од 46 дана у Плаву до 55 дана у Беранама. Екстремно ниске температуре (Беране  $- 25,7^\circ\text{C}$ , Плав  $- 28,7^\circ\text{C}$ ) ако дуже трају могу да оштете озиме усеве и вишегодишње културе.

Годишње суме падавина и њихова расподела по месецима пружају оквирну представу о обезбеђености пољопривредних култура влагом. Са аспекта агроклиматске валоризације у том погледу прецизнији су показатељи о количинама падавина у вегетационом периоду.

За вегетациони период у овој анализи оквирно је узет период од априла до септембра. Максимум излучивања талоба на кишомерним станицама је у новембру или јануару. Количину излучених падавина у вегетационом периоду повећава се са надморском висином и креће се од 395 мм у Беранама до 659 мм у Вусању. У прва три месеца (април-јун) излучи се око 55% од укупне количине падавина у вегетационом периоду. Потенцијални увид у дефицит атмосферске влаге пружа хидротермички коефицијент Селјанинова (Група аутора, 1981). Наиме, из односа суме падавина у вегетационом периоду и температурних сума у периоду са температурама преко  $10^\circ\text{C}$ , произилази да је вредност овог коефицијента у Беранама око 0,9 а у Плаву 1,3. Међутим, вредност хидротермичког коефицијента за поједине месеце током вегетационог периода показују да највећи дефицит атмосферске влаге јавља се како у Беранама тако и у Плаву у месецима јул и август. То значи да је пољопривредним културама у котлинама неопходно надокнадити дефицит атмосферске влаге током јула и августа.

## 2. Агроклиматски рејони

Комбиновањем повољних и ограничавајућих фактора за развој пољопривреде, у овом делу Североисточне Црне Горе издвајамо три агроклиматска рејона који се међусобно разликују према степену погодности климатских карактеристика за развој пољопривреде. Са становишта агроклиматске рејонизације битно је уочити да се са надморском висином погоршавају карактеристике већине анализираних обележја.

**НИСКИ ПЛАНИНСКИ АГРОКЛИМАТСКИ РЕЈОН** обухвата простор брдско-планинских и долинских крајева на висини 645 - 1100 m n.v. У оквиру овог агроклиматског рејона могу се издвојити :

Агроклиматски подрејон алувијалних равни река, речних тераса, језерских седимената Беранске, Андријевичке и Полимске котлине који располаже најповољнијим природним условима за интензивну пољопривредну производњу. Дужина вегетационог периода са  $T_d \geq 10^\circ\text{C}$  је преко 150 дана и суме активних температура са  $T_d \geq 10^\circ\text{C}$  су преко  $2100^\circ\text{C}$ , омогућавају гајење разноврсног повртарског биља. Међутим, ниске вредности релативне влажности ваздуха током априла (око 62%) повећавају опасност од пролећних мразева и росе чине ове просторе мање повољним за воћарску производњу. Неповољне климатске карактеристике везане су за малу количину падавина током јула и августа. Лети (јул, август) средња месечна релативна влажност у поподневним сатима (14 h) је испод 45%. Овако мала вредност zasiћености ваздуха воденом паром, веома неповољно утиче на пољопривредне културе. Према природним погодностима алувијалне равни река и речне терасе погодне су за интензивну пољопривредну, нарочито ратарску производњу (Рајовић, Г.2005).

Агроклиматски подрејон који обухвата Плавско-Гусињску котлину има сличне агроклиматске карактеристике као предходни подрејон. Дужина вегетационог периода са  $T_d \geq 10^\circ\text{C}$  је преко 140 дана и суме активних температура са  $T_d \geq 10^\circ\text{C}$  су око  $1200^\circ\text{C}$ , омогућавају гајење повртарских култура. Лети (јул, август) средња месечна релативна влажност ваздуха у поподневним сатима (14 h) је испод 46% и овако мала вредност zasiћености ваздуха воденом паром, веома неповољно утиче на пољопривредне културе (Рајовић, Г.2005).

Агроклиматски подрејон високих предела ниско-планинског рељефа и ниских предела средње-планинског рељефа до 1100 m n.v. Средња температура ваздуха у овом подрејону током вегетационог периода је око  $12^\circ\text{C}$ , релативна влажност ваздуха износи око 68%, а дужина вегетационог периода са  $T_d \geq 10^\circ\text{C}$  око 130 дана и суме активних температура  $1800^\circ\text{C}$  омогућавају гајење одређених повртарских култура. Овај подрејон је релативно повољан за пољопривредну производњу, односно за гајење воћњака, а изнад 1000 m n.v. представља углавном шумско земљиште (буково-јелова шума, храстове шуме и шуме црног и белог бора), пашњаке и ливаде (Рајовић, Г.2005).

**СРЕДЊИ ПЛАНИНСКИ АГРОКЛИМАТСКИ РЕЈОН** обухвата висински појас између 1100 - 1700 m n.v. Овај рејон обухвата подручје у коме влада субпланинска клима, па су термички услови погоршани. Период са  $T_d \geq 15^\circ\text{C}$  траје 191 - 209 дана, и акумулира око 1600 - 2300 $^\circ\text{C}$ . Период са  $T_d \geq 10^\circ\text{C}$  траје 91 - 133 дана и акумулира око 1100 - 1800 $^\circ\text{C}$ , док период са  $T_d \geq 15^\circ\text{C}$  траје 9 - 27 дана и акумулира 83 - 400 $^\circ\text{C}$ . Овај рејон је претежно под травњацима и шумском вегетацијом (шуме бора, смрче, букве, храста, јеле). Ова рељефна целина погодна је за развој сточарства. "То су углавном стрми планински обронци, обрасли густом шумом. Равнији терени су претежно под ливадама



док су површине под ораницама незнатне (гаји се углавном кромпир, јечам, раж и оvas)" (Ђерковић, Ђ.1992).

ВИСОКИ ПЛАНИНСКИ АГРОКЛИМАТСКИ РЕЈОН чине високе планине, гребени и врхови изнад 1700 m n.v. Период са  $T_d \geq 5^\circ\text{C}$  је испод 191 дан, и акумулира мање  $1600^\circ\text{C}$ ., период са  $T_d \geq 10^\circ\text{C}$  је испод 191 дан, и акумулира мање од  $1600^\circ\text{C}$ , период са  $T_d \geq 10^\circ\text{C}$  је испод 91 дана и акумулира мање од  $1100^\circ\text{C}$ . Овај рејон нема ни једног дана са  $T_d$  преко  $15^\circ\text{C}$ . "Заступљени су планински пашњаци са боровницом и клеком" (Ђерковић, Ђ.1992).

### 3. Израда пројект плана

У сложеним околностима савременог друштва, скоро свакодневно се налазимо пред изазовом различитих привредних проблема, задатака и подухвата. Све су то задаци и подухвати са којима се свакодневно сусрећемо и које морамо ефикасно решавати, односно ефикасно доводити до завршетка (Јовановић, П.2004). Када се говори о пољопривреди Североисточне Црне Горе, увек се мора имати на уму да једна од њених најважнијих карактеристика јесте мултифункционалност, која се огледа у следећем:

*-Пољопривреда за коначан резултат има здраву храну, а сигурност у обезбеђивању здраве хране јесте стратешки привредни интерес Североисточне Црне Горе,*

*-Улагање у пољопривреду проучаваног простора истовремено значи и улагање у рурални развој, јер бројна искуства говоре да је немогуће очувати село уколико рурално становништво нема могућности да се бави пољопривредом,*

*-Газдовањем необновљивим природним ресурсом( пољопривредним земљиштем) на оптималан и дугорочено одржив начин значи и очување животне средине Североисточне Црне Горе у најширем смислу,*

*-Пољопривреда Североисточне Црне Горе при коришћењу расположивих пољопривредних ресурса може релативно уз мале унутре да створи значајну новостворену вредност" еко производа",*

*-Кроз развој органске пољопривреде утицало би се на проучаваном простору и на балансирање разлика у урбаном и руралном развоју (Рајковић, Г.2007).*

Да би се пољопривреда Североисточне Црне Горе у наредном периоду брже развијала и да би потенцијане могућности за њен развој биле адекватније коришћене, неопходно је да се изврше бројне промене, почевши од друштвеног третмана, до конкретних мера пољопривредне и укупне привредне политике. Међу бројним променама које у том правцу треба извршити, уношењем органске димензије у пољопривреди Североисточне Црне Горе чини нам се као приоритетан и неопходан услов да би сви следећи напори дали пун ефекат. Према агроклиматским условима Североисточна Црна Гора има компаративне предности за развој органске пољопривреде, а томе погодује:

-Незагађеност пољопривредних површина (због досадашње екстензивности пољопривреде),

-Уситњености домаћинства са заокруженим циклусом биљне производње, без специјализација у производњи,

-Органска пољопривреда базирана је на минимизирању спољних инпута

(употреби синтетичких ђубрива и пестицида) и

-Развој ексклузивног туризма захтева понуду високо вредне здраве хране која пласирана на тај начин има и до четири пута већу цену ([www.poljoprivreda.info](http://www.poljoprivreda.info)).

Да би се реализовао пројекат план у органској пољопривреди Североисточне Црне Горе , односно да би прошао свој пут од идеје до коначног завршетка, неопходна је примена Регулative Европске Уније. Доказано је да приближно 70% штетних материја у организам унесемо путем хране. Ове штетне материје су узрок многих и врло тешких болести. Да би ово било спречено земље Европске Уније су усвојиле стандарде које мора да задовољи процес производње хране - ISO 65. Према овим стандардима , контролише се процес производње и ускоро неће бити могуће продавати храну ни на домаћем тржишту, ако она не испуњава здравствене стандарде Европске Уније ([www.agroberza.net](http://www.agroberza.net)). Због велике потражње и немогућности производње услед непостојања основних агроклиматских предуслова за органску производњу, у развијеним земљама се јавља велики недостатак органских производа на тржишту. Због тога мање развијене земаље и региони у којима је још увијек очуван агроекосистем (због сиромаштва не користе се скупе агрохемикалије), имају шансу да преко органских производа повећају свој извоз ([www.poljoprivreda.info](http://www.poljoprivreda.info)). Ово је нарочито важно имајући у виду долазеће процесе глобализације светске привреде, у којима и Североисточна Црна Гора мора тражити своје место ([ekohranamont@cg.yu](mailto:ekohranamont@cg.yu) ).

Реализација савременог пројект плана у органској пољопривреди Североисточне Црне Горе захтева да се у оквиру пројекта обавља рационално усклађивање, како би се пројекат реализовао на најефикаснији начин. Предвиђена реализација пројект плана се може постићи ако се рационално ускладе циљеви пројекта у органској пољопривреди Североисточне Црне Горе (Јовановић, П.2004). Са тог становишта пројект план би се састојао од три дела:

1.Формирање институције за сертификацију пољопривредних производа. Један од најзначајних праваца у пољопривредној , тржишној производњи са акцентом на оргнизован равноправан наступ на регионалним тржиштима Европске Уније и других региона у свету је сертификација пољопривредних и прехранбених производа. У складу са тим постављеним циљем, неопходно је :

-Формирање Регионалне акредитоване сертификајуће куће по стандардима EU ISO 65.

-Обезбеђење и обједињавање модерних техничко-технолошких капацитета за контролу квалитета и сертификацију пољопривредних производа органског и конвенционалног порекла.

-Усмеравање пољопривредне производње кроз техничко-технолошко осавремењавање и планско увођење робне, тржишно ориентисане и сертификоване производње.

2.Формирање погона за примарну прераду воћа, поврћа, лековитог биља, самониклог лековитог биља и шумских плодова. У оквиру овог дела циљ пројекта је:

-Формирање Регионалног центра у Беране који би са својим прерађивачким капацитетом задовољи потребе Беранске , Андријевичке и Плавске општине.

-Формирање нових центара широм Црне Горе у сарадњи са заинтересованим општинама које би одређени центар покривао.

3. Ревитализација запуштених имања и укрупњавање пољопривредних поседа. Циљ пројекта у овом делу био би:

- Развој пољопривредног сектора у Североисточном делу Црне Горе,
- Стварање предуслова за организовану органску пољопривредну производњу,
- Оживљавање органске пољопривредне производње на запуштеним имањима,
- Рационализација органске пољопривредне производње кроз укрупњавање поседа,
- Организовање “машинског прстена” на имањима обухваћеним” еко”пројектом и
- Ангажовање радо способног становништва у пољопривреди Североисточне Црне Горе ([www.agroberza.net](http://www.agroberza.net) ).

## Закључак

Агроклиматски услови за пољопривредну производњу дефинисани су у првом реду температурама и падавинама. Дужина вегетационог периода, безмразног периода, топлотне суме, количина падавина и хидротермички коефицијент, представљају климатска својства, релевантна за развој пољопривредне производње у североисточном делу Црне Горе. Са становишта агроклиматске рејонизације на проучаваном простору издвајамо три агроклиматска рејона: ниски, средњи и високи планински агроклиматски рејон. Најповољније агроклиматске услове за интензивну пољопривредну производњу у оквиру ниско планинског агроклиматског рејона има агроклиматски подрејон алувијалних равни река, речних тераса, језерских седимената Беранске, Андријевичке и Полимске котлине, нешто мању повољност има Плавско-Гусињска котлина. Агроклиматски подрејон високих предела ниско-планинског рељефа и ниских предела средње-планинског рељефа има релативно повољне услове за пољопривредну производњу, односно за гајење воћњака. Средње планински агроклиматски рејон је претежно под травњацима и шумском вегетацијом. Равнији терени су претежно под ливадама док су површине под ораницама незнатне (гаји се углавном кромпир, јечам, раж и оvas). У високом планинском агроклиматском рејону нема ни једног дана са Тд преко 15°C. Заступљени су углавном планински пашњаци са боровницом и клеком.

Израда пројекта плана и уношење органске димензије у пољопривреди Североисточне Црне Горе погодује: незагађеност пољопривредних површина, уситњеност домаћинства са заокруженим циклусом биљне производње, без специјализација у производњи, минимизирање спољних инпута и високи захтеви туризма за понуду здраве хране.

Наравно, залажемо се за оне програме који задовољавају високе научне критеријуме, као и спремност одговарајућих институција да у развоју пољопривреде проучаваног простора инвестирају потребна средства.

## Литература

1. Касалица,С. (1988). Сјеверна Црна Гора, туристичо географска студија. Никшић: НИО “Универзитетска ријеч”.
2. Николић,С. (2000). Природа и туризам Црне Горе. Подгорица: Републички завод за заштиту природе.
3. Тодоровић,М. (1990). Пољопривреда општине Голубац. Београд: Зборник радова Географског института „Јован Цвијић”, књ. 42.
4. Ђукановић,Д. (1967). Клима среза Лесковац. Београд: Полит.
5. Оторепец,С. (1980). Агротеморологија. Београд: Полит.
6. Оторепец,С. (1980). Суме активних температура ваздуха, као основни термички показатељ степена повољности гајења култура, са посебним освртом на брдско-планинско подручје. Београд: РХЗ.
7. Волф,М.Димитровскиј,Ј. (1981). Географија мировог хазајства. Москва: Мисл.
8. Група аутора (1981). Регионални просторни план подунавске међуопштинске регионалне заједнице, анализа стања, природни услови.Београд: ЈИУС.
9. Рајовић,Г. (2005). Географске основе за развој привреде Горњег Полимља,привредно-географска студија. Београд: Штампарија“ Вездес”.
10. Ђерковић,Ђ. (1992). Стратегија развоја пољопривреде у функцији привредног развоја. Београд: Институт за економику пољопривреде.
11. Јовановић,П. (2004). Управљање пројектом. Београд: Графослог.
12. Рајовић,Г. (2007). Валоризација морфометријских обеђежа и специфичности израде пројект плана за пољопривреду Горњег Полимља. Ниш: Друштво економиста „Економика”.
13. [www.poljoprivreda.info](http://www.poljoprivreda.info)
14. [ekohranamont@cg.yu](mailto:ekohranamont@cg.yu)
15. [www.agroberza.net](http://www.agroberza.net)

## ФОНДОВИ СОЦИЈАЛНОГ ОСИГУРАЊА У НАС

### Апстракт

Сваки од подсистема социјалног осигурања у Србији (пензијско и инвалидско осигурање, здравствено осигурање и осигурање за случај незапослености), уређује се посебним законима. Средства за финансирање права из наведених области обезбеђује се из доприноса и буџета. Од 2004. године у Србији се поново на јединствен начин регулише основни институт доприноса за обавезно социјално осигурање. Осигураници за свака од три наведена вида обавезног социјалног осигурања су запослени, послодавци, предузетници и пољопривредници, који нису обавезници доприноса за обавезно осигурање за случај незапослености. Најнижа месечна основица доприноса је износ од 40% просечне зараде у републици исплаћен у предходном тромесечју, док највишу месечну основицу доприноса чини петоструки износ просечне месечне зараде по запосленом у републици. Од 01. јануара 2008. године, постоји један Републички фонд за пензијско и инвалидско осигурање, а финансијско пословање обавља се, до 01.01.2011. године, путем три подрачуна: осигураника запослених, самосталних делатности и пољопривредника а од тог датума путем једног рачуна.

Основна улога система пензијског и инвалидског осигурања је да се осигураницима и члановима њихових породица, по основу рада и уплате одговарајућих доприноса, обезбеди материјална и социјална сигурност за случај наступања старости, инвалидности и смрти. Систем пензијског и инвалидског осигурања, поред начела обавезности (уз увођење могућности добровољног осигурања), узајамности и солидарности, почива и на принципу да се у тржишним условима привређивања, обезбеди доследна покривеност свих права средствима, односно доведе у везу висина примања са дужином и обимом улагања.

Права из пензијског и инвалидског осигурања су: право на старосну пензију, право на инвалидску пензију, право на породичну пензију и право на накнаду погребних трошкова и право на новчану накнаду за телесно оштећење.

Република има обавезу да за фондове обезбеди средства, која недостају за сваку доспелу исплату пензија, а фондови су дужни да овако коришћена средства врате најкасније до краја наредне календарске године. Међутим, ову обавезу фондови не могу да изврше, јер учешће доприноса у укупним примањима у фонду за пензијско и инвалидско осигурање, у 2007. години износи 55%, у фонду самосталних делатности 80%, док у фонду пољопривредника износи свега 20%.

Када се говори о дефициту пензијског система, сматрамо да га не треба посматрати изоловано, већ као саставни део социјалног осигурања и јавне потрошње. Пре свега, мора се имати у виду, која су сва права предвиђена да се финансирају из доприноса за пензијско и инвалидско осигурање.

Што се тиче дефицита, Републички завод за здравствено осигурање, бележи мањи дефицит у односу на фондове пензијског и инвалидског осигурања, тако да је

у из буџета Републике у 2005. години издвојено свега 2,8 млрд. динара. Структура расхода Националне службе за запошљавање је монолитна, као и у случају свих фондова социјалног осигурања. За реализацију пословања из социјалног осигурања у оквиру укупних расхода Националне службе за запошљавање потроши се више од 90% укупних расхода. Остали расходи, осим расхода за запослене су веома скромни.

## SOCIAL INSURANCE FUNDS IN OUR COUNTRY

### Abstract

*Each of the social insurance sub systems in Serbia (retirement and disability insurance, health insurance and unemployment insurance) is regulated by separate laws. The financial means from the stated areas are provided by contribution collecting and from the budget. Since 2004, basic institute for compulsory social insurance has been regulated in a unique way again. The insured from each of the three stated forms of compulsory social insurance are the employed, employers, entrepreneurs and farmers who are not under obligation for the compulsory unemployment insurance. The lowest monthly contribution basis is 40% of an average salary in the Republic paid in the former quarter. The highest monthly contribution basis amounts to five average salaries per employee in the Republic. Since January 1<sup>st</sup> 2008 there is a Republic fund for retirement and disability insurance, and financing is performed, until January 1<sup>st</sup> 2011, through three sub accounts: the insured who are employed, independent activities and farmers, and after the mentioned date through one account.*

*The basic role of the retirement and disability insurance system is to provide material and social security in cases of old-age, disability and death for the insured and members of their families. The retirement and disability insurance system, besides being compulsory (with a new possibility of optional insurance), reciprocal and joint, is based on the principle of providing consistent coverage of all rights by means under the market economic conditions, that is to connect the amount of salaries and the length and the extent of investments.*

*The rights provided by retirement and disability insurance are: the right to old age annuity, invalidity pension, family pension, the right to funeral benefit and physical injury.*

*The Republic is obliged to provide means which are missing for each matured pension payment to the funds, while the funds are obliged to pay back for the means by the end of the following calendar year. However, funds are not able to manage this, because the share of contributions in the retirement and disability insurance fund turnover was 55% in 2007, in independent activities fund 80%, and in the farmers fund 20%.*

*When discussing the deficiency in the pension system, we believe that it should not be isolated, but observed as a part of social insurance and public expenses. First of all, we have to consider what rights are stipulated to be financed from the retirement and disability insurance contributions.*

*As for the deficiency, Republic health insurance institute has noted less deficiency comparing to the retirement and disability insurance funds, so in 2005. only 2.8 bill RSD was appropriated from the budget. The expenses pattern of National employment service*

*is monolith, like in cases of all social insurance funds. More than 90% of the total expenses of National employment service are spent for social insurance realisation. Other expenses, except those for the employed, are very moderate.*

## Уводна разматрања

Систем социјалног осигурања у Србији, састоји се из три ужа система, или подсистема, и то:

- пензијско и инвалидско осигурање,
- здравствено осигурање и
- осигурање за случај привремен незапослености.

Сваки од ових система уређен је посебним законима и то:

1. Закон о пензијском и инвалидском осигурању,<sup>1</sup>
2. Закон о здравственом осигурању<sup>2</sup> и
3. Закон о запошљавању и осигурању за случај незапослености.<sup>3</sup>

Средства за финансирање права из наведених области обезбеђују се из доприноса. До краја 1996. године, систем доприноса за обавезно социјално осигурање био је регулисан јединственим Законом о доприносима за социјално осигурање. Наведени закон је јединствено и једнообразно регулисао материју свих елемената доприноса, као и технику наплате.

Међутим, од 01. јануара 1997. године, одредбе о доприносима се уграђују у одговарајуће системске законе, којима се регулишу права и обавезе за поједине видове социјалног осигурања.

Законом о доприносима за обавезно социјално осигурање<sup>4</sup> из 2004. године у Србији се поново на јединствен начин регулише основни институт доприноса за обавезно социјално осигурање.

Одредбом члана 3. наведеног закона, уводе се доприноси за пензијско и инвалидско осигурање и то за:

- обавезно пензијско и инвалидско осигурање,
- стаж осигурања који се рачуна са увећаним трајањем и
- случај инвалидности и телесног оштећења по основу повреде на раду и професионалне болести.

Доприноси за здравствено осигурање: допринос за обавезно здравствено осигурање, допринос за случај повреде на раду и професионалне болести.

Доприноси за осигурање за случај незапослености у виду доприноса за обавезно осигурање за случај незапослености.

Чланом 7. наведеног закона регулисано је да су осигураници за свака од три наведена вида обавезног социјалног осигурања: запослени, послодавци, предузетници и пољопривредници, који нису обвезници доприноса за обавезно осигурање за случај незапослености.

<sup>1</sup> Службени гласник Р.Србије бр.34/2003, 64/2004., 84/2004, 85/2005.г.

<sup>2</sup> Службени гласник Р.Србије бр.107/2005

<sup>3</sup> Службени гласник Р.Србије бр. 71/2003

<sup>4</sup> Службени гласник Р.Србије бр.84/2004 и 61/2005.г.



Основица доприноса за сва три вида је идентична за две најчешће категорије обвезника: запосленог и његовог послодавца, те:

-ако је обвезник запослен, односно послодавац, основница је зарада, односно плата и накнада зараде у складу са законом који уређује радне односе, општим актом и уговором о раду, односно решењем надлежног органа;

-за предузетника основница доприноса је опорезива добит, односно паушално утврђени приход на који се плаћа порез, према закону који уређује порез на доходак грађана; и

-за пољопривреднике, основница доприноса је приход од пољопривредне делатности на који се плаћа порез у складу са законом, који уређује порез на доходак грађана.

Сем тога, закон је одредио најнижу и највишу месечну и годишњу основницу доприноса.

Најнижу месечну основницу доприноса чини износ од 40% просечне зараде у републици, исплаћен у претходном тромесечју за који су објављени подаци републичког органа, надлежног за послове статистике, осим ако законом није изричито наведено.

Највишу месечну основницу доприноса чини петоструки износ просечне месечне зараде по запосленом у републици према последњем податку републичког органа надлежног за послове статистике, а примењује се од првог у наредном месецу, по објављивању података о просечној месечној заради, исплаћеној по запосленом у републици.

Законодавац дефинише и највишу годишњу основницу доприноса. Ову основницу чини петоструки износ просечне годишње зараде у републици исплаћене у години за коју се обрачунавају и плаћају доприноси.

Стопе према којима се обрачунавају и плаћају доприноси су за:

обавезно пензијско и инвалидско осигурање 22%, за обавезно здравствено осигурање 12,3% и за обавезно осигурање за случај незапослености 1,5%.

Међутим, када се доприноси плаћају истовремено из основнице и на основницу, обрачун доприноса се врши према следећим стопама:

за обавезно пензијско и инвалидско осигурање 11%, за обавезно здравствено осигурање 6,15% и за обавезно осигурање за случај незапослености 0,75%.

Стопе додатног доприноса за пензијско и инвалидско осигурање за стаж осигурања који се запосленом и предузетнику рачуна са увећаним трајањем, налазе се у распону од 3,70% , када се ефективних 12 месеци рачуна као 14 месеци стажа осигурања, до 11% када се ефективних 12 месеци рачуна као 18 месеци стажа осигурања.

Стопе доприноса за случај инвалидности и телесног оштећења по основу повреде на раду и професионалне болести, јесу за: пензијско и инвалидско осигурање 4% и здравствено осигурање 2%.

Послодавац који запосли лице које је на дан запослења старије од 50 година, односно 45, а имало је статус незапосленог најмање годину дана, ослобађа се (80%) плаћања доприноса у трајању од две године.

Чланом од 51 - 65. Закона регулисано је обрачунавање, утврђивање и плаћање доприноса. Обвезник обрачунавања и плаћања доприноса из основнице и на основницу је послодавац.



Чланом од 69. до 71. је регулисана контрола обрачунавања и плаћања доприноса. За лица која обављају самосталну делатност и за пољопривреднике, обавезу доприноса решењем утврђује пореска управа.

У оквиру организације обавезног социјалног осигурања, поред обавезног осигурања, постоје и облици добровољног осигурања.

Статус организације за обавезно осигурање, имају:

- Фонд за пензијско и инвалидско осигурање,
- Завод за здравствено осигурање и
- Завод за тржиште рада.

## **Фондови за финансирање обавезног социјалног осигурања**

### **1. Фондови за пензијско и инвалидско осигурање**

Пензијско и инвалидско осигурање у Србији, са становишта институције за финансирање, организовано је у 4 фонда и то:<sup>5</sup>

1. Фонд пензијског и инвалидског осигурања запослених има: око 1.500.000 уплатиоца доприноса, 1,2 милиона пензионера и дефицит од 5,5% бруто друштвеног производа

2. Фонд пензијског и инвалидског осигурања самосталних делатности има: око 250.000 обвезника и 44.000 корисника пензија, али и суфицит од 0,2% бруто друштвеног производа

3. Фонд пензијског и инвалидског осигурања пољопривредника има: 217.000 корисника (а покрива само 13% расхода) и дефицит од 0,6% бруто друштвеног производа. Дефицит од 80% или 15.608 милиона динара покрива се путем трансфера из државног буџета

4. Фонд за социјално осигурање војних осигураника има: 52.000 корисника пензија, финансирање се врши из доприноса на плате професионалног војника (20%), а 80% из буџета Министарства одбране (дефицит износи 0,7% бруто друштвеног производа).<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Према важећем закону, од 1. јанура 2008. године, постајаће један Републички фонд за пензијско и ивалидско осигурање, а финансијско пословање обављаће се путем три подрачуна: осигураника запослених, самосталних делатности и пољопривредника, до 01.01.2011. године, а од тог датума путем једног рачуна.

<sup>6</sup> Фонд за социјално осигурање војних осигураника (ФСОВО) је до распада Државне заједнице Србија и Црна Гора, односно до осамостаљивања Р Црне Горе, 01.6.2006. године, био је Савезна институција. После тог датума налази се у саставу Министарства одбране Републике Србије. Дефинитиван статус још није решен, а једно од могућих решења је да се интегрише са републичким фондом за пензијско и инвалидско осигурање запослених у јединствени фонд.

## 2. Обавезно осигурана лица – осигураници

Обавезно пензијско и инвалидско осигурање је осигурање којим се обезбеђују права из пензијског и инвалидског осигурања за случај старости, смрти и телесног оштећења. Право се остварује по основу рада, односно обављања неког посла, а својство осигураника се стиче даном почетка, а престаје даном престанка са радом.

Својство осигураника се утврђује на основу пријаве за осигурање, односно одјаве осигурања. Значи да обавезно осигурање настаје по сили Закона, самим чином ступања на рад и то се не може стећи пре навршене 15 године живота.

Обавезно осигурана лица су: запослени, лица која самостално обављају делатност и пољопривредници.

### а) Осигураници запослени

Осигураници запослени јесу:

1. лица у радном односу, односно запослена у предузећу, државном органу локалне самоуправе или код физичких лица,
2. цивилна лица на служби у Војсци и војним јединицама и војним установама,
3. изабрана или постављена лица, ако за обављање функције остварују зараду,
4. лица која у складу са прописима у раду, у радном односу ван просторије послодавца,
5. лица у радном односу, односно запослени у предузећу које обавља делатности или услуге у иностранству,
6. домаћи држављани који су на територији Србије запослени код страних или међународних организација и установа,
7. домаћи држављани запослени у иностранству, ако за то време нису обавезно осигурани код страног носиоца осигурања,
8. страни држављани и лица без држављанства, који су на територији Србије запослени код страних или физичких лица,
9. лица која у складу са законом обављају привремене и повремене послове, ако нису осигурана по другом основу,
10. лица која у складу са законом обављају привремене и повремене послове преко омладинских задруга, а имају навршених 26 година живота, односно без обзира на године живота - ако нису на школовању,
11. лица за чијим је радом престала потреба, као и лица којима је престало запослење због стечаја, ликвидације, односно у свим случајевима престанка рада послодавца, док остварују новчану накнаду према прописима о раду и запошљавању.

### б) Осигураници самосталних делатности

Осигураници самосталних делатности, јесу лица:

- 1) која самостално обављају привредну или другу делатност, ако нису обавезно осигурана по основу запослења,

- 2) која су оснивачи, односно чланови привредних друштава, који у њима раде, без обзира да ли су у радном односу, привредном друштву, чији су оснивач односно члан,
- 3) која обављају послове по основу уговора о делу, односно послове по основу ауторског уговора, као и послове по основу других уговора,
- 4) као свештеници и верски службеници, ако нису обавезно осигурани по основу запослења,
- 5) која су престала да обављају самосталну делатност, док остварују новчану накнаду према прописима о раду и запошљању.

### **в) Осигураници пољопривредници**

Осигураници – пољопривредници јесу лица за која се, према закону, сматра да се баве пољопривредом (пољопривредници, чланови домаћинства пољопривредника и чланови мешовитог домаћинства), ако нису: осигураници запослени, осигураници самосталних делатности, корисници пензија и на школовању.

Обавезно је осигуран носилац пољопривредног домаћинства, односно најмање један члан домаћинства, док се остали чланови домаћинства могу осигурати под условима прописаним овим законом.

### **г) Права из пензијског и инвалидског осигурања**

Основна улога система пензијског и инвалидског осигурања је да се осигураницима и члановима њихових породица, по основу рада и уплате одговарајућих доприноса, обезбеди материјална и социјална сигурност за случај наступања старости, инвалидности и смрти. Систем пензијског и инвалидског осигурања, поред начела обавезности (уз увођење могућности добровољног осигурања), узајамности и солидарности, почива и на принципу да се у тржишним условима привређивања, обезбеди доследна покривеност свих права средствима, односно доведе у везу висина примања са дужином и обимом улагања.

Права из пензијског и инвалидског осигурања су: право на старосну пензију, право на инвалидску пензију, право на породичну пензију и право на накнаду погребних трошкова и право на новчану накнаду за телесно оштећење.

### **д) Старосна пензија**

Право на старосну пензију стиче осигураник који кумулативно испуњава услове у погледу навршених година живота и дужине пензијског стажа, односно стажа осигурања, и то: 65 (мушкарац), односно 60 (жена) година живота и најмање 15 година пензијског стажа или 40 (мушкарац), односно 35 (жена) година стажа осигурања и најмање 53 година живота.<sup>7</sup>

Године живота и године навршеног стажа су, као услов за стицање права на старосну пензију, утврђене као доња граница. Навршењем година живота, прописаних за стицање права на старосну пензију, наступа осигурани случај, пошто се претпоставља да

---

<sup>7</sup> Права војних осигураника из пензијског и инвалидског осигурања су право на старосну пензију, превремену старосну пензију, инвалидску пензију, пензију по потреби службе и право на породичну пензију која се остварује по смрти војног осигураника.

осигураник није више у могућности да ради и обезбеди средстава потребна за издржавање. Међутим, с обзиром на то да је право на старосну пензију право по основу рада, неопходно је да буде навршен и одређени пензијски стаж, односно стаж осигурања.

Пензијски стаж обухвата стаж осигурања, односно време проведено на раду после навршене 15-те године живота за које је уплаћен допринос за пензијско и инвалидско осигурање и посебан стаж, под којим се подразумева време проведено изван рада које се, из одређених друштвено-оправданих разлога, признаје у стаж у двоструком или једноструком трајању.

У циљу заштите осигураника који раде на нарочито тешким, опасним и за здравље штетним радним местима, односно пословима, као и осигураника који после одређених година живота не могу успешно обављати своју професионалну делатност, а којима се стаж осигурања, из наведених разлога, рачуна са увећаним трајањем, старосна граница за стицање права на старосну пензију се снижава, зависно од степена увећања стажа.

Висина старосне и инвалидске пензије одређује се тако што се лични бодови помноже са вредношћу општег бода на дан остваривања права.

Лични бодови осигураника се утврђују множењем личног коефицијента осигураника и његовог пензијског стажа.

Годишњи лични коефицијент представља однос укупне зараде осигураника, односно основице осигурања почев од 01. јануара 1970. године за сваку календарску годину и просечне годишње зараде у Републици за исту календарску годину.

Ако су зараде, односно основице осигурања унете у матичну евиденцију у нето износу доводе се у однос са просечном нето зарадом запослених у Републици, а ако су унете у матичну евиденцију у бруто износу доводе се у однос са просечном бруто зарадом запослених у Републици.

Годишњи лични коефицијент представља однос укупне зараде, основице осигурања и висине уговорене накнаде осигураника, за сваку календарску годину и просечне годишње зараде у Републици за исту календарску годину.

Годишњи лични коефицијент износи један када је зарада, основица осигурања, односно уговорена накнада у календарској години једнака просечној заради запослених у Републици у тој календарској години.

При одређивању годишњег личног коефицијента узимају се зараде, накнаде зараде, односно основице осигурања, као и уговорене накнаде које су служиле за обрачунавање и плаћање доприноса за пензијско и инвалидско осигурање, на које је плаћен допринос и које су утврђене у матичној евиденцији.

Годишњи лични коефицијент може износити највише пет.

Податак о просечној годишњој нето заради у Републици, односно просечној годишњој бруто заради у Републици, објављује орган надлежан за послове статистике.

## **ђ) Инвалидска пензија**

Инвалидност постоји кад код осигураника настане потпуни губитак радне способности због промена у здравственом стању проузрокованом повредом на раду, професионалном болешћу, повредом ван рада или болешћу, које се не могу отклонити лечењем или медицинском рехабилитацијом.

Повредом на раду сматра се повреда осигураника која се догоди у просторној, временској и узрочној повезаности, обављањем послова на основу

кога је осигуран, а проузрокована непосредним и краткотрајним механичким, физичким или хемијским дејством.

Повредом на раду сматра се и повреда када осигураник претрпи учествујући: у акцијама спасавања или одбране од елементарних непогода и несреће, војној вежби или у вршењу других обавеза у области одбране земље на радном кампу или такмичењу, на другим пословима и задацима за које је законом утврђено да су од општег интереса.

Осигураник код кога настане потпуни губитак радне способности стиче право на инвалидску пензију:

-ако је инвалидност проузрокована повредом на раду или професионалном болешћу,

-ако је инвалидност узрокована повредом ван рада или болешћу, под условом да је губитак радне способности настао пре навршења година живота прописаним за стицање права на старосну пензију и да има навршених 5 година стажа осигурања.

### **е) Породична пензија**

Породична пензија припада, у случају смрти осигураника који је навршио најмање пет година стажа осигурања, или испунио услове за старосну или инвалидску пензију, односно умрлог корисника старосне или инвалидске пензије. Право на породичну пензију могу остварити следећи чланови породице: брачни друг, деца (рођена у браку или ван брака или усвојена; пасторчад коју је осигураник, односно корисник права издржавао; унучад, браћа и сестре и друга деца без родитеља, односно деца која имају једног или оба родитеља који су потпуно неспособни за рад, а коју је осигураник, односно корисник права издржавао) и родитељи (отац и мајка, очух и маћеха и усвојиоци које је осигураник, односно корисник права издржавао).

Наведени чланови породице морају испуњавати и тзв. "посебне услове" да би остварили ово право. Тако нпр. удова стиче право на породичну пензију: ако је, до смрти брачног друга, навршила 50 година живота, или ако је, до смрти брачног друга, или у року од једне године од дана смрти брачног друга, постала потпуно неспособна за рад, или ако је, после смрти брачног друга, остало једно дете или више деце која имају право на породичну пензију по том брачном другом, а удова обавља родитељску дужност према тој деци. Удова која, у току трајања права према том основу, постане потпуно неспособна за рад, задржава право на породичну пензију док постоји та неспособност. Удова која, до смрти брачног друга, није навршила 50 година живота, али је навршила 45 година живота, стиче право на породичну пензију кад наврши 50 година живота. Дете стиче право на породичну пензију и она му припада: до навршених 15 година живота. После навршених 15 година живота, дете стиче право на породичну пензију и она му припада до завршетка школовања, али најдуже до завршетка 20 година живота, ако похађа средњу школу, 23 године ако похађа вишу школу и 26 година ако похађа факултет. Родитељ кога је осигураник, односно корисник права издржавао до своје смрти, стиче право на породичну пензију ако је до његове смрти навршио 65 (мушкарац), односно 60 (жена) година живота, или постао потпуно неспособан за рад.

Породична пензија се одређује у проценту, зависно од броја чланова породице, од износа пензије умрлог осигураника, односно корисника права. Најнижи проценат за одређивање породичне пензије износи 70% за једног члана породице и повећава се за по 10% за сваког наредног члана породице, с тим што породична пензија може износити највише 100% од пензије умрлог осигураника, односно корисника права (овај проценат припада за четири или више чланова породице).

Овакав начин одређивања висине породичне пензије примењује се у случају када она припада само члановима уже или само члановима шире породице. Када пензија припада и члановима уже и члановима шире породице, пензија се одређује у наведеним процентима само члановима уже породице, док члановима шире породице припада евентуални остатак до износа старосне или инвалидске пензије осигураника, односно корисника права. Деца без оба родитеља, такође, имају право да, поред породичне пензије по једном родитељу, остваре, у одрђеном проценту, породичну пензију по другом родитељу, као једну пензију, али не може прећи највиши износ пензије утврђен Законом о ПИО.

### **ж) Право на новчану накнаду за телесно оштећење**

Осигураник код кога настане губитак, битније оштећење или знатнија онеспособљеност појединих органа или делова тела, што отежава нормалну активност организма и изискује веће напоре у остваривању животних потреба, без обзира на то да ли проузрокује или не инвалидност, има право на новчану накнаду за телесно оштећење под условом да је то оштећење проузроковано повредом на раду или професионалном болешћу и да износи најмање 30%.

Висина новчане накнаде утврђује се од основа према проценту телесног оштећења, а основ износи 25% просечне месечне нето-зараде запослених остварене на територији Републике у претходној години. Усклађивање накнаде се врши 01. априла и 01. октобра, на основу статистичких података са кретањем трошкова живота на територији Републике у претходних 6 месеци.<sup>8</sup>

### **з) Право на новчану накнаду за помоћ и негу**

Право на новчану накнаду за негу другог лица се остварује у случају када је због болести неопходна помоћ и нега ради задовољавања животних потреба (непокретност, неспособност за самостално кре- тање у оквиру стана уз употребу одговарајућих помагала, одржава-ње личне хигијене, слепило са губитком осећаја светлости са тачном пројекцијом и корекција вида до 0,05).

Новчана накнада за негу одредјује се у висини 60% од просечне месечне нето-зараде запослених остварене у претходној години и усклађује се на исти начин као и пензија.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Основ за накнаду телесног оштећења износи 3.488,60 динара (Лист за пензијско и инвалидско осигурање "Осигураник", бр.12, Београд, 22.јун 2006.г.

<sup>9</sup> Износ накнаде за помоћ и негу износи 8.372,65 динара (Лист за пензијско и инвалидско осигурање "Осигураник", бр.12, Београд, 22. јун 2006.г.

### **и) Право на накнаду погребних трошкова**

У случају смрти корисника пензије, лицу које изврши сахрану припада накнада погребних трошкова једне ипо просечне пензије у Фонду, у претходном кварталу, у односу на дан смрти корисника<sup>10</sup>.

### **ј) Најнижи и највиши износ пензија**

Најнижа пензија припада осигуранику који остварују право на старосну односно инвалидску пензију, ако му је та пензија мања од износа пензије утврђена по Закону о ПИО.

Најнижа старосна, односно инвалидска пензија, одређује се у висини износа усклађене најниже пензије затечених корисника у Ре-публичком Фонду за пензијско и инвалидско осигурање запослених.

Најнижи износ старосне пензије, односно инвалидске пензије за осигуранике запослене и осигуранике самосталних делатности, утврђује се у висини од 25% просечне зараде запослених на територији републике у претходној години. Овакав износ пензије се усклађује на начин на који се усклађују пензије по Закону.

Највиши износ пензије одређује се тако што лични коефицијент не може износити више од 4.

### **к) Средства фонда (финансирање)**

Приходи за сва четири фонда за пензијско и инвалидско осигурање су мање више исти за сваки фонд, а чине их:

- 1) допринос за обавезно пензијско и инвалидско осигурање,
- 2) допринос за добровољно пензијско и инвалидско осигурање (формално, суштински још нису заживели),
- 3) трансфер из буџета Републике,
- 4) други фондови за пензијско и инвалидско осигурање код којих је навршен део стажа осигурања,
- 5) камате остварене пласманом средстава од прихода фонда, пословних банака, тржишта новца или куповином обвезница чији је емитент држава,
- 6) субвенције и донације,
- 7) приходи остварени продајом друштвеног капитала, друштвених и јавних предузећа или њихових делова по закону,
- 8) дивиденде на акције по основу ранијих улагања средстава за пензијско и инвалидско осигурање и
- 9) други извори.

Средства за пензијско и инвалидско осигурање користе се за:

- исплату пензија и новчаних накнада,
- трошкове за рад органа Фонда,
- здравствену заштиту корисника пензије,
- накнаде за стаж остварен код фонда када се пензија по основу тог стажа остварује код других организација пензијског и инвалидског осигурања

---

<sup>10</sup> Износ накнаде за погребне трошкове износи 18.604,50 динара (Лист за пензијско и инвалидско осигурање "Осигураник", бр.12, Београд, 22.јун 2006.г.

Средства фонда могу се, у складу са актом Фонда, користити за друштвени стандард корисника пензије, највише до 0,10% укупних прихода фонда по основу доприноса.

Средства фонда која остају по измирењу обавеза из пензијског и инвалидског осигурања користе се за улагања у хартије од вредности, за пласмане код пословних банака и друге намене, ради остваривања добити.

Република је гарант за обавезе фонда за остваривање права по основу обавезног пензијског и инвалидског осигурања (државна гаранција).

Уставна обавеза Републике је да за фондове обезбеди средства, која недостају за сваку доспелу исплату пензија. С друге стране, фондови су дужни да овако коришћена средства врате најкасније до краја наредне календарске године. Међутим, ова одредба се не поштује, јер се средствима доприноса не могу покрити текуће исплате пензија.

У 2003. години, у фонду пензијског и инвалидског осигурања запослених, учешће социјалних доприноса у укупним примањима износило је 53%, а трансфери из буџета 37%, у 2004. години, тај однос износи 51% према 36%, а у 2005. години 55% према 36%, што значи да се тај однос учешћа доприноса и трансфера из буџета стабилизовао на однос 55% из доприноса из 36% из буџета.

Што се тиче издатака у 2003., 2004., и 2005. години, највеће учешће у укупним издацима, у износу од 92%, односи се на права из социјалног осигурања.

Ситуација у Републичком фонду самосталних делатности, је сасвим другачија, јер учешће социјалних доприноса у укупним примањима износи преко 80%.

У Републичком фонду ПИО пољопривредника, социјални допринос у укупним примањима износи свега 20%.

#### **л) Дефицит Фонда за пензијско и инвалидско осигурање**

У периоду 2001 – 2006. године у Србији је успостављена макроекономска стабилност, а инициране су и основне структурне реформе. Извршена је либерализација цена (инфраструктурних и комуналних услуга), елиминисане су директне или прикривене субвенције и на тај начин, смањени су јавни расходи. Ове мере су ослободиле знатна буџетска средства, тако да је износ социјалних трансфера становништва повећан, кроз програме социјалне заштите и пензије, пре свега, старијем становништву. Исто тако, почетак сервисирања дугова према становништву (стара девизна штедња, велики дуг према пензионерима), позитивно утиче на живот и стандард корисника пензија.

У наредном периоду 2006 - 2010. године, у циљу постизања фискалне стабилности, планирано је смањење учешћа јавних расхода и дефицита у БДП-у. Тако је предвиђено да ће 2006. године, учешће јавних расхода у БДП-у бити 44%, односно 43,1% 2010. године, у односу на 46%, колико је било 2002.године. Ово подразумева да ће реални јавни расходи расти по стопи која је у просеку једнака 1/2 стопе раста БДП-а.

Са редуковањем јавне потрошње, планирано је и њено реструктурирање: смањење учешћа плата, пензија, субвенција и социјалне заштите, као и повећање учешћа капиталних инвестиција и трошкова сервисирања јавног дуга.



Према Плану прихода и расхода за 2006. годину ПИО запослених укупни приходи износе 239.780,20 милиона динара, а учешће буџетских трансфера износи чак 84.017,70 милиона динара или 35%. Код ПИО самосталних занатлија, због повољног односа броја осигураника и корисника права, овај фонд се финансира искључиво из доприноса на зараде. У ПИО пољопривредника, учешће буџетских трансфера износи преко 89% и захваљујући буџетским средствима овај фонд успева да финансира права корисника, истина уз велика кашњења у исплати. У фонду учешће буџетских трансфера износи преко 82,5%.<sup>11</sup>

### **љ) Статус фонда и управљање фондом**

Пензијско и инвалидско осигурање обезбеђује и спроводи фонд, који је правно лице са статусом организације за обавезно социјално осигурање у коме се остварују права из пензијског и инвалидског осигурања и обезбеђују средства за ово осигурање. Начин рада фондова, као и сва важна питања значајна за рад Управног и Надзорног одбора уређена су Статутом.

Фонд за пензијско и инвалидско осигурање има Законом уређене функције:

- 1) осигурава на пензијско и инвалидско осигурање сва лица која су обавезно осигурана и која су се укључила у ово осигурање,
- 2) утврђује основице за плаћање доприноса,
- 3) обезбеђује наменско и економично коришћење средстава, ствара резерве за осигурање и стара се о увећању средстава на економским основама,
- 4) обезбеђује непосредно, ефикасно, рационално и законито остваривање права из пензијског и инвалидског осигурања,
- 5) врши контролу пријављивања на осигурање, као и контролу свих података од значаја за стицање, коришћење и престанак права,
- 6) организује и спроводи пензијско и инвалидско осигурање,
- 7) обавља и друге послове у складу са законом.

У оквиру фондова организоване су организационе јединице за обављање административних, управних, финансијских и техничких послова из њиховог делокруга.<sup>12</sup>

У филијалама и службама филијала се обављају послови везани за пријављивање осигураника, обрачун и наплату доприноса, односно контроле обрачуна и уплате доприноса у првом степену.

У дирекцији и службама дирекције се пружа стручна помоћ филијалама и испоставама, врши ревизија првостепених решења, решава у другостепеном поступку као и у првостепеном поступку када се ради о примени међународних споразума. Такође се обавља вештачење о чињеницама од значаја за остваривање права у првом и другом степену, као и претходна контрола налаза, оцене и мишљења у првом и другом степену.

---

<sup>11</sup> Извор ПИО запослених, занатлија, пољопривредника и фонда за СОВО.

<sup>12</sup> Правилник о организацији Републичког фонда за пензијско и инвалидско осигурање запослених, ("Сл.гласник РС" бр. 38/97).

### **м) Републички завод за здравствено осигурање**

Здравствено осигурање се организује и спроводи у Републичком заводу за здравствено осигурање.<sup>13</sup> Здравствено осигурање може имати обавезан и добровољан карактер. У оквиру здравственог осигурања у Србији, присутан је обавезан облик здравственог осигурања. Обавезно здравствено осигурање је здравствено осигурање којим се запосленима и другим грађанима обухваћеним обавезним здравственим осигурањем обезбеђују право на здравствену заштиту и право на новчану накнаду и остала права утврђена Законом о здравственом осигурању.<sup>14</sup>

### **н) Средства завода**

Приход Републичког завода здравственог осигурања су: доприноси за обавезно здравствено осигурање, премије за добровољно здравствено осигурање, имовина којом располаже Републички завод, домаћи и инострани кредити и зајмови, партиципација корисника здравственог осигурања, донације, трансфери из буџета Републике и друга средства у складу са законом.

У Заводу се посебно воде средства за здравствено осигурање запосленик, земљорадника и лица која самостално обављају делатност. Средства Републичког завода могу се користити и то за:

- остваривање права осигураних лица из обавезног здравственог осигурања
- унапређивање система здравственог осигурања
- остваривање права осигураних лица из добровољног здравственог осигурања које организује и спроводи Републички завод
- подмирење трошкова спровођења здравственог осигурања
- друге расходе у складу са законом.

Највећи део средстава, око 96%, реализује се на нивоу завода, а мањи део, око 4%, на нивоу филијала. На нивоу филијала се по правилу реализују накнаде, боловања, набавке ортопедских помагала, путни трошкови и слично.

У Републичком заводу, на основу одлуке Управног одбора, образују се у оквиру расположивих финансијских средстава, средства солидарности за равномерно спровођење обавезног здравственог осигурања на територији Републике и уједначавање услова за обезбеђивање права из обавезног здравственог осигурања на подручју филијале.

Сопствене приходе Републички завод улаже код банке, у хартије од вредности или друге намене, ради остваривања добити, или даје наменске зајмове здравственим установама по закону.

Средства за финансирање права из обавезног здравственог осигурања обезбеђују се уплатом доприноса за обавезно здравствено осигурање из других извора. Одлуку о износу средстава која се преносе филијали доноси Републички завод за сваку буџетску годину. Влада даје сагласност на одлуку о износу средстава која се преносе филијалама.

<sup>13</sup> Завод за здравствено осигурање ("Сл.гласник РС" бр.107/2005).

<sup>14</sup> За војне осигуранике здравствено осигурање организује и спроводи фонд за СОВО, који у саставу основне делатности има две области и то пензијско, инвалидско и здравствено осигурање.

Основицу за уплату доприноса чини најнижа месечна основица утврђена законом, којим се уређују доприноси за обавезно социјално осигурање. Стопа доприноса износи 12,3%.

### **њ) Дефицит Завода за здравствено осигурање**

Републички завод за здравствено осигурање бележи мањи дефицит у односу на фондове пензијског и инвалидског осигурања (запослених и пољопривредника), тако да се из буџета Републике издваја мање средстава (за 2005. годину издвојено је 2,8 млрд. дин.).

У складу са Законом о буџетском систему, Републички завод за здравствено осигурање за наредну годину саставља финансијски план који мора бити усклађен са пројекцијама макроекономских параметара. У случају већег одступања у остваривању прихода и расхода у току године, у односу на планиране, врши се ребаланс Финансијског плана. Финансијски план се доставља Влади Републике Србије која га доставља Народној скупштини на усвајање.

Према финансијском плану за 2005.годину, у структури укупних прихода Завода највеће учешће имају приходи од доприноса, а у њиховој структури доминирају доприноси запослених (62%) и доприноси за здравствену заштиту пензионера (20%), док је учешће доприноса од самосталних делатности, доприноса за привремено незапослена лица, доприноса за здравствено осигурање земљорадника и породиља око 7%.

У структури планираних расхода, највеће је учешће расхода за здравствену заштиту 96,7%.

### **о) Национална служба запошљавања**

Национална служба за запошљавање представља облик организације обавезног социјалног осигурања. Проблем запошљавања и остваривања права незапослених лица, вишеструко је важан и слојевит у сваком друштву. Велики број питања, везаних за запошљавање, осигурање за случај незапослености, права незапослених лица и слично, уређен је Законом о запошљавању и осигурању за случај незапослености.<sup>15</sup>

Приход Националне службе чине средства: доприноса за обавезно осигурање, доприноса за добровољно осигурање, буџета републике, остварена продајом друштвеног капитала, остварена издавањем, односно прометом хартија од вредности остварена улагањем капитала, домаћих иностранних кредита и зајмова, поклона, донација и легата и друга средства остварена у складу са законом.

Доминантни приходи које остварује Национална служба за запошљавање потичу из буџета Републике. Приходи наплаћених доприноса имају учешће преко 40% али са израженом тенденцијом смањивања у датом периоду.

Структура расхода је монолитна, као и у случају свих фондова социјалног осигурања. За реализацију пословања из социјалног осигурања у оквиру укупних расхода Националне службе за запошљавање потроши се више од 90% укупних расхода. Остали расходи, осим расхода за запослене су веома скромни.

---

<sup>15</sup> Сл. Гласник Републике Србије бр. 71/2003.

## Литература

1. Билтен јавних финансија, бр.17-18 за месец јануара и фебруар 2006. године, Република Србија, Министарство финансија, Београд 2006.
2. ПИО фонд запослених: примња и издаци фонда за 2006.
3. ПИО фонда самосталних делатности: примања и издаци фонда за 2006.
4. ПИО фонда пољопривредника: примања и издаци фонда за 2006.
5. IMF: "Country Report No. 05/232: Serbia and Montenegro: Selected Issues and Statistical Appendix", Julu 2005.
6. MISSOC: "Social protection in the Member States of the European Union, of the European Economic Area and in Switzerland-situation on 1 May 2004" European Commission.
7. Правилник о организацији Републичког фонда за пензијско и инвалидско осигурање запослених, ("Сл.гласник РС" бр. 38/97).
8. Службени гласник Р.Србије бр.34/2003, 64/2004., 84/2004, 85/2005.
9. Службени гласник Р.Србије бр.107/2005.
10. Службени гласник Р.Србије бр. 71/2003.
11. Службени гласник Р.Србије бр.84/2004 и 61/2005.

## OPERATIVNO PLANIRANJE U CELOKUPNOM LOGISTIČKOM SISTEMU

### Apstrakt

*Operativno logističko planiranje sve više dobija na značaj u poslovanju, tj. u postepenom usavršavanju i formiranju njegovog celokupnog logističkog sistema. Realizacija ciljeva navedenog sistema direktno zavisi od kvaliteta operativnog logističkog planiranja, koje sve više poprima karakteristike sveukupnog. Preko smanjivanja operacionih troškova, operativno planiranje direktno utiče na stvaranje dodatne vrednosti usluga.*

**Ključne reči:** *operativno planiranje, celokupna marketing logistika, logistički sistem.*

## OPERATIONAL PLANNING IN THE COMPLETE LOGISTICS SYSTEM

### Abstract

*Operational logistics planing is gaining importance in the business, namely in a gradual improvement and establishment of the companis's complete logistics system. Realization of goals of the mentioned system depends directly on the quality of operational logistics planning, which is increasingly acquiring characteristics of an complete syustem. Through the decrease of operationl costs, operational planing directly influences the creation of added value of the port's servises.*

**Key words:** *operational planning, complete marketing logistics, logistics system.*

## Uvod

Podrazumevase da menadžment tim odavno je uočio i shvatio značaj marketing logistike za adekvatno, tj. uspešno poslovanje. Zato su logističke aktivnosti u svim svojim razvojnim planovima naznačene kao preduslov brže, što potpunije i kvalitetnije pružanje svih usluga. posebno je to važno s aspekta pravovremenog i odgovarajućeg prilagođavanja/adaptiranja savremenim globalizacijskim tokovima, u kojima efikasna marketing logistika značajno determiniše konkurentnost i poslovne rezultate.

Menadžment mora da ulaže ogromne napore da bi usvršio brijne transportne i druge logističke aktivnosti i funkcije, primenom uspešnih - uzornih modela razvijenih svetskih i pojedinih praktičnih i teorijskih uzornih modela. Međutim, u zadnje vreme, zahvaljujući popunjavanju i modernizaciji kadrovske strukture i primenom kvalitetnih informacionih sistema, uočava se osetan napredak u primeni operativnog planiranja i administriranja celokupnim logističkim sistemom.

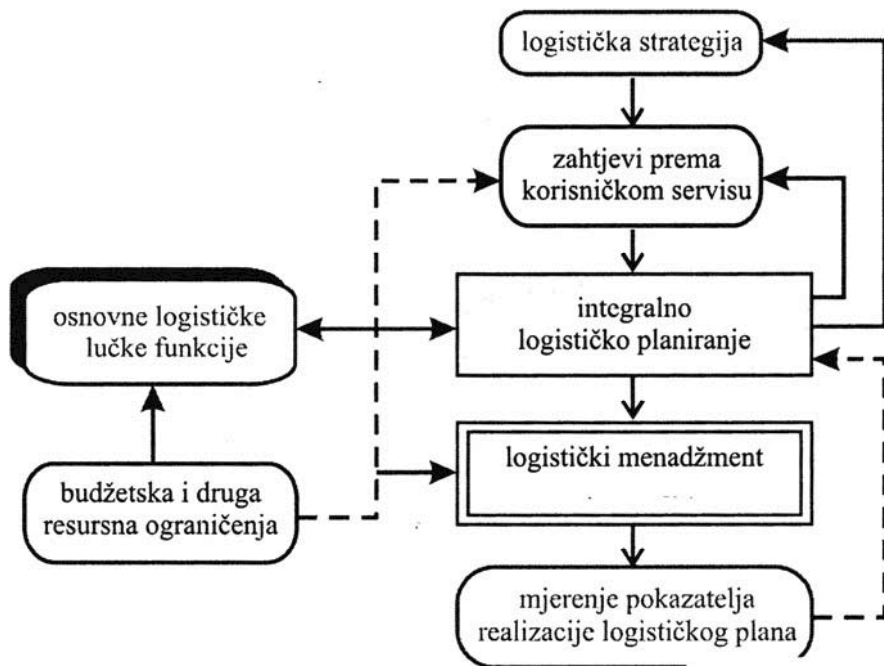
Prodor informacione i transportne tehnologije i odgovarajućeg kompleksa prateće opreme, kao i brz razvoj logistike, usloveli su pojavu termina „logistička administracija“, tj. „administriranje logističkim sistemom“. Ono obuhvata tipične menadžment funkcije planiranja, ali i ekonomsku analizu (proučavanja Milesa), računovodstvo, formiranje cena i dr..

Administriranje logističkim sistemom se u literaturi definiše kao „kompleks upravljačkih funkcija a i procedura koje realizuju logistički menadžeri kompanije zbog ostvarenja stratejskih, taktičkih i operativnih ciljeva“ (prema V. Segrejev st. 808, 2005.

Bitan doprinos primene operativnog planiranja vidi se iz činjenice da teorijski i praktično postoje četiri osnovna načina kojima logistika može uticati na stvaranje veće dodatne vrednosti (veći nivo opsluživanja korisnika, uz odgovarajući veći prihod), smanjenje operacionih troškova, povećanje efikasnosti obrtnog kapitala i povećanje produktivnosti dugoročnih aktiva (zemlja, oprema, i dr. - D. Lambert & R. Burduglu, 2000. p. 13).

### 1. Proces celokupnog operativnog logističkog planiranja

Realizacija ciljeva logističkog sistema direktno zavisi od kvaliteta operativnog logističkog planiranja, koje sve više poprima karakteristike celokupnosti (integriteta i kvaliteta). Za ovo nam može poslužiti primera radi slika 1, a to je proces celokupnosti operativnog planiranja uz izvesnog prilagođavanja.

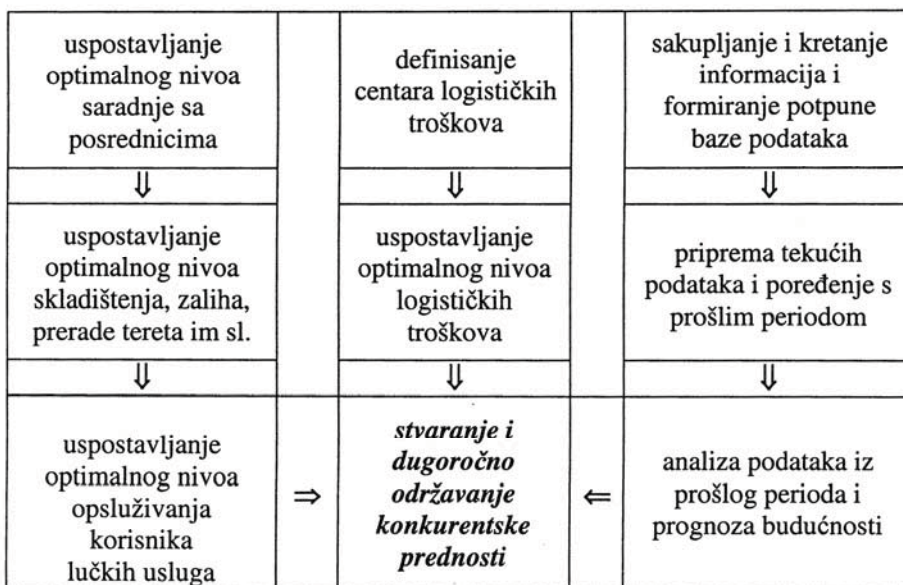


Slika 1. Proces celokupnog operativnog planiranja

U navedenom prikazu pokušalo se dočarati proces celokupnosti operativnog planiranja. Naravno, podrazumeva se da celokupno logističko operativno planiranje vrši menadžment, i da ono potiče od logističke strategije i zahteva korisnika usluga.

Ono se izvršava preko osnovnih logističkih funkcija, uz uvažavanje brojnih resursa i ekoloških ograničenja. Operativni plan je uobičajeno i efikasno sredstvo koordinacije tekućih logističkih aktivnosti. On treba da se radi za svaki mesec dana, a razume se i za celu godinu, isto tako je preporučljivo da se rade i dnevni i nedeljni/sedmični/ planovi, u kojima se detaljnije detaljnije i razdvajaju zadaci u oblasti logističkih funkcija i finansija. Njihov osnovni cilj bi bio da se planirani obim izvršenih usluga ravnomerno raspodeli i blagovremeno realizuje, tako što bi bilo što manje neiskorišćenih kapaciteta i kako bi do punog izražaja došla efikasnost logističkog sistema sa svim njegovim podsistemima i aktivnostima.

Međutim, brojni primeri istraživanja i komparacije (koje se navode dnevnoj štampi, ili internim analizama kompanije) pokazuju da su potrebne dodatne aktivnosti, prestrukturiranje i jačanje logističkog sistema kako bi se dostigao postavljeni cilj u pogledu stvaranja konkurentske prednosti, slika 2.



Slika 2. Ciljni model operacionog logističkog planiranja [5]

Menadžment kompanije treba i mora da stavlja akcenat u procesu celokupnog operativnog logističkog planiranja na razradu olanova pojedinih skladišta i terminala.

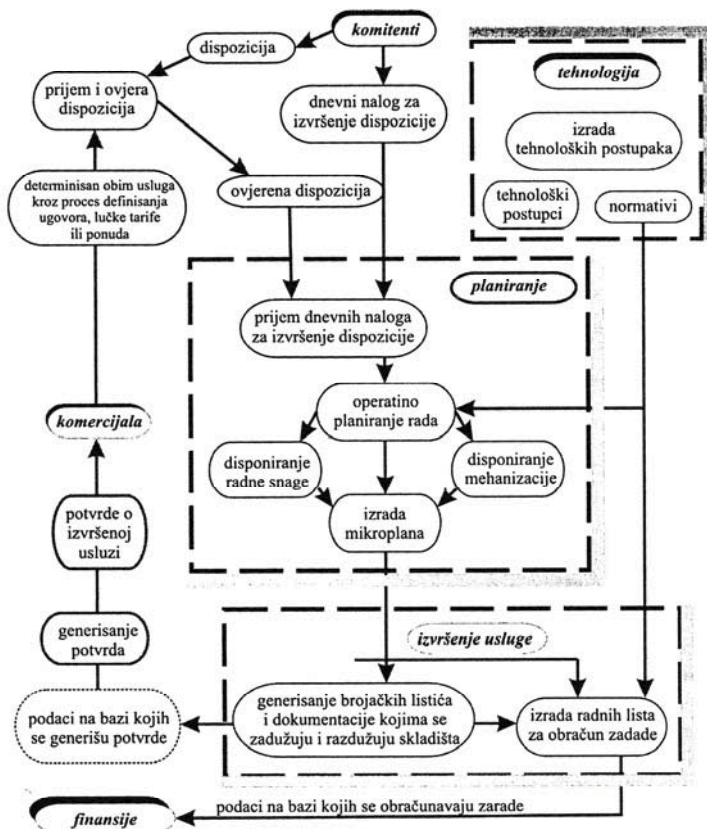
## 2. Ciklus operativnog planiranja

Ovaj ciklus treba da počinje planiranjem usluga kroz proces ugovaranja i definisanja cene, gde se precizno definiše svaki ugovor/ponuda po kome će se realizovati određena usluga. To bi značilo definisanjem ugovora i cene je definisan raspon usluga koje je moguće pružiti pojedinim organizacijama/licima u operativi. U operativi je moguće primeniti dispoziciju, kojom se naručuje svaki rad korisnika usluge, samo sa onim elementima koji su definisani u ugovoru tj. ponudi sa platiocem usluge. Na osnovu dostavljene dispozicije i dnevnog naloga za izvršenje dispozicije od strane špeditera, vrši se operativno planiranje. Njime se podrazumeva u prvom koraku odabir tehnologije rada, a na osnovu nje, definisanje resursa koji su potrebni za realizaciju određene aktivnosti, u drugom koraku kroz dispoziciranje radne snage i sredstava mehanizacije i mikroplan specifikaciju određenih osoba i sredstava koji će biti angažovani.

Na osnovu naloga za radnom snagom i mehanizacijom, koji realizuju operativni planeri, disponenti radne snage i mehanizacije upućuju konkretne kadrove i sredstava na radnom mestu radi realizacije određene usluge. Tamo ih primaju organizatori rada, menadžeri prve linije, uključuju ih u mikroplan. Na ovaj način je omogućeno direktno



praćenje rada izvršioca i sredstava, a time i automatizam potreban za obračun zarade izvršioca rada i praćenje iskorišćenosti pojedinih sredstava, slika 4.



Slika 3. Ciklus operativnog planiranja [5]

Formiranjem i overom brojačkih listića evidentira se ostvarena usluga, a skladišnim prijemom i izlazom zadužuje i razduženje skladišta. Po izvršenju svake usluge generiše se potvrda u skladu sa ugovorom na osnovu koga je usluga izvršena, i ova potvrda predstavlja osnovu za fakturisanje. Izborom potvrde kojom se želi fakturisanje, automatski se formira faktura sa cenom koja je definisana u ugovoru. Ova cena sadrži i sva uvećanja/umanjenja koja sa sobom nose posebni uslovi (rad nedeljom, praznikom, u posebnim uslovima i dr.), ukoliko je definisano potvrdom. Ovako sačinjena faktura nakon prolaska procedure overe od strane referenta prodaje i potpisa rukovodioca (menadžera) prodaje (sve putem informacionog sistema), se automatski prosleđuje u finansijsko knjigovodstvo na knjiženje. Sem ovog glavnog toka informacija i potrebnih dokumenata, kroz programski sistem operativnog planiranja posmatraju se i mnogi drugi elementi koji su sastavni elementi poslovanja (transportna sredstva, tehnološki postupci, evidencija robe, prisutnost radnika i dr.).

### 3. Logistička analiza

Lica koja izvršavaju funkciju logističkog menadžmenta, a posebno funkciju operativnog planiranja, treba stalno da sprovede razne analize rezultata primene upravljačkih odluka. To bi bilo analiza ostvarenih rezultata po pojedinim logističkim funkcijama analitički, a zatim sintetički sprovodi kompletna analiza. posebno su važne ekonomske i finansijska analiza poslovanja pojedinih logističkih celina koje značajno utiču na celokupni poslovni rezultat (analiza troškova, prihoda, rentabilnosti, obima izvršene usluge i dr.).

Zatim analize ostvarenje planova po nivoima, kvaliteta, kvantiteta izvršenih usluga, kvaliteta logističke podrške, tehničko-tehnološka opremljenost logističkog sistema, analiza korisnika, posrednika i dr.. Zato se koriste matematičke, statističke i ekonomske metode, poređenja, indeksacija, faktorska analiza, bilansna analiza, operaciona istraživanja, teorija sistema i dr..

### Zaključak

Logistička strategija svake kompanije treba tj. mora da bude originalna, ali, ona mora da se zasniva na najrasprostanjenijim logističkim strategijama. Ovde treba istaći minimizaciju opštih logističkih troškova, povišenje kvaliteta logističkih usluga, optimizaciju konfiguracije logističke infrastrukture i naglašavanje ključnih logističkih kompetencija.

Izgradnjom informacionog sistema kao osnove operacionog logističkog planiranja znatno doprinosi konkurentnijem konfigurisanju logističke mreže i povezivanju pojedinih ključnih organizacionih struktura u logističkom sistemu, razradi dokumentacije i njene cirkulacije i poboljšanju kvaliteta logističkog servisa.

### Literatura

1. Drašković, M. : Logistika kao poslovni potencijal, Pomorstvo br.22, ss.19-34, 2004.
2. Lambert, D. and Burduroglu, R. : Measuring and Selling the Value of Logistics., The International Journal od Logistics Menagement, N. 1, pp. 8 -16, 2000.
3. Serheev, V. I. : Komparativna logistika - 300 otvetov na voprosi profesionalov, Moskva: Intra - M., 2005.
4. Drašković, M. i Drašković, V. :Strategijski menadžment, Fakultet za pomorstvo, Kotor, 2004.
5. [www.likabar.cg.yu](http://www.likabar.cg.yu)

Dr Silvana Ilić

Fakultet za menadžment - Zaječar, Megatrend univerzitet - Beograd

Boban Branković

Marija Stevanović

## EFEKTI STRANIH ULAGANJA I PRIVREDNI RAZVOJ SRBIJE

### Apstrakt

*Jedan od osnovnih stubova savremene strategije privrednog razvoja Srbije jeste stvaranje povoljne investicione klime, pogodne za strana ulaganja i dinamičan privredni razvoj. Zato je važna uloga države u obezbeđivanju dugoročne političke stabilnosti koja je glavni predušlov za kvalitetniji život u Srbiji. Srbija se, kao zemlja u snažnom tranzicijskom zamahu, poslednjih godina temeljno preobražava u nastojanju da dostigne evropske standarde. Uprkos nasleđenim problemima, kontinuirano napreduje, što pokazuje i rastući trend stranih ulaganja u poslednjih nekoliko godina, uz povoljnu investicionu klimu koja se neprestano poboljšava.*

**Ključne reči:** tranzicija, strana ulaganja, privredni razvoj

## THE EFFECTS OF FOREIGN INVESTMENTS AND THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF SERBIA

### Abstract

*Among the basic pillars of modern strategy for Serbian economic development is the creation of good investment climate suitable for foreign investments and dynamic economic development. That is why the state plays an important role in proving long-term political stability which is the main precondition for a quality life of Serbia. Serbia, as a country in a transitional momentum, has been transforming in an attempt to reach European standards. In spite of its problems from the past, Serbia is continually advancing, which is shown by the increasing trend of foreign investments in the last couple of years, together with good investment climate that is constantly improving.*

**Key words:** transition, foreign investments, economic development

## Uvod

Tranzicione zemlje su utoliko uspješnije ukoliko stvaraju povoljnije uslove za privatna ulaganja. To znači da je pogrešna strategija onih zemalja koje na tom polju ne čine ozbiljnije napore, nego se oslanjaju na stranu pomoć ili kredite od fondova (MMF, EBRD, SB) koje dobija država. Od ključnog značaja za stvaranje uslova za privatna ulaganja, domaća i strana, su dve grupe faktora:

- unapređenje vladavine prava,
- skup ekonomskih politika, koje povećavaju privredne slobode a smanjuju barijere za biznis.

Jugoistočna Evropa je generalno najnerazvijeniji i istovremeno najnehomogeniji region u čitavoj Evropi. Razlike su, međutim, često bile podsticaj za krize i ratove, a ne za uzajamno profitabilnu saradnju i razmenu. I pored toga, ovaj region ima svoje "uspešne priče", kao što ima zemlje propuštenih prilika.

Na početku tranzicije potrebno je dobiti demokratsku legitimaciju za reforme, iako demokratija nije ni nužni ni dovoljni uslov prosperiteta. Ali, ni diktatura nije preporuka za prosperitet. Ako je tako, onda je mnogo važnije i udobnije da se tranzicija odvija u demokratskom okruženju, nego obrnuto, gde je takođe moguća, ali je njeno okruženje neprijatnije. Time se generalna uloga demokratije završava i sve što se dalje očekuje je da vladajuće većine imaju sluha za vladavinu prava i privredno povoljne politike.

Ali, ako je intuitivno jasno kako izgleda uspešna tranziciona zemlja, mnogo je teže prezentirati formalne kriterijume, kako bi se dobila čvrsta merila. Ako se gleda po stopama rasta, proteklih desetak godina bi na vrhu bile Albanija, Poljska i Slovenija. Ako bi se gledalo po stranim ulaganjima per capita onda bi Mađarska, Češka i Poljska bile ispred drugih. Ako bi se strana ulaganja posmatrala u apsolutnim iznosima, onda su Rusija, Poljska, Češka, Mađarska i Kazahstan na vrhu. Ako bi se posmatralo prema nivou ekonomskih sloboda, onda su vodeće Estonija, Litvanija, Češka i Mađarska.

## 1. Konkurentnost domaćih kompanija

Uloga stranih investicija u povećanju konkurentnosti preduzeća zemalja domaćina, proizilazi iz različitih efekata koje prisustvo međunarodnih kompanija može imati na lokalna preduzeća i privredu. U tom smislu, prilivi stranih investicija utiču na:

- unapređenje poslovanja i procesa restruktuiranja privatizovanih preduzeća,
- podizanje nivoa "humanog" kapitala u zemlji,
- povećanje konkurentnog pritiska na domaćem tržištu,
- unapređenje poslovanja domaćih preduzeća kopiranjem iskustava stranih kompanija.

Ulazak stranog kapitala u pojedine grane može povećati konkurentski pritisak i primorati postojeća domaća preduzeća na pronalaženje modaliteta za poboljšanje svog poslovanja.

Domaćim preduzećima strateški investitori mogu obezbediti brojne pogodnosti u tekućem poslovanju i razvoju:

- a) pružiti finasijsku pomoć u obnovi i izgradnji proizvodnih kapaciteta,
- b) transferisati novu tehnologiju, tehničku pomoć i know-how,
- c) unaprediti menadžment i organizaciju.

Stabilizacija privrede se, pre svega, odnosi na vođenje restriktivne monetarno-kreditne politike i stabilnost deviznog kursa. Postignute pozitivne rezultate na makroekonomskom planu prate neizbežni rizici. Rast industrijske proizvodnje, koji prvenstveno zavisi od izvoza, mogao bi biti ugrožen zbog privrednog zastoja u Evropi koje je najveće tržište za Srbiju.

Istovremeno, srpskoj privredi je neophodan priliv kapitala. Zbog toga, vlada mora da održava reformski pritisak kako bi mogla da preuredi konkurentnost domaćeg okruženja i stvori povoljan poslovni ambijent za privlačenje stranih investitora. Potrebno je vreme da započete strukturne reforme postanu delotvorne i da nove institucije zažive. Reforme će vremenom doneti korist preduzećima, obezbeđujući, u isto vreme plodno tlo za strane investicije koje su neohodne za značajniji oporavak domaće privrede.

Postavljeni okviri za oživljavanje privrednih aktivnosti podrazumevaju:

- bržu privatizaciju društvene svojine i akcenat na razvoj jakog privatnog sektora,
- izgradnja i jačanje institucija tržišne privrede,
- stabilan i demokratski politički sistem,
- obezbeđivanje razvojne podrške konkurentskim programima kroz nove izvore finansiranja i mogućnost pristupa eksternim izvorima finansiranja,
- efikasno zakonodavstvo, podsticajni poreski instrumenti,
- klima rada, stvaralaštva i preduzetništva,
- konkurentnost u svim oblastima poslovanja,
- nova znanja, sposobnosti i menadžerske veštine za uspešno pokretanje i vođenje poslovanja.

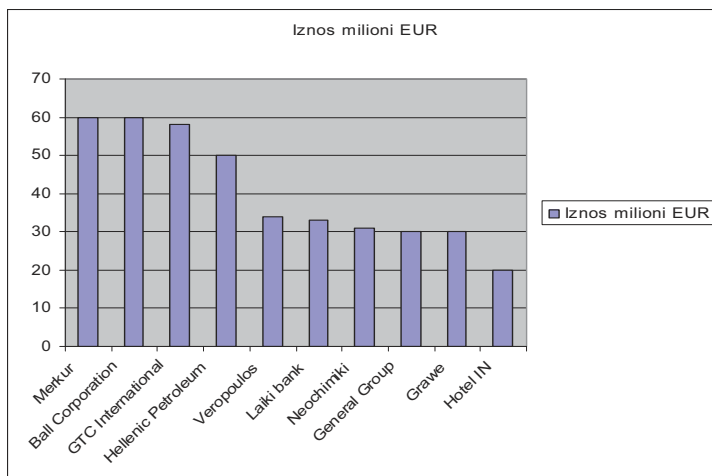
Strana ulaganja su jedna od stalno prisutnih tema na dnevnom redu razgovora u našoj privredi. Ulaganje stranog kapitala je predstavljalo a i sada predstavlja povod za nadu, ali i strah. U svakom slučaju, reč je o dobrom povodu za ozbiljnije napore koji se moraju uložiti da bi se uskladili različiti interesi i koncepcije.

Neizgrađenost tržišnog sistema i nerazvijenost tržišnih institucija, dugogodišnja visoko izražena rezistentnost domaćih preduzećana tehničko-tehnološke i duge promene, materijalna i ostala ograničenja (malo unutrašnje tržište, niska kupovna moć stanovništva, neadekvatna struktura proizvodnje i izvoza, velika nelikvidnost preduzeća i javnog sektora) odlikuju našu stvarnost. Preduzeća u Srbiji nemaju zadovoljavajući kritički prag pravno-svojinske (upravljачke i organizacione) kompatibilnosti u odnosu na dominantne privatno-svojinske, poslovne i organizacione standarde funkcionalnog sistema integracije savremene sveske privrede, pod uticajem transnacionalnih kompanija.

U prethodnom periodu su izgubljena tržišta ne samo razvijenih zemlja nego i naših suseda, pokidane su poslovne veze, privreda je morala da radi sa bitno smanjenim kapacitetom (a to znači sa povećanim troškovima), a dug prema inostranstvu se povećavao. Ekonomski akcelerator i multiplikator su snažno delovali u negativnom pravcu. Izolovana ekonomski, zemlja nije mogla dovoljno da proizvodi, da obezbeđuje uposlenost, pa čak ni najneophodnije investicije.

Sa skidanjem izolacije, normalizovanjem izvoza i uvoza, odgovarajućim injekcijama stranog kapitala (u vidu kredita ili direktnih investicija) i odgovarajućim modalitetima smanjenja duga prema inostranstvu stvorile bi se dobre pretpostvake za otvaranje inostranog tržišta i bolju iskorišćenost kapaciteta.

Ekonomski multiplikator i akcelerator bi tada delovali vrlo povoljno na zapošljavanje, povećanje proizvodnje i prometa, uvođenje tržišnih kriterijuma privređivanja i povećanje konkurentnosti na inostranom i domaćem tržištu.



Grafikon br.1 - Strane kompanije koje su plasirale kapital u Republiku Srbiju za period 2002 – 2007

IZVOR: SIEPA, 2007.godine

Konkurencija za strani kapital je velika i nemilosrdna. To treba imati u vidu, s obzirom da Srbija, na mnogim planovima (privredna reforma, svojinska transformacija, osnovne akcije na planu formiranja tržišne ekonomije) kasni za svojim najneposrednijim konkurentima u Centralnoj i Istočnoj Evropi – Mađarskom, Poljskom, Češkom, Slovenijom.

Najveći broj zemalja ovog regiona upravo uz pomoć stranih direktnih investicija transformiše svoju privredu, dobija nešto savremeniju tehnologiju, a pre svega, novac. Njihova dosadašnja iskustva pokazuju da se uloga stranog privatnog kapitala povećava srazmerno brzini kojom se ostvaruje tranzicija i transformacija ovih privreda, odnosno saglasno stepenu postizanja određene stabilnosti i rasta. Ta razliku od ideologiziranih finansijskih injekcija stranih država (javni kapital je pod uticajem širih političkih interesa), privatni kapital se kreće na osnovu svojih ekonomski ciljeva i zahteva postojanje odgovarajućeg poslovnog ambijenta, odnosno striktno se pridržava odgovarajućih uslova koje je nužno ispuniti da bi strano ulaganje imalo realne osnove.

Troškovi formiranja tržišnog sistema i redizajniranja pravnog i poslovnog okruženja su veliki i značajni da bi ih strana kompanija preuzela na sebe, tako da će ona svoj kapital usmeriti na ono područje gde su ovi preduslovi već ispunjeni. I kada odgovarajuće pretpostavke budu postojale, veći angažman stranih investitora se ne može očekivati dok se neke prve inicijative »male« investicije ne pokažu kao efikasne i profitabilne. Veća i razvojno najinteresantnija strana ulaganja ne dolaze sama od sebe, jer je konkurencija za njihovo privlačenje veoma velika. Takva ulaganja će doći samo kao rezultat sistematične i dobro ciljane akcije u privlačenju stranog kapitala.

Neophodno je, dakle, koncipirati dugoročnu strategiju privlačenja stranog kapitala i kontinuiranu i kompleksnu strategiju promocije stranih ulaganja.

## 2. Efekti stranih ulaganja

U razvijenim zemljama postoji obilje kapitala u odnosu na moguće projekte, pa će granični prinos kapitala postepeno opadati. U manje razvijenim zemljama je obrnuto, kapital je redak resurs a mogući projekti brojni, prinos na kapital biće i u dužoj perspektivi veći nego u razvijenim zemljama. Ono što predstavlja poseban problem je što u tim zemljama poslovni i politički rizik je veći. Taj problem rešava „globalizacija“ i „borba protiv ekonomskog nacionalizma“.

Zemlja koja želi da privuče strane investicije, očekujući od tog poteza određene koristi, mora da razume motivaciju investitora. Budući investitor svoj kapital ulaže zbog sopstvenog profita.

Najviše stranih investicija ide u zemlje koje imaju veliko tržište sa visokom ili rastućom kupovnom snagom. Rast tržišta i kupovne snage zavisi i od privrednog rasta. Proizlazi da strana ulaganja idu u zemlje u kojima već postoji značajan rast, a ne tamo gde se od njih očekuje da pokrenu privredni razvoj. Empirijska istraživanja pokazuju da strane investicije se plasiraju u zemlje sa već visokim stopama ekonomskog rasta zato što taj rast omogućava visok prinos na investicije.

Očekivane dodatne efekte stranih investicija je teško definisati u stvarnosti. Strani kapital se plasira posredstvom transnacionalnih korporacija. Pri ulasku transnacionalne korporacije u domaću privredu pojavljuju se:

- efekti tražnje i
- efekti konkurencije.

Efekat tražnje pretpostavlja da transnacionalna korporacija povećava tražnju za domaćim sirovinama, poluproizvodima, povećava proizvodnju takvih domaćih preduzeća čime dolazi do smanjenja cena proizvoda i povećanja blagostanja stanovništva. Društveni prinos stranog ulaganja je veći od individualnog, a pošto strani investitor te efekte ne može da prisvoji, interes je domaće države da podstiče povećanje njegove proizvodnje.

Na drugoj strani, neminovno se javlja efekat konkurencije. Dolaskom transnacionalne korporacije povećava se broj preduzeća i ukupna ponuda u domaćoj privredi. Transnacionalne korporacije su veće, efikasnije i sa boljom tehnologijom nego domaća preduzeća. Sve to navodi domaća preduzeća da povećaju produktivnost, uvode savremena tehnološka rešenja, budu rentabilnija i na taj način konkurentna stranim korporacijama.

Slovenački Glas Gospodarstva, koji se poziva na izveštaje Ujedinjenih nacija, odnosno UNCAD-a, u čijem se resoru trgovina i razvoj, navodi da je po dotoku neposrednih (greenfield) stranih investicija Slovenija uvršćena na 103. mesto u svetu. U Sloveniji su ove investicije u 2006. godini, poslednjoj za koju postoje precizni podaci, iznosile 363 miliona evra.

Bosna i Hercegovina je u prethodnih sedam godina evidentirala inostrane greenfield investicije u vrednosti od oko 210 miliona evra, od čega u 2006. godini oko 50 miliona,

znatno manje u odnosu na druge države u regionu. Ekonomisti ukazuju kako je BiH jedna od retkih tranzicionih zemalja koja nije stvarala ambijent za privlačenje investicija, iako su povoljnije u odnosu na druge načine ulaganja.

Milijarda evra godišnje greenfield investicija, koliko ih želi Vlada Hrvatske, još uvek se čini teško ostvarivim ciljem. Grube procene govore da je sedam godina, od 2000. do kraja 2006. godine, bilo oko 10 milijardi evra stranih ulaganja, a na greenfield investiranje odnosilo se oko 2 milijarde evra ili 20 odsto.

## Zaključak

Investiciona klima u Srbiji znatno je poboljšana poslednjih godinu. Međutim, Vlada mora mnogo da radi na makroekonomskoj politici, ali Srbiji treba brži tempo strukturnih reformi, privatizacije, restrukturiranja preduzeća... I ono što je izuzetno važno - sve to treba uraditi jako brzo. Jer, vreme ne radi za Srbij.

Prema podacima Svetskog ekonomskog foruma, posmatrajući određene parametre, Srbija ima loš rejting.

### MEĐUNARODNA EKONOMSKA KONKURENTNOST - 2008 ZEMLJE U OKRUŽENJU

<i>mesto</i>	<i>zemlja</i>
42	Slovenija
61	Hrvatska
65	Crna Gora
68	Rumunija
76	Bugarska
85	Srbija
89	Makedonija
107	BiH

Tabela br. 1 – Rangiranje zemalja po međunarodnoj ekonomskoj konkurentnosti u 2008. godini

IZVOR: Centar za visoke ekonomske studije Beograd, Beograd, 2008

Prema istraživanjima Centra za visoke ekonomske studije u Beogradu, a na osnovu izveštaja Svetskog ekonomskog foruma za 2008. godinu, prema kriterijumima ekonomske konkurentnosti, Srbija zauzima 85 mesto na listi gde su vodeće zemlje kao što su: SAD, Švajcarska, Danska, Švedska, Singapur, Finska...

Na osnovu podataka Svetskog ekonomskog foruma, najznačajniji faktori za poslovanje u Srbiji u 2008. godini:

1. Nestabilna politička situacija
2. Korupcija
3. Neefikasna državna birokratija



4. Nezadovoljavajuća infrastruktura
5. Kriminal i krađa
6. Pristup finansijama
7. Inflacija
8. Poreska regulativa
9. Nestabilnost vlade
10. Neodgovarajuća obrazovna struktura radne snage

U osnovnom projektnom zadatku Nacionalne strategije privrednog razvoja Srbije za period 2006 – 2012 navodi se da Srbija ima glavnu dugoročnu konkurentsku prednost u znanju što može da efiksno iskoristi kroz permanentno obrazovanje, većim naglaskom na istarživanje i primenu inovacija, kao i bržim razvojem novih informacionih i komunikacionih tehnologija.

### **Literatura**

1. Kovačević, M., Potrebe i mogućnosti dinamičkog rasta direktnih stranih investicija, Ekonomski anali, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2003
2. Kovačević, R., Strane direktne investicije i međunarodno tržište kapitala, Jugoslovensko bankarstvo, 3-4, Beograd, 2000
3. Kovačević, R., Savremene tendencije u svetskoj privredi, autorsko izdanje, Beograd, 2004
4. Živković, M., Restruktuiranje domaćih preduzeća – put ka jačanju konkurentnosti, zbornik radova, Jačanje konkurentnosti preduzeća i privrede, Međunarodni naučni skup, Megatrend, decembar, Beograd, 2005
5. Ministarstvo privrede, Nacionalne strategije privrednog razvoja Srbije 2006 – 2012 – projektni zadatak, Beograd, 2006

## MARKETING MENADŽMENT SINERGIJOM U FUZIJAMA I AKVIZICIJAMA BANAKA

### Apstrakt

*Fuzije i akvizicije, na kojima se zasniva više korporativnih strategija, predstavljaju veliku priliku i izazov za marketing menadžere, obzirom da se one ispoljavaju kao integralna pokretačka snaga strateških promena koje nose veliki potencijal za kreiranje sinergijskih dobitaka i vrednosti za akcionare. Takođe, one predstavljaju jedinstvenu priliku fokusiranja na potrošače na mnogo širi i integralniji način. Povećano tržišno ušesće, identifikacija brenda, jače i diverzifikovanije proizvodno - uslužne linije, proširenje kanala distribucije i načina promocije, ulazak na atraktivna nova tržišta, unakrsna prodaja, proširenje baze potrošača i drugi motivi fuzija i akvizicija, su osnova za primenu marketing koncepta i kreiranje marketingški bazirane sinergije. U tom smislu marketing menadžment postaje kritična sposobnost za uspeh fuzija i akvizicija.*

**Ključne reči:** *fuzije, sinergija, ekonomija veličine i obima, diversifikacija, poslovno povezivanje, transfer veština, marketing menadžment.*

## MARKETING MANAGEMENT OF SYNERGY IN BANKING MERGERS AND ACQUISITIONS

### Abstract

*Mergers and acquisitions as a base for many corporative strategies are huge shalenges and oportunites for marketing managers, having in mind their enormous potential for synergy gains and profit for shareholders. At the same time, they are unique opportunity to focus on customers in a much wider and more integral manner.*

*Market share gaining, brand identification, more powerful and diversified product and service lines, development of distribution channels, attractive market penetration, cross selling, enlarged customer base and other motives for mergers and acquisitions are the base for marketing concept incorporation and marketing based synergies. In that sense marketing management becomes critical factor for successful mergers or acquisitions.*

**Key words:** *merger, synergy, economy of scale, diversification, business relationships, sharing of skills, marketing management.*

## Uvod

Bankarstvo je jedno od najznačajnijih područja privrede i vodeći sektor u sferi finansijskih usluga u kome se preduzimaju aktivnosti fuzija i akvizicija. Ove aktivnosti u evropskim relacijama se ubrzavaju doprinoseći integraciji finansijskih tržišta i gubljenju jasnih granica između različitih finansijskih segmenata kao što su kreditiranje, investiciono bankarstvo, upravljanje aktivama, osiguranje i sl. Bankarstvo dobija sasvim novu fizionomiju kroz osnivanje sve većih holdinga i univerzalizaciju poslovanja. Broj banaka se, putem fuzija i akvizicija, smanjuje što ima za rezultat stvaranje manjeg broja velikih banaka sa izraženijom globalnom orijentacijom u poslovanju. Pred bankama su novi izazovi prilagođavanja sve izraženijim i neizvesnijim promenama okruženja. Satisfakcija potrošača i penetracija tržišta bankarskih proizvoda i usluga pod imperativom profitabilnog poslovanja, opstanka rasta i razvoja, su osnovni moto postojanja i rada svake savremene banke. U takvim uslovima menadžment banke mora da pristupi marketingu na fundamentalno drugačiji način kako bi se obezbedila maksimalna delotvornost strategijskog marketing miksa u tržišnom pozicioniranju i izgrađivanju dugoročne kompleksne veze banke sa korisnicima proizvoda i usluga. To je osnova za razvijanje konkurentskih strategija među kojima su i fuzije i akvizicije banaka, na način da marketing naporom budu iskorišćeni svi potencijali sinergije i stvori dodata vrednost. Veliki broj fuzija u bankarstvu razvijenih zemalja nije dao očekivane rezultate. Studija američke investicione banke Merrill Lynch iz 2003.godine pokazuje da u periodu 1990 – 2000.godine u preko 50% fuzija nisu ostvareni očekivani akcionarski prinosi, da su u 33% slučajeva ostvareni marginalni prinosi, sa konstatacijom da u 70% slučajeva nisu ostvareni očekivani sinergijski efekti (19.str.4). Otuda potreba za radikalnijim poboljšanjem akvizicijskog procesa uz doslednu primenu svih strategijskih i marketinških atributa kako bi planirani potencijal sinergije bio ostvaren.

U bankarskom sektoru Srbije završen je ciklus privatizacije banaka koji se postavljao kao nužan preduslov za reformu bankarstva i jačanje osnova finansijskog tržišta. Tu ulogu obavile su inostrane banke tzv. strateški partneri, uglavnom iz Evropske unije, koje su akvizicijama odnosno kupovinama domaćih banaka iz osnova promenile njihovu vlasničku strukturu. Najintenzivnija aktivnost F&A u Srbiji izvršena je u 2005. i 2006. godini. Danas se oko 75% imovine banaka nalazi u inostranom vlasništvu. Usled sve jače i oštrije konkurencije, pred bankama stoje novi izazovi i po svemu sudeći dalje akvizicije i konsolidacije, kako između samih banaka, tako i sa subjektima iz drugih sfera finansijskih usluga. Primena dosadašnjeg dominantnog motiva promene vlasničke strukture i kontole upravljanja uglavnom akvizicijama bankama, proširiće se mnoštvom drugih motiva i novim oblicima poslovnih kombinacija primerenih razvijenim tržišnim privredama, kao što su prijateljski merdžeri, neprijateljska preuzimanja, leveridžni i menadžerski otkupi i drugi korporativni oblici restrukturiranja koje će iz dana u dan menjati poslovni pejzaž u čitavoj sferi finansijskih usluga.

Trenutno stanje u našem bankarstvu karakteriše visoka fragmentiranost tržišta. Na kraju 2007. godine poslovalo je 35 banaka, od kojih su pretežno male lokalne banke sa tržišnim učešćem koje se kreće i ispod 1%. Nasuprot tome, pet banaka sa najvešom bilansnom sumom učestvuje sa 46,5% tržišnog učešća (16, str. 18). Manje banke imaju

dve mogućnosti, ili da se spoje sa drugim bankama ili da se specijalizuju u tržišnim nišama.

Pored toga što je bankarsko tržište u Srbiji visoko fragmentirano sa relativno velikim brojem manjih banaka i sa nekoliko banaka sa nerešenim statusom u čijem vlasništvu preovlađuje državni interes, postoji još nekoliko razloga za kupovine i dalju konsolidaciju banaka. Prvo, kroz F&A otkriva se potencijal za stvaranje realne ekonomske vrednosti kroz kreiranje sinergije. Kao primer može da nam posluži objedinjavanje korišćenja informacione tehnologije obzirom da su banke u tom smislu tehnološki intenzivne organizacije. Na tom polju, korišćenje ekonomije veličine i obima kroz podelu infrastrukture, standarizaciju softvera, obezbeđivanje zajedničkih pozadinskih službi, pojačanje pregovoračke snage pri pribavljanju novčanih fondova, su načini za iznalaženje sinergije, a samim tim i dodate vrednosti. Značajne su mogućnosti da se u operativnoj ekonomiji kroz integraciju banaka smanje troškovi putem eliminisanja dupliranih kapaciteta infrastrukture i administracije, kao i objedinjavanje korišćenja postojećih distribucionih mreža i unakrsne prodaje šireg spektra proizvoda i usluga. Na svakoj instanci potrošači moraju da budu u fokusu u potrazi za kreiranjem sinergije na jedinstvenoj platformi kroz povezivanje ili podelu imena brenda, kanala distribucije, reklamnih i promotivnih kampanja, informacione tehnologije i drugih elemenata ukupne uslužne ponude, i to na načine kojima se dodaje vrednost za klijente/potrošače koja prelazi vrednost koju bi potrošači mogli da kreiraju kroz sopstvene aktivnosti. Efekti iz finansijske ekonomije u smislu stvaranja dodatnog leverdžnog potencijala, smanjenja cene kapitala i rizika mogu da budu takođe važni. Drugo, česte promene u globalnom konkurentskom okruženju, uticaj finansijske krize i laka ranjivost poslovanja, primoravaju banke da se repositioniraju na tržištu, što doprinosi trendu F&A. Treći razlog je, što zrelije tržište kapitala favorizuje veće banke i što omogućava, putem korporativnog i kontrolnog mehanizma, preuzimanje ma koje banke ili kompanije čijim se akcijama trguje na berzi.

Iznete osnovne karakteristike srpskog bankarstva treba da ukažu da postoji potencijal za sinergiju kao polazne osnove za dalje konsolidacije kako bi se stvorio efikasniji bankarski i finansijski sistem uz kvalitativno proširenje elemenata konkurencije a bez ugrožavanja praga kritične koncentracije. Uspešni primeri F&A banaka razvijenih zemalja su nabolji putokaz za takvu orijentaciju.

## **1. Definisane osnovnih pojmova**

Definisanje oblika i prirode transakcija F&A je polazna osnova za formulisanje strategija, primenu marketing koncepta i istraživanje potencijala sinergije. Od toga, primera radi, da li se radi o fuziji jednakih, prijateljskoj ili neprijateljskoj akviziciji, zavise sve ključne odrednice celokupnog procesa, kao što su cena, visina premije, komplementarnost i zajedničko korišćenje resursa, tok integracije, tretman i ponašanje menadžmenta kao i drugi faktori uspešnosti transakcije. Svaka transakcija je jedinstvena u mnoštvu poslovnih kombinacija koje sačinjavaju složeno i isprepletano polje M&A.

U ekonomskoj literaturi susreću se različiti pojmovi u oblasti poslovnog kombinovanja, kao što su integracije, fuzije, spajanja, pripajanja, udruživanja, konsolidacije, merdžeri, akvizicije, preuzimanja i dr. Sa ovim pojmovima tesno su

povezani i drugi koji uključuju manje poznate transakcije demerđera odnosno dezinvestiranja, prodaje, podele i likvidacije kompanija. Svi ovi pojmovi se susreću i izučavaju kao oblast pod zajedničkim nazivom merđeri i akvizicije (M&A) ili fuzije i akvizicije (F&A). Bogatstvo oblika, modaliteta i formi poslovnog kombinovanja pod nazivom M/A u odnosu na domaću praksu i zakonodavstvo jeste razlog upotrebe ove terminologije.

Bez obzira na prvi pogled različitu prirodu ovih oblika kombinovanja, relativno njihovo lako definisanje u ekstremima, u literaturi i još češće u praksi pojedini pojmovi se često zamenjuju pa u mnogim slučajevima nije dovoljno jasno o kakvim se transakcijama radi, tim pre što ima mnogo graničnih slučajeva. Kako bi se izbegla terminološka zabuna i što pravilnije razumela ova složena materija, od primarne je važnosti da se definišu i razgraniče osnovni pojmovi i objasni priroda transakcije.

**Merdžer (Merger) ili fuzija (fusion)** predstavlja kombinaciju dva ili više ekonomskih entiteta od kojih samo jedan opstaje i zadržava svoj identitet. Kada menadžment i akcionari dveju kompanija, bilo sličnih ili različitih veličina, podržavaju ideju stvaranja kombinacije uz kontinuitet vlasništva i interesa u poslovanju, jasno je da se radi o merđeru.

**Akvizicija (Acquisition)** se bazira na izgledu jedinstvenog ekonomskog entiteta koji je stvoren kupovinom drugog entiteta u celosti ili kontrolnog učešća u njemu kroz razmenu za određeni iznos novca. Osnovna diferencirajuća karakteristika kod akvizicija jeste da jasno postoji kupac i prodavac u svim modalitetima transakcije kao i u strukturi entiteta koji opstaje.

**Konsolidacija (Consolidation)** je poslovna kombinacija dva ili više odvojenih entiteta radi stvaranja potpunog novog, pri čemu postojeći entiteti prestaju da postoje. Termini merđeri i konsolidacije, kao što je slučaj i sa drugim terminima u oblasti fuzija i akvizicija se često zamenjuju. Generalno, kada su kompanije koje se kombinuju približno iste veličine koristi se termin konsolidacija, a kada se značajnije razlikuju u veličini, merđer je pogodniji termin (2, str.7).

Osim navedenih, drugi termin koji se široko koristi da bi označio različite tipove transakcija jeste **preuzimanje (Takeover)**. Ovaj termin je još više neodređen, ponekad označava samo neprijateljske transakcije, u drugim slučajevima i prijateljske merđere, u zavisnosti od toga da li kupac i prodavac žele transakciju ili se target opire prodaji. Radi se o preuzimanju banke – targeta putem kupovine kontrolnog interesa ili pridobijanja većine akcionara na druge načine od strane veće banke, protiv volje menadžmenta targeta koji najčešće nije ni upoznat sa ponudom za preuzimanje. Ove transakcije se odvijaju u „ borbenom“ okruženju zbog čega postoji niz raznovrsnih ofanzivnih i defanzivnih taktika da bi se olakšalo preuzimanje kontrole nad bankom od strane ponuđača, ili pak da bi ga banka – target izbegla.

## 2. Motivi za F&A i potencijal sinergijskih efekata

Kod određivanja da li merđer kreira vrednost, postoje nekoliko bazičnih principa koji treba da se respektuju (20, str. 113). Prvi, kupac mora tokom vremena da bude sposoban da doda vrednost biznisu u novoj organizaciji na način da materijalno pojača konkurentsku prednost pojedinačnih aktivnosti u novokonsolidovanom entitetu.

Ova dimenzija je značajna za banke, posebno manje, jer im to obezbeđuje veštine, proizvode i ekonomiju veličine u tehnologiji. Drugi, nova bankarska organizacija može da kreira lančanu povezanost između njenih odvojenih filijala i odeljenja, koja vodi sinergiji unutar organizacije. Pritisak da se produkuje sinergija čini menadžment pragmatičnijim u procesima tokom vremena. Treći, merđer procesi su način da se dostigne kritična masa, kada veličina postaje značajan faktor u pribavljanju fondova, stvaranju takve aktive kojom će se obezbediti veće zarade, kvalitetan menadžment i prednosti tehnologije i automatizacije.

U finansijskoj teoriji, F&A su opravdani ako je

$$PVF = PV_A + PV_B + \text{dobitak}$$

tj. ako je sadašnja vrednost (PV) kompanija A i B kao kombinacije veća od zbira sadašnjih vrednosti dveju kompanija ukoliko bi radile nezavisno (10, str. 862).

Sinergija treba da omogući kombinovanoj kompaniji ostvarivanje pozitivne neto vrednosti koja se može izraziti sledećom jednačinom (2, str.104):

$$NAV = V_{AB} - (V_A + V_B) - P - E$$

gde je:

NAV = neto akvizicijska vrednost

$V_{AB}$  = kombinovana vrednost kompanija

$V_B$  = tržišna vrednost akcija kompanije B

$V_A$  = sopstvena vrednost kompanije koja vrši akviziciju

P = premija plaćena za B

E = troškovi akvizicijskog procesa

Sinergijski efekat  $V_{AB} - (V_A + V_B)$  treba da bude veći od troškova P+E da bi akvizicija bila opravdana, u suprotnom kompanija snosi rizik preplate koji podriva njene prinose i utiče na negativnu percepciju tržišta kod vrednovanja akcija.

Ekonomska teorija i poslovne situacije sugerišu nekoliko najčešćih mogućnosti sinergijskih dobitaka, od kojih navodimo: ekonomska efikasnost, tržišna snaga, ulazak na nova tržišta, diversifikacija rizika i smanjenje troškova kapitala, poreske prednosti, tržišni propusti, menadžerske sposobnosti.

### 3. Dobici iz ekonomske efikasnosti

Ovi dobici baziraju se na ekonomiji veličine (scale), obima (scope), smanjenju organizacionih i transakcionih troškova, kombinaciji komple-mentarnih resursa, poboljšanju menadžmenta i organizacije.

*Ekonomija veličine (scale) i obima (scope).* Fuzije koje se opravdavaju na osnovama ekonomije veličine i obima su obično horizontalne fuzije. Dobici iz ekonomske efikasnosti ili operativne ekonomije proizilaze iz ekonomije veličine (scale) i ekonomije obima (scope). Ekonomija veličine znači smanjenje troškova po jedinici koje proističe iz povećanja veličine i obima operacija, povećane specijalizacije i efikasnije upotrebe komplementarnih resursa u proizvodnji, distribuciji, marketingu i sl.

Ekonomija obima (scope) odnosi se na sposobnost kompanije da koristi kombinovani set inputa da bi obezbedila širi spektar proizvoda i usluga. U bankarskoj industriji, ekonomija obima, pre nego ekonomija veličine, se često navodi kao glavna korist koja derivira iz fuzija. Na primer, inputi kao što su kompjuterski sistemi mogu da budu podeljeni i korišćeni za mnogo širi obim zajmova i depozitnih računa.

*Dobici iz smanjenja organizacionih i transakcionih troškova.* Smanjenje transakcionih troškova odnose se na uštede u organizaciji koje se povezuju sa vertikalnim integracijama koje involviraju fuzije kompanija koje su bliskije izvorima ponude inputa ili zahtevima potrošača. Pouzdani izvori ponude, podesna transferna cena, specijalizovani inputi predstavljaju glavne motive ovog tipa fuzija.

*Unapređenje menadžerske efikasnosti.* Neka preuzimanja su motivisana verovanjem da menadžment kompanije koja vrši akviziciju može bolje da upravlja resursima targeta. Menadžeri target kompanije ne žele da budu okarakterisani neefikasnim. Otuda akvizicije target kompanija koje se opravdavaju menadžerskom neefikasnošću se obično preokreću u neprijateljska preuzimanja. Ma koji gubitak ključnog personala uz eventualno povlačenje i ključnih klijenata može ozbiljno da šteti. Klijenti takođe postaju frustrirani kupovinom banaka i povlače se sa menadžerima i službenicima sa kojima imaju uspostavljene višegodišnje poslovne odnose. Takve nezvesnosti mogu da dovedu do ozbiljne suspenzije projektovane sinergije iz fuzija.

#### **4. Tržišna snaga**

Fuzije i akvizicije involvirane u horizontalnim integracijama odnose se na kombinovanje kompanija iz iste industrije sa identičnim ili sličnim proizvodima. U suštini radi se o integraciji rivala, konkurenata. Ove fuzije vode kontroli većeg učešća outputa na pojedinačnom tržištu, odnosno većoj koncentraciji, ekonomiji veličine i obima kroz distributivnu mrežu, marketing, proširenje proizvodnih linija, podelu veština i sl. Viši nivo koncentracije, mada stvara povoljniju situaciju za veći profit, može da dovede do stvaranja monopola, viših cena i ograničavanja izbora za potrošače. Zbog toga ove fuzije sa motivacijom jačanja tržišne snage su najčešće predmet antimonopolskog zakonodavstva.

#### **5. Povećanje tržišnog učešća, jačanje poslovnih linija i ulazak na nova tržišta**

Ovaj segment uključuje: identifikaciju brenda, jačanje poslovne i tržišne snage, uklanjanje konkurenata, jače i diversifikovanije proizvodne linije, unapređenje marketinga i distribucije proizvoda, ulazak na atraktivna nova tržišta. F&A najčešće obezbeđuju najbrži način ulaska na nova rastuća tržišta i nove delatnosti, kao i lakši pristup brzo rastućim tržištima. Obzirom da se fuzijom obezbeđuje brzi rast, kompanija može gotovo neposredno da postigne potrebnu kritičnu veličinu da bi postala efektivna pa čak i opasan konkurent. Povećano tržišno učešće može takođe da dovede do jačanja i uvećanja linija proizvoda što doprinesi ostvarivanju ekonomije veličine i obima. Mogućnosti unakrsne prodaje i jačanje kanala isporuke za postojeće i nove proizvode



čine veličinu tako je atraktivnom. U akvizicijama banaka motivisane povećanjem tržišnog učešća, kupac posebno vrednuje bazu potrošača i depozitno tržišno učešće kao značajne determinante akvizicijske vrednosti.

## **6. Diversifikacija rizika i smanjenje troškova kapitala**

Pored operativne postoji i finansijska sinergija. Finansijska sinergija se odnosi na mogućnost smanjenja troškova kapitala kroz kombinovanje dveju ili više kompanija.

Ponekad, menadžeri pretenduju na sinergijski tok F&A kroz strategiju diversifikacije formirajući konglomerate. Na taj način diversifikacijom se smanjuju troškovi kapitala kroz smanjivanje rizičnosti, cikličnosti prinosa i volatilnosti cash flow-a. Stabilniji prinosi omogućavaju veći kapacitet zaduživanja i niže troškove zajmova. Velike banke koriste svoje prednosti diversifikacije da bi poslovale sa većim leveridžom kako bi sledile rizičnije a potencijalno profitabilnije zajmove. Ovo sugeriše da diversifikacija može da obezbedi značajan potencijal sinergije. Diversifikacija ne mora da znači konglomeraciju, tako da se kompanija može diversifikovati u područja koja su povezana sa poslovanjem ponuđača akvizicije.

## **7. Poreski motivi**

Porezi se često navode kao razlog i izvor dobitaka iz transakcija F&A. Kompanije koriste razne metode poreskog struktuiranja i poreskog "inženjeringa" kako bi transakciju učinili izvodljivom i opravdanom, uz ostvarivanje određenih sinergijskih koristi, kroz manju zbirnu poresku stopu kombinovane kompanije u odnosu na individualne stope (8, str.143). U zavisnosti od kompozicije plaćanja transakcije, mogu se ostvariti poreske dobiti, odlaganje ili oslobodanje od poreza, povećanje depresijacije i dr. Razmena akcija sa pravom glasa za investitore kompanije koja vrši akviziciju, uopšteno se smatra poresko oslobađajućom. Nasuprot, razmena za gotovinu ili obveznice je oporeziva za akcionare kompanije targeta. Kompanije sa gubicima mogu da budu kandidati za akvizicije, tako što njihovu poresku zaštitu odnosno, prenosive poreske gubitke za neutralisanje dohotka, koriste kompanije koje vrše akvizicije. Čak, kompanije sa gubicima, da bi izbegle bankrotstvo, mogu da vrše akvizicije druge kompanije u cilju dobijanja pozitivnog neto prinosa, što je uslov za aktiviranje poreske zaštite. Još jedan izvor poreskih dobitaka su smanjenja kamatnih troškova. Veće kompanije stvorene iz F&A su sposobne da koriste više duga što povećava ukupnu poresku zaštitu.

## **8. Hubris hipoteza preuzimanja**

Po ovoj hipotezi menadžeri pristupaju akvizicijama kompanija iz određenih ličnih motiva tako da čista ekonomska dobit nije jedina i primarna motivacija akvizicije. Menadžeri nameću sopstveno vrednovanje preko objektivno determinisanog tržišnog vrednovanja, i na osnovu toga plaćaju premiju prilikom kupovine druge kompanije. Oni to čine iz uverenja da je njihovo vrednovanje superiornije u odnosu na tržišno.



Implicitno, ovom hipotezom se podvlači sumanja u efikasnost tržišta, da je ono najbolji pokazatelj vrednosti firme. Lični motiv u vidu "gradjenja imperije" treba da stvori predstavu o uvećanoj moći i uticaju menadžera.

## 9. Strategijski koncept sinergije

Objašnjenje motiva za pokretanje merđžera i akvizicija polazi od stanovišta da će jedna kompanija inicirati fuziju ili akviziciju druge kompanije ako veruje da će zajedno više vredeti nego što vrede odvojeno ili pak da je može kupiti po ceni nižoj od sadašnje vrednosti njenog budućeg cash flow-a u rukama novog menadžmenta. Ovo stanovište se najčešće vezuje za sinergiju koja se izražava opšepoznatom relacijom  $2+2=5$ . Sinergija predstavlja anticipiranje povećanja dobitaka koji treba da rezultiraju iz sposobnosti kombinovanja komplementarnih resursa i implicira da upotreba resursa dveju kompanija povećava ukupnu vrednost. Reč "sinergija" (eng. Synergy) je izvedena iz grčke reči koja znači "raditi zajedno". U anatomiji se koristi da bi se definisala zajednica organa koji sudeluju u nekoj životnoj radnji. Preneto na teren F&A, sinergija označava proces kojim se dva entiteta ujedinjuju da bi realizovali neke nove ciljeve. Definicija upućuje na eksplicitno i implicitno postojanje veza između aktivnosti unutar kompanija ili između kompanija pogodnih za generisanje ekonomskih efekata.

U radu se koncept sinergije shvata u izrazima konkurentske prednosti (6, str. 143). Konkurentska strategija odnosi se na način na koji će se u svakoj delatnosti u kojoj kompanija konkuriše ostvariti konkurentska prednost. Korporativna strategija, koja treba da odgovori na pitanje kojim poslovima se baviti i kako upravljati nizom poslovnih jedinica, predstavlja ono što čini da korporativna celina znači više od njenih poslovnih jedinica. Takav pristup čini osnovu svrsishodnosti zasnivanja korporativne strategije na transferu veština i raspodeli aktivnosti korišćenjem međudnosa i veza poslovnih aktivnosti. Da bi se razumela uloga povezanosti kod ovog tipa korporativne strategije, početni korak čini lanac vrednosti koji opredeljuje svaku poslovnu jedinicu kao zbir posebnih aktivnosti- od prodaje do računovodstva-koje joj omogućuju da konkuriše. Pomoću lanca vrednosti se definiše vrsta međudnosa koji mogu da stvore sinergiju. Jedan se odnosi na sposobnost kompanije da prenosi veštine ili stručnost na slične lance vrednosti, drugi, na sposobnost podele aktivnosti. Ove sposobnosti pretpostavljaju jasno definisan koncept sinergije, organizacione pretpostavke za sprovodljivost, snažan osećaj korporativnog identiteta, jasan signal misije koja naglašava značaj povezivanja strategija poslovnih jedinica.

Iskustvo i teorija pokazuju da kreiranje sinergije zahteva veliki rad i napor menadžera na korporativnom i poslovnim nivoima. Sinergija se ne razvija jednostavno kao rezultat kompletiranja finansijske transakcije kojom se formalno nezavisne operacije kompanija kombinuju. Prema tome, sinergija je jasno mogućnost za komparativnu prednost i kreiranje vrednosti dok je pogodna i efektivna akcija koja se preduzima.

U izrazima menadžmenta sinergija se kreira kroz načine koji pronađu menadžeri da unaprede operativnu efikasnost na bazi ekonomije veličine i obima, kao i kroz podelu znanja i veština kako bi došlo do efektivnog uparivanja i vrednosnog jačanja svih poslovnih aktivnosti u okviru novoformirane kompanije. Generalno, postoje četiri osnova koje čine kompaniju sposobnom da suštinski kreira sinergiju. To su: strategijska

sprega (fit), organizaciona sprega (fit) menadžerske radnje i kreiranje vrednosti ( 3, str.88). Najuspešnije su one akvizicije u kojima postoje sva četiri osnova kreiranja sinergije.

Strategijska sprega odnosi se na efektivno uparivanje stratezijsko organizacionih sposobnosti i funkcionalnih aktivnosti. Potencijal stratezijskog profila čini operativna sinergija, R&D, tehnološka sinergija, sinergija bazirana na marketingu i sinergija menadžmenta. Stratezijski profil kroz menadžment sinergije se dobija kada relevantne konkurentske veštine u posedu kod formalno nezavisnih kompanija se mogu uspešno transformisati između jedinica u okviru novoformirane kompanije.

Organizaciona sprega, druga osnova kreiranja sinergije, dešava se kada dve organizacije ili poslovne jedinice imaju slične menadžerske procese, kulture, sisteme i strukture. Radi se o organizacionoj kompatibilnosti koja olakšava da se podele resursi, pojača efektivnost komunikacija i poboljša sposobnost kompanije da prenese znanje i veštine.

Treća osnova kreiranja sinergije odnosi se na radnje i inicijative koje preuzimaju menadžeri na efektivnom uparivanju stratezijskih sposobnosti koje su iznete kroz stratezijski profil da bi se dobile konkurentske koristi iz sličnosti u menadžerskom procesu, kulturama, sistemima i strukturama koje su prezentovane kroz organizacioni profil kao osnove sinergije. Angažovanje menadžera može da bude u obliku tima liderskih odnosa, modeliranja mišljenja koja se očekuju od drugih kako bi mogli da razumeju kako individualne transakcije kreiraju sinergiju i pojačavaju performanse. Naravno, menadžeri treba da su svesni hubris-a kod vrednovanja resursa sopstvenih i targetovanih jer njegova primena ne mora uvek da se pozitivno odrazi na kreiranje sinergije.

Kreiranje vrednosti je poslednja od četiri osnova kreiranja sinergije. Koristi koje mogu da budu podeljenje iz sinergije mora da prelaze troškove povezane sa razvojem i eksploatacijom. Troškovi koji treba da budu manji nego vrednost sinergije koja se kreira uključuju ove koji su povezani sa premijom za kupovinu, finansiranjem transakcije i setom radnji oko implementiranja i okončanja integracije.

Postoji međuodnos premije i sinergije. Ako je vrednost sinergije koja može da bude kreirana kroz stratezijski profil, organizacioni profil, menadžerske radnje na značajnom nivou, onda se može dopustiti i iznad prosečna premija za kupovinu.

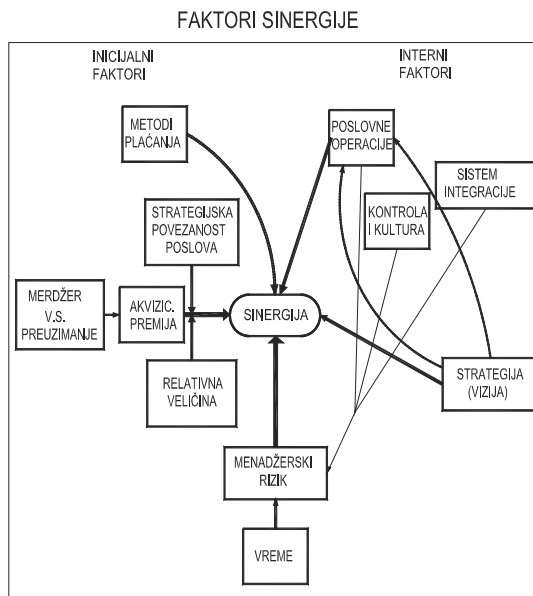
Ova četiri osnova kreiranja sinergije mora da postoje i mora da budu prepoznata da bi kompanija bila sposobna da kreira željeni nivo sinergije kroz akviziciju, čime se doprinosi razvoju jedne ili više konkurentskih prednosti i generisanju dodatne vrednosti za vlasnike.

S vremena na vreme, velike kompanije menjaju svoju stratezijsku orijentaciju. Tržišta, kao i konkurentske prednosti, mora da se preispituju. Nova tržišta se pojavljuju, kao i nove sposobnosti unutar kompanije. Jučerašnji prioriteti danas postaju predmet dezinvestiranja, neke linije poslovanja više nisu u skladu sa stratezijskim profilom i planovima kompanije. Alternativno, tržište ne daje mnogo poverenja kompaniji, tako da se njena skrivena vrednost "otvara" kroz prodaju poslovnih jedinica koji daju male doprinose. Zbog toga se može doneti odluka o prodaji neke delatnosti, pogona ili nekog drugog dela imovine. U takvim situacijama moguća je obrnuta sinergija gde je  $4 - 2 = 3$  ( 5, str.595). Prodati pogon može imati veću vrednost za drugu kompaniju u ostvarivanju toka novca i pozitivne neto sadašnje vrednosti, zbog toga je kompanija – kupac spremna

da plati višu cenu za taj pogon od njegove postojeće sadašnje vrednosti. Navedeni efekti sinergije u obadva pravca mogu da se ostvaruju simultano, kao što se strategija restrukturiranja može primeniti istovremeno sa strategijom transfera veština i podelom radi zajedničkog obavljanja aktivnosti.

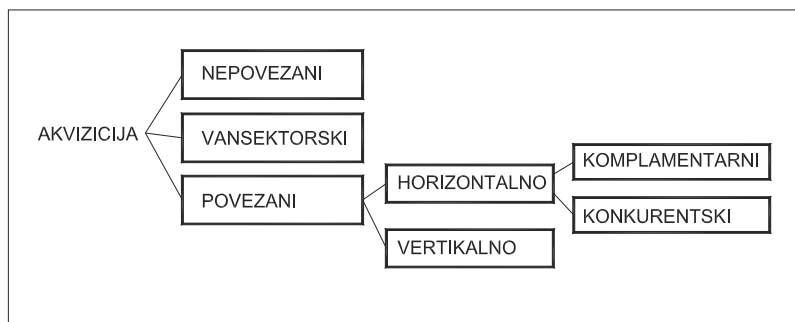
## 10. Faktori kreiranja sinergije u realizaciji fuzija i akvizicija

Veliki broj faktora utiče na kreiranje sinergije u fuzijama i akvizicijama, što se pokazuje na sledećoj slici ( 9, str.12):



Održavanje balansa između vrednosti, premije i cene, predstavlja ključnu vodilju u celom akvizicijskom procesu. Kod izbora kandidata za finansijski uspeh je ključno da se sa njim kreira pažljiva kombinacija komplementarnih ili na neki drugi način povezanih resursa i izvrši uparivanje sa odgovarajućim finansiranjem. Takođe, poželjnije je da se uspostavi prijateljska klima za sporazum i organizacioni sklad, i pokrene akcija menadžera da pomognu kombinovanoj firmi da realizuje potencijal sinergije. Moguće opiranje target kompanije uz animozitet između rukovodstva jedne i druge kompanije, vodi razaranju vrednosti kupca kroz uvećanje plaćene premije, smanjivanje transfera vrlo značajnih informacija, generisanje drugih problema tokom implementacije transakcije kao i kroz sprovođenje integracije.

## STRATEGIJSKA POVEZANOST POSLOVA



U izboru strategije, menadžment može usvojiti jedan od tri opšta korporativna profila: kompanija može konkurirati u pojedinačnom poslu, u nekoliko povezanih poslova i u nekoliko nepovezanih poslova (ilustrovano na prethodnoj slici). Od strategija na korporativnom nivou strategija rasta i razvoja je bazična za menadžment, kojom se postavlja pitanje, u kojim delovima poslovanja ili industrija, i na koji način i kojom dinamikom će kompanija proširiti svoju delatnost. Odgovor na ovo pitanje zavisi od jačine i slabosti kompanije, mogućnosti i pretnji iz eksternog okruženja. Ponašanje kompanije u visokom proaktivnom stilu, prilagođavajući se okruženju, ali i svesno menjajući ga, može da bude značajno. Rast može da bude dostignut preko strategija internog rasta uvođenjem novih poslova koje kompanije realizuju u horizontalnom i vertikalnom pravcu, diverzifikacijom poslovanja eksternim metodama rasta kao što su fuzije, akvizicije, strategijske alijanse, kooperacije i dr.

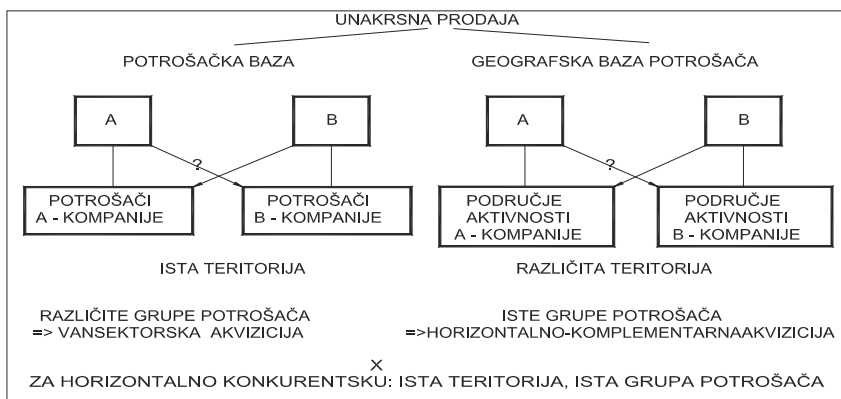
Strategijama F&A može da se realizuje diversifikacija u horizontalnom i vertikalnom pravcu. Horizontalna diversifikacija može da se preduzme u formi horizontalno povezane diversifikacije i horizontalne nepovezane diversifikacije. U horizontalno povezanoj diversifikaciji kompanija se širi akvizicijom poslovanja koji je u industriji van njenog sadašnjeg obima operacija, ali je povezana sa njenim jezgrom kompetencija. Jezgo kompetencija može da uključi superiornu tehnologiju, razvoj i istraživanje, efektivan marketing. Na primer, kompanija koja stiče drugu sa istim jezgrom kompetencija u marketingu može značajno ojačati ovu vrstu kompetencija na nivou novostvorenog poslovnog entiteta. Alternativno, dve kompanije mogu da kombinuju komplementarna jezgra kompetencija, jedna je, primera radi, lider u israživanju i razvoju, druga ima prednost u distributivnoj mreži. Kompanije nastoje da kroz strategije akvizicije horizontalno povezanih poslova odneguju i ojačaju jezgra kompetentnosti, što je široko prihvaćen princip prilikom svakog poslovnog kombinovanja van sfere dotadašnjih poslovnih aktivnosti. Upravo na tom principu bazira se koncept sinergije. Tri su glavne sinergijske prednosti horizontalno povezane akvizicije: (1) horizontalna ekonomija obima, (2) horizontalni obim inovacija i (3) kombinacija obeju (4, str.89). Horizontalna ekonomija obima se dešava kada više poslovnih jedinica mogu da podele troškove nabavki, istraživanja i razvoja, marketinga u cilju smanjivanja ukupnih troškova po jedinici proizvoda. Kao primer može da posluže količinski diskonti na ukupne nabavke ili povoljnije cene kapitala za više poslovnih jedinica i filijala.

Horizontalna nepovezana diversifikacija označava akviziciju poslova u nepovezanoj industriji. Dok horizontalno povezana diversifikacija se bazira na premisi strateškog menadžmenta i koordiniranja povezanih poslova da bi se kreirala sinergija i vrednost, odluke o konglomeratskoj diversifikaciji, se čine primarno iz finansijsko investicionih razloga bez većeg obaziranja na potencijalne sinergijske efekte iz kombinovanih poslova koji čine jezgro kompetentnosti.

Vertikalna integracija odnosi se na spajanje kroz funkcionalno potpuno različite faze poslovnih aktivnosti unazad prema izvorima ponude ili unapred u pravcu finalnih potrošača. Ona može da bude povezana ili nepovezana. Vertikalna integracija povezanih poslova, može da se realizuje akvizicijom kompanije sa jednakim ili komplementarnim jezgrom kompetentnosti u vertikalnom kanalu distribucije, bilo unazad kada je sticanjem obuhvaćena ponuda sa sirovinama ili komponentama, ili unapred kada firma stiče kompaniju koja kupuje njene proizvode. Četiri su glavne prednosti povezane sa vertikalnom integracijom povezanih poslova. To je vertikalni lanac ekonomije, vertikalni lanac/horizontalna ekonomija obima, vertikalni lanac inovacija i kombinacija vertikalnog lanca ekonomije i lanca inovacija (4, str.93). Eliminisanje suvišnih proizvodnih faza, koordinacija u kanalima distribucije, pojačano diferenciranje proizvoda kroz poboljšani dizajn, bržu uslugu i bolju praksu marketinga, čini osnovu sinergijskih efekata kod vertikalnih integracija povezanih poslova. Ovaj vid povezivanja poslova je značajniji za kompanije nego za banke.

Na sledećoj slici prikazaćemo još jedan način korišćenja ekonomije obima i jačanja sinergijskih dobitaka iz unakrsne prodaje, kroz nuđenje šireg spektra usluga svim potrošačima banaka - učesnika u fuziji ( 9, str.14).

### STRATEGIJSKA POVEZANOST POSLOVA



Nasuprot sinergiji troškova, koja najčešće nastaje kroz racionalizaciju troškova po raznim osnovama, sinergija prihoda, koja u praksi treba da bude više zastupljena, pretpostavlja povećanje prihoda na više načina, kao što su prodaja proizvoda i usluga koji su bolje prilagođeni uslovima tržišta, proširenje spektra i poboljšanje miksa proizvoda i usluga, što implicira rast, pozitivnu viziju i bolju poslovnu klimu za klijente i zaposlene.

Proširenje potencijala za ostvarivanje sinergijskih efekata iz upotrebe ostalih marketing instrumenata na proširenoj potrošačkoj bazi u okviru novokreiranog entiteta jeste jedan od ključnih zadataka marketing menadžera. Cilj je da sve kategorije instrumenata marketing miksa budu adekvatno usmeravane i kombinovane da bi se dobio veći efekat nego što bi bio prost zbir efekata svih pojedinačnih kombinacija u okviru svakog instrumenta marketing miksa. Reč je o sinergijskom efektu, što i jeste cilj njihovog međusobnog kombinovanja na tržištu čije se karakteristike značajno menjaju kroz realizaciju fuzija i akvizicija.

## Zaključak

Radom je obuhvaćena šira lepeza motiva i razloga za F&A u svetlu sinergijskih koristi. Sinergija je najtešnje povezana sa kreiranjem vrednosti kroz F&A. Ona se ne razvija jednostavno kao rezultat kompletiranja finansijske transakcije kojom se formalno nezavisne operacije kombinuju. Sinergija je samo mogućnost komparativne prednosti i vodi kreiranju vrednosti dok je pogodna i efektivna akcija koja se preduzima. Sinergija, koja je predstavljena kao izraz efekata  $2+2=5$ , proizilazi iz kombinovanja komplementarnih resursa na bazi dobrog planiranja i sposobnosti menadžera, što dokazuje da zajednička upotreba resursa dveju kompanija može da poveća ukupnu vrednost. Finansijski izraženo, F&A su opravdane u onim slučajevima, kada je sadašnja vrednost kombinacije veća od sume vrednosti kompanija kao nezavisnih subjekata. Glavni faktori potencijalnih dobitaka vezuju se za one poslovne kombinacije kojima se ostvaruje ekonomija obima, povećanje tržišnog učešća, ulazak na nova tržišta i nove aktivnosti, eliminisanje neefikasnog menadžmenta, otkrivanje tržišno potcenjenih akcija, ostvarivanje posrednih prednosti, diversifikacija rizika i drugo. Ključ za uspešno ostvarivanje sinergijskih efekata jeste izvlačenje koristi od međuodnosa, transferisanja veština i sposobnosti da se aktivnosti podele putem lanaca vrednosti kao skupova posebnih aktivnosti kojima može da se ostvare konkurentne prednosti novokreiranog entiteta. Na svakoj instanci potrošači moraju da budu u fokusu u potrazi za kreiranjem sinergije na jedinstvenoj platformi svih elemenata ukupne uslužne ponude. Upotreba marketing menadžmenta treba da omogući optimalnu kombinaciju svih marketing instrumenata na proširenoj platformi usluga usmerenih ka više grupa potrošača i klijenata u funkciji uspostavljanja dugoročnih odnosa i ostvarivanja što većih sinergijskih efekata i vrednosti za sve steikholdere.

## Literatura

1. Timothy W.Koch : Bank management, The Drayden Press, Chicago 2000.
2. Patrick A. Gaughan: Margers, Acquisitisons, and Corporate Restructuring John Wiley & Sons, New York, 1996.
3. M.A. Hitt. J.S. Harrison: M&A, A guide to creating value for stakeholders, Oxfon University press, 2001.
4. D.F. Chanon : Bank Strategic Management and Marketing, John Willey & Sons, 1995.

5. Peter S. Rose: Money and Capital Market, Texas A&A University, Seventh
6. M.E.Porter: On competition, Harward business Review, 1996.
7. P.Kotler: "Marketing Management - The Millennium Edition", Prentice Hall Inc, New Jersey,2000.
8. A. Rappaport, M.L. Sirower: The Trade – Offs for Buyer and Seller in M&A, Harward Business Review, November- December 1999.
9. Marek, J : Synergy in M&A, Theory and practice in Central Europe, Prague,2002.
10. F.R. Kaen: Corporate Finance – Concepts and Policies, University of New Hampshire, Blackwell Business, 1995
11. M.Milosavljević, J.Todorović: Strategijsko upravljanje, Ekonomski Fakultet u Beogradu, 1991.
12. S. Janjić: Istraživanje tržišta, Proinkont Beograd, 1995.
13. S. Janjić: Istraživanje marketinga i MIS, Proinkont Beograd, 2008.
14. B.Mašić: Strategijski menadžment, Univerzitet "Braća Karić" Beograd 1998.
15. M.Ćirović: Fuzije i akvizicije, "Prometej" N.Sad, 2004.
16. Ekonomist magazin - specijalno izdanje, jun 2008.
17. D.Erić: Planski pristup strategijama eksternog rasta preduzeća, Ekonom. Anali broj 127, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996.
18. D.Erić: Doktorska disertacija: Strategije restrukturiranja preduzeća, Ekonomski fakultet, Bgd.1996.
19. [http://www. capgemini.com](http://www.capgemini.com)
20. D.B. Graddy, A.H. Spenser: Management Commercial Banks, Prentice Hall, New Jersey, 1990.

## КОРПОРАЦИЈСКИ СТАНДАРДИ И ЊИХОВА УЛОГА У МЕЂУНАРОДНОМ ПРОМЕТУ ХРАНЕ<sup>1</sup>

### Апстракт

*Трговина пољопривредним и прехранбеним производима на светском тржишту подвргнута је строгим стандардима у циљу заштите здравља потрошача, животиња и биљака, у складу са бројним међународним споразумима. Стандарди су, међутим, често коришћени као паравани за наметање нецаринских баријера чија је сврха очување економских интереса компанија развијених земаља, најчешће на штету извоза из неразвијених и земаља у развоју. Релевантна економска литература је доминантно посвећена улози Светске трговинске организације односно рундама преговора на међународном нивоу, занемарујући при томе улогу других форми регулатива које могу имати јак утицај на обим и структуру спољнотрговинске размене пољопривредних и прехранбених производа.*

*У раду је приказан настанак и развој корпорацијских (приватних) стандарда у области безбедности и квалитета хране и анализиран њихов утицај на међународну трговину пољопривредним и прехранбеним производима. Већина земаља, посебно оних на нижем степену развоја, оцењује ширење и јачање стандарда као препреку повећању извоза, те се у раду посебно објашњава како корпорацијски стандарди могу имати позитиван утицај на промет пољопривредних и прехранбених производа.*

**Кључне речи:** *корпорацијски и јавни стандарди, међународни промет, пољопривредни и прехранбени производи.*

---

<sup>1</sup> Рад је резултат истраживања по Пројекту 149030: Пољопривреда и рурални развој Србије у међународним интеграционим процесима, који финансира Министарство за науку и технолошки развој Републике Србије и представља наставак и даљу разраду теме рада "Стандарди и модификације агробизнис система" - који су аутори предали за публикавање у Тематском зборнику Међународног научног симпозијума „Мултифункционална пољопривреда и рурални развој (III) - рурални развој и (не)ограничени ресурси“, Институт за економику пољопривреде, Београд, децембар, 2008.



# PRIVATE STANDARDS AND THEIR ROLE ON INTERNATIONAL FOOD MARKET

## Abstract

*Trade of agricultural and food products on world market is protected by very rigid standards in order to protect health and welfare of consumers, animals and plants, consistent to number of international agreement. Standards can be often used as screen for imposing nontariff barriers with the purpose to preserve economic interest of companies from developed countries. In this process export from undeveloped countries usually is seriously damaged. Relevant economic literature is discussing role of World trade organisation with special emphasis on negotiations on international level, partly neglecting role of other forms of provisions that can also have strong influence on quality and structure of foreign trade of agricultural and food products.*

*This paper provides an overview of raise and development of private food safety and quality standards and analysis their increasing role on international trade of agricultural and food products. Most countries, especially those on low level of development, evaluate process of outspreading and richness of standards as an obstacle for export increase. Paper therefore explains positive effects that standards can have on international trade of agricultural and food products.*

**Key words:** *private and public standards, international trade, agricultural and food products.*

## Увод

Последњих неколико деценија трговина пољопривредним и прехранбеним производима убрзано добија на значају у квантитативном и квалитативном смислу. Од 2000. године вредност промета пољопривредних производа повећана је за 9% на годишњем нивоу, учествујући у укупном светском промету производа са 8%. Како се трговина пољопривредним и прехранбеним производима годишње повећава за 5% брже него њихова производња, може се закључити да се све више хране производи директно за тржиште, при чему доминирају производи вишег степена прераде. (Lamb J., 2008)

Поред наведених, могу се уочити и промене у *структури* извоза пољопривредних и прехранбених производа, посебно из земаља у развоју, при чему треба издвојити две категорије производа:

- „традиционални“ извозни производи попут влакнастих биљака, шећерне трске и дувана, чија је међународна трговина је још увек доминантно детерминисана ценама и основним квалитативним параметрима тј. традиционалним облицима трговинског протекционизма; и
- производи вишег степена прераде, попут воћа и поврћа, рибе и зачинског биља, који се на међународно тржиште укључују у складу са стандардима

који регулишу све аспекте производње, прераде и пласмана финалних производа.

Почетком 1970-тих само шест производа (кафа, чај, памук, дуван, шећер и каучук) су чинили 55-65% укупног пољопривредног извоза земаља у развоју, али се последњих деценија може уочити експанзија извоза одређених група производа из ЗУР, као што су воће и поврће, риба, зачини, месо и органски производи. (Jaffee S., Sewadeh M., 2005) Повећање извоза нетрадиционалних производа вишег степена прераде представља резултат раста прихода домицилног становништва и јачања свести потрошача о значају здравља, а омогућују га унапређени услови производње, прераде и транспорта. Пласман ових производа је, међутим, условљен доследним поштовањем низа врло оштрих стандарда и прописа.

## 1. Дефиниције стандарда

Стандарди се дефинишу као „основа за упоређивање; референтна тачка на основу које се све друге ствари процењују“, односно „захтевани ниво вештине, знања; нешто што се користи као мера у процесу евалуације”.<sup>2</sup> Под стандардом се такође подразумева „свака законом утврђена мера, нормална мера, мерило“ тј. „нешто што важи као узор, образац, што је признато као класично”.<sup>3</sup> Технички стандард се може представити као установљена норма или захтев. Обично се даје у званичном документу који поставља идентичан технички критеријум, метод, процес или вештину.<sup>4</sup>

Стандарди могу регулисати карактеристике производног процеса, а све чешће се односе и на особине финалног производа. У зависности од тога које особине производа одређују, стандарди се могу поделити на немерљиве и мерљиве. Немерљиви стандарди прописују карактеристике производа које се не могу прецизно измерити нити рангирати на објективној скали, односно који зависе од преференција потрошача, на пример сладоледи исте садржине али различитих укуса. На основу мерљивих стандарда може се вршити тзв. вертикална диференцијација производа према измереним вредностима одређене карактеристике, као што је садржај млечне масти у сиревима.

Постоји висок степен корелације између развијености неке земље и бројности и нивоа стандарда – економским развојем и интеграцијом земље у глобално тржиште јача потреба за сложенијим стандардима. Еволуција стандарда стога је нужно повезана са нивоом економског развоја неке земље. На нижем степену развоја може се уочити тзв. „традиционалан“ приступ, чије су основне карактеристике постојање стандарда који су доминантно усмерени ка метрологији, јачању безбедности и здравствене сигурности производа, фокусираност на домаће потребе, изразито јаке јавне институције надлежне за прописивање обавезних стандарда, те инсистирање на поштовању прописане регулативе. Будући да је у неразвијеним земљама већина националних тела за увођење стандарда основана на

---

<sup>2</sup> en.wiktionary.org/wiki/standard

<sup>3</sup> Вујаклија М. (1977:904)

<sup>4</sup> en.wikipedia.org/wiki/Standard

иницијативу владе и да је, по правилу, приватни сектор, посебно у прерађивачкој индустрији, недовољно развијен, процедуре за увођење нових стандарда су често статичне, нефлексибилне и оптерећене бирократијом.

Насупрот томе, земље на вишем степену економског развоја захтевају сложеније стандарде. Поред стандарда које подразумева „традиционалан“ приступ, а који се у овим земљама најчешће сматрају минимумом, укључују се и стандарди из области регистрације и контроле система квалитета, јачања надлежних институција попут сертифицираних лабораторија, обуке и стручности кадрова, стандарди инфраструктуре и слично, па се може рећи да се фокус помера са метрологије и здравствене безбедности на специјализоване потребе индустрије и трговине. Посебно је значајно да се стандарди не креирају искључиво према домаћим потребама, већ се узимају у обзир захтеви ино-тржишта. Савремени процеси производње, модерна технологија и висок степен специјализације захтевају комплексан систем стандарда који у развијеним земљама више не прописују искључиво државне институције, већ представљају резултат залагања подједнако приватног и државног (јавног) сектора. Резултат изложених фактора представља паралелно деловање обавезних и добровољних стандарда који су динамични, флексибилни и признати на међународном нивоу.

## 2. Класификација стандарда

Стандарди се уобичајено сврставају у шест категорија, зависно од области коју дефинишу и административне форме у којој су усвојени. Ова подела стандарда обухвата:

- **терминолошке стандарде** који прецизирају термине у техничким и правним документима, као што су јединице мере;
- **основне стандарде** чија је улога да дефинишу основе области рада, производње или активности, као што су толеранције мера у машинству;
- **стандарде димензија** који омогућавају упоредивост и међусобну размену производа и услуга, попут компоненти машина за мешање теста;
- **стандарде перформанси** чији је задатак да одреде карактеристике производа према унапред задатим критеријумима, као што је трајност производа од млека;
- **стандарде одступања** који прописују границе појединих компоненти у погледу пречника, јачине, пропустљивости и слично, попут стандардне величине шrafoва; и
- **тестирање и стандарди контроле квалитета** који прецизирају методе тестирања и контроле квалитета, као што је метода за одређивање садржаја проитеина у концентрату за исхрану животиња.<sup>5</sup>

Са аспекта слободе избора примене, стандарди се могу поделити у три категорије:

- обавезни стандарди;
- *de facto* обавезни стандарди; и

---

<sup>5</sup> Према методологији предложеној од стране Henson S., 2002.



доминирају, будући да је безбедност наведених производа од фундаменталног значаја за здравље и добробит потрошача.

Добровољни стандарди се односе на препоручен начин производње, квалитет, пласман или неку другу карактеристику датог производа. За разлику од обавезних, добровољни стандарди нису правно обавезујући а њихова евентуална примена зависи од одлуке конкретног предузећа. (Николић, Шеварлић, 2008)

Поред наведених, постоје и **корпорацијски стандарди**<sup>6</sup> који претежно настају договором групе приватних предузећа о одређеном аспекту производње, карактеристикама производа или другом релевантном питању од значаја за све заинтересоване, али без учешћа владиних агенција. Степен развијености корпорацијских стандарда је различит у појединим земљама и није нужно повезан са достигнутим нивоом развоја индустрије.<sup>7</sup>

Корпорацијски стандарди се могу поделити на *пословне* и *колективне стандарде*. Пословни стандарди (*business-to-business standards*) настају договором једног или више приватних предузећа о техничким карактеристикама производа, начину и условима производње, пласману одређеног производа, или неком другом релевантном питању, како би се реализовали конкретни циљеви или се одговорило на посебне захтеве тржишта. Колективни стандарди (*collective standards*) представљају резултат заједничких напора групе заинтересованих актера различите организационе структуре: приватних фирми, трговачких предузећа, унија потрошача, чак и невладиних организација, а делују у циљу унапређења пословања на тржишту и промовисања конкурентске предности организација из групе и неретко резултирају формирањем институција за прописивање и контролу стандарда. (Henson, 2006:16)

Хронолошки, прво су настали пословни корпорацијски стандарди, као резултат искуства и потреба приватних корпорација. Касније, променом пословне и производне концепције, јачањем свести потрошача, истицањем њихових захтева над економским циљевима произвођача и јачањем друштвене одговорности, у процес настанка укључене су друге непроизводне организације, што је резултирало појавом колективних корпорацијских стандарда. Ови стандарди подразумевају сертификацију од стране независних организација, обично акредитованих владиних агенција,<sup>8</sup> док се пословни корпорацијски стандарди много чешће подвргавају контроли предузећа из уже струке.

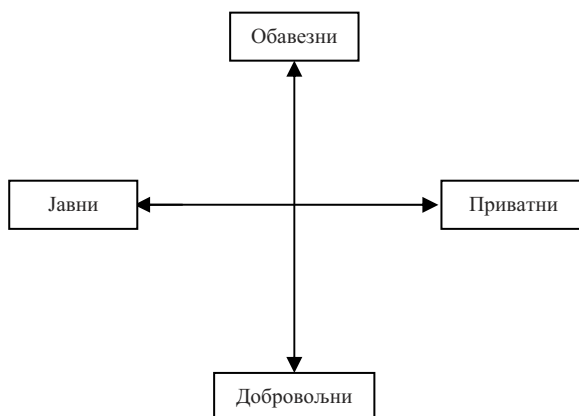
---

<sup>6</sup> У изворној литератури која тангира проблематику стандарда, ова категорија се назива „private standards“ (eng.).

<sup>7</sup> У Јапану, на пример, корпорацијски стандарди су релативно слабо развијени, док су у Великој Британији доминантни.

<sup>8</sup> Интересантно је да корпорацијске стандарде може контролисати надлежна владина организација, најчешће у циљу обезбеђивања кредибилитета тако усвојених стандарда.

Графикон 2. Класификација стандарда



Према: Henson S. (2002:5)

Дводимензионални приступ подели стандарда (графикон 2) је широко распрострањен у релевантној литератури (Busch L., Bain Carmen, 2004:322; Henson S., 2006:4), будући да на најприкладнији начин објашњава настанак и деловање стандарда.

Ниво и квалитет јавних стандарда дефинишу потребу за настанком корпорацијских стандарда, пре свега на националном нивоу, али и у појединим гранама индустрије. У одсуству јавних стандарда, односно у случају да постојећи јавни стандарди нису адекватни, предузећа су мотивисана да, као замену, усвоје одговарајуће корпорацијске стандарде. Јавни стандарди су усмерени ка заштити интереса свих актера на тржишту, занемарујући специфичне потребе предузећа, попут покушаја да изврше диференцијацију производа и на тај начин истакну сопствене у односу на конкурентске производе. У том случају, упркос постојању и деловању јавних стандарда, водећа предузећа ће бити мотивисана да креирају додатне корпорацијске стандарде ради бољег позиционирања на тржишту и истицања у односу на конкуренцију која послује уз примену минимум стандарда.

Термин „минимум“ стандарда подразумева одређени ниво квалитета или карактеристика који производ мора да поседује да би се могло констатовати да задовољава прописани стандард и да као такав може бити стављен у промет на тржишту. Минимум стандарда се одређује само за оне производе код којих се може извршити вертикална диференцијација, тј. који могу бити ранжирани према некој објективној скали. Стандарди безбедности прехранбених производа или стандарди који се односе на животну средину су често дати у облику минимум стандарда. Минимум стандарди могу прописивати и горњу уместо доње границе, нпр. максималну количину пестицида која се сме користити. (World Trade Report 2005:32)

Једна од основних разлика између јавних и корпорацијских стандарда, поред начина настанка и облика привредних лица који учествују у том процесу, огледа се у томе чије интересе заступају. Јавни стандарди су креирани тако да

обухватају циљеве свих актера на тржишту, од произвођача до потрошача, укључујући и спољашње елементе попут очувања животне средине или услова производње. Насупрот њима, корпорацијски стандарди штите искључиво интересе предузећа која су учествовала у њиховом настанку. Корпорацијски стандарди могу бити искључиво добровољни, док јавни стандарди могу бити и добровољни и обавезни.

Стандарди које дефинишу приватне организације, а који нису потврђени званичним државним прописима, не могу бити правно обавезујући за све актере на тржишту. Међутим, није редак случај да стандарди усвојени на добровољној основи и редовно имплементирани у свакодневном пословању на тржишту, прерастају оквири у којима су настали, будући да, уколико желе да уђу или опстану на конкретном тржишту, предузећа морају да их се придржавају. Тако се брише јасна граница између обавезних и добровољних стандарда, а добровољни стандарди постају *de facto* обавезни.

Коначно, потребно је направити разлику између стандарда који настају и делују на националном нивоу и стандарда који су резултат договора више земаља и делују на регионалном или међународном нивоу.<sup>9</sup> Међународни стандарди представљају везу између националних стандарда и захтева на светском тржишту, и по правили су сложенији и захтевнији од националних стандарда будући да представљају њихову надоградњу. Обим разлика између националних и међународних стандарда ће зависити од степена развијености привреде неке земље и стандарда који су усвојени и делују на домаћем тржишту; односно разлика ће бити минимална код високо развијених, а максимална код неразвијених и земаља у развоју.

### 3. Фактори настанка и развоја националних стандарда

Стандарди безбедности и квалитета хране који се примењују на светском тржишту су превасходно у надлежности Светске трговинске организације и представљају „капу“ која обухвата све облике и форме постојећих стандарда. Испод њих делују стандарди који се примењују на тржиштима регионалних групација, попут Европске уније, а трећи, најразнороднији али и најважнији ниво, представљају национални стандарди. Разноликост националних стандарда који се односе на безбедност хране и прехранбену сигурност резултат је бројних фактора који детерминишу њихову природу. Релевантни чиниоци који одређују структуру и ниво детаљности стандарда су: укуси потрошача, начин исхране, животни стандард и толерантност потрошача према ризицима. Културне норме и нутритивне навике могу у значајној мери одредити појавне облике стандарда; тако што ће потреба да се дефинише „вегетаријанска“ храна у циљу обележавања и пуштања у промет одговарајућих производа настати најпре у земљама са великом популацијом ове групе потрошача, као што је на пример Индија. Климатски фактори се, такође, рефлектују на прехранбене и безбедносне стандарде, док инфраструктура може да повећа ризике по безбедност хране, будући да неадекватна физичка инфраструктура попут лоше

---

<sup>9</sup> Пример стандарда који делују на регионалном нивоу су стандарди Европске уније.



санитарне мреже или недостатка воде за пиће може резултирати различитим прехранбеним ризицима или довести до инфективних болести.

Поред наведених, треба узети у обзир и факторе који су специфични за конкретну земљу, као што су: величина (територија),<sup>10</sup> политичка и административна структура, економски и индустријски развој, обим трговине, верска опредељеност<sup>11</sup> и слично.

Најнижи ниво деловања стандарда обухвата један сегмент привреде или један производни ланац, односно, са територијалног аспекта, регион унутар државе.

#### 4. Оправданост постојања стандарда

Према подацима Светске здравствене организације сваке године две милијарде људи се разболи од отроване или нездраве хране.<sup>12</sup> Упркос бројности јавних и корпорацијских стандарда, чини се да процес производње и промета хране није адекватно регулисан, те да је нужно појачати систем контроле квалитета хране.

Истовремено, постоје стандарди који знатно отежавају промет прехранбених производа, будући да су не само непрактични, већ и непотребни, као што је Регулатива Европске комисије број 2257 из 1994. године која прописује квалитативне стандарде за банане које се могу продавати на тржишту Европске уније (*Commission Regulation (EC) No 2257/94 of 16 September 1994 laying down quality standards for bananas*).

Према овом документу, банане морају бити дуге најмање 14 цм са пречником не мањим од 27 мм, без „неприродних кривина“. Слични стандарди дефинишу боју празилука, степен закривљености краставаца или тежину грозда грожђа. Шаргарепе морају бити одређене боје, глатке, уједначене по облику и без облика „виљушке“, док веза белог лука не сме имати мање од 16 главица. Иако је ЕУ била изложена озбиљним критикама упућеним на потребу постојања и нивоа детаљности наведених прописа, ови стандарди су још увек важећи и представљали су делић ЕУ правила и регулатива датих на 97.000 страна, које су земље Источне и Централне Европе морале да усвоје пре приступа у Европску унију. Пољопривредни производи који не задовољавају постављене стандарде се, по овим, још увек важећим правилима, не смеју продавати чак ни као производи ниже

---

<sup>10</sup> Земља која обухвата велику територију ће захтевати и одговарајућу вертикалну структуру надлежних тела на националном и поднационалном нивоу и ефективну координацију и комуникацију између ових нивоа.

<sup>11</sup> У складу са верском опредељеношћу доминантног дела становништва на одређеној територији, могуће је прописати стандарде који регулишу посебан начин исхране односно квалитет хране. Халал систем квалитета неопходан је за пласман производа на тржиште земаља са претежно муслиманским становништвом, што се процењује на око четвртину светске популације уз годишњи раст од 10 до 15 одсто. („Халал стандард“, Progressive магазин, мај 2008, стр. 32.) Халал сертификат прописује начин припреме и састојке прехранбених производа у складу са муслиманском вером односно са правилима које прописује шеријатско право. У земљама где становништво јудаистичке вероисповести чини већину захтева се систем квалитета под називом кошер.

<sup>12</sup> Моја Фарма, број 84, 1.09.2008.



класе, а по одлуци инспектора може бити забрањено и њихово поклањање.<sup>13</sup> Иако је првобитан циљ ових прописа био да поједноставе и олакшају паковање и да заштите потрошаче, драстичан раст цена хране условио је преиспитивање оправданости опстанка овако строгих стандарда. Стога је Европска комисија предложила укидање 26 стандарда који се, између осталог, односе на кајсије, бели лук, шаргарепу и бостан, док би стандарди који регулишу стављање у промет десет пољопривредних производа укључујући парадајз, јабуке, крушке, јагоде, зелену салату и киви остали на снази.<sup>14</sup>

## 5. Трансформација корпорацијских у обавезне стандарде

У домаћој економској литератури се често расправља о нужности увођења НАССР система (*The Hazard Analysis Critical Control Point*) у прехранбену индустрију, будући да већина потенцијалних извозних тржишта захтева овај систем контроле прехранбених производа. Мање је познато, међутим, да је НАССР настао и развијао се заједничким деловањем приватног и јавног сектора.

НАССР је систем који идентификује, процењује и контролише три групе ризика (биолошке, хемијске и физичке) који су значајни за очување безбедности хране. Основе система који данас постоји и делује постављени су 1960-тих у САД, када је NASA тражила најпоузданији метод контроле безбедности хране која се припремала за астронауте. Фаза интензивног развоја НАССР-а траје током 1980-тих и почетком 1990-тих паралелно у јавном и приватном сектору. Бројне међународне организације, међу којима и Светска здравствена организација и УН Организација за пољопривреду и храну (ФАО) су током овог периода публиковале извештаје у којима су подржале развој и примену НАССР-а.

Овај метод контроле квалитета се константно унапређивао и применом у приватном сектору. Nestle компанија је међу првима почела његову имплементацију још током 1980-тих година. Све обимнија употреба НАССР-а, као санитарног стандарда у међународној трговини, резултирала је да се 1993. године усвоји *Codex Alimentarius* водич за примену НАССР-а, односно избором НАССР-а као препорученог кодекса контроле хигијене хране од 1995. године. Овај систем је коначно признат као референтни на међународном нивоу потписивањем SPS Споразума 1994. године, што значи да данас контрола примене НАССР система спада у надлежност Светске трговинске организације.<sup>15</sup>

НАССР систем контроле квалитета спада у малобројне корпорацијске стандарде који су усвојени од стране националних влада и уврштени у међународне кодексе. Експанзија овог система почиње у последњој деценији XX века. Директива Европске уније, која је ступила на снагу децембра 1995. године прописала је обавезу увођења НАССР система у прехранбену индустрију. У САД обавеза примене НАССР-а важи од 1994. године за морске плодове, од 1996.

<sup>13</sup> [http://www.freshplaza.com/news\\_detail.asp?id=25869](http://www.freshplaza.com/news_detail.asp?id=25869)

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> <http://www.e-haccp.org.uk/general/whathaccp.htm>

године за месо и живину, а од 1998. године за свеже воћне сокове. HACCP се од 1990-тих препоручује као добровољни или прописује као обавезни систем и у Аустралији, Новом Зеланду и Канади. (Unnevehr L., Jensen H., 1998:3) Усвајањем HACCP система, као јединственог система контроле безбедности прехрамбених производа на међународном тржишту, олакшан је и промет пољопривредних и прехрамбених производа.

Данас HACCP систем представља стандардни систем контроле безбедности производа, те се, уз GAP (*Good Agricultural Practice*), GMP (*Good Manufacturing Practice*) и ISO 9000, с правом убраја у тзв. *мета-системе*.<sup>16</sup> Иако је, као и већина ових мета-система, и HACCP креиран као добровољни стандард, од 1. јануара 2006. године је постао обавезан за све произвођаче и извознике прехрамбених производа који желе да пласирају своје производе на тржиште ЕУ и СТО, што значи да је од добровољног еволуирао у *de facto* обавезни стандард. Будући да га већина развијених земаља користи као елементарни систем контроле безбедности хране, земље које теже да пласирају своје производе на њихова развијена тржишта практично немају избора по питању примене HACCP система. Са истим недостатком избора суочава се и Србија, али је интересовање предузећа у Србији за увођење HACCP система постало веће тек од 2006. године када је Министарство пољопривреде, шумарства и водоприведе почело да субвенционисе његову примену. Према процени директора фирме „Konsakt“ која врши сертификавање за HACCP систем на нашој територији, HACCP сертификат је добило између 3.000 и 5.000 предузећа, док око 15.000 предузећа још увек не располаже са овим стандардом.<sup>17</sup>

Агенција за развој малих и средњих предузећа Републике Србије је током 2008. године додељивала бесповратна средства за подизање конкурентности и увођење стандарда. Најзначајнији део ових средстава (70% односно око 57 милиона динара, на основу 224 од укупно 306 захтева) је одобрено за увођење система квалитета и сертификацију (HACCP и ISO).<sup>18</sup> У истом периоду, предузећа домаће прехрамбене индустрије имала су прилику да користе и бесповратна средства Министарства пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Србије у висини од 100 до 200 хиљада динара<sup>19</sup> за увођење HACCP система, односно у висини од 150 до 250 хиљада динара<sup>20</sup> за увођење GlobalGAP система.

GlobalGAP, првобитно назван EurepGAP, је приватно секторско тело за усвајање стандарда који се односе на пољопривредне производе и регулишу производне процесе на пољопривредном газдинству од сетве до испоруке производа са газдинстава. EurepGAP су покренули удружени супермаркети и други малопродајни објекти у Европи 1997. године као одговор на растућу бригу

---

<sup>16</sup> Henson дефинише мета-системе „као 'правила за надзор' у агро-прехрамбеним системима којима се постиже прехрамбена сигурност или особина квалитета и процеси помоћу којих се ово постиже. Шта више, ови системи управљају начином функционисања читавог ланца снабдевања, од примарне производње до малопродаје.“ (Henson, 2006:11)

<sup>17</sup> „Без HACCP-а кључ на кланице“, *Ekonomist*, 30. јул 2008.

<sup>18</sup> <http://www.sme.sr.gov.yu/?obl=21&lng=2&str=79>

<sup>19</sup> Висина додељених средстава зависила је од броја запослених у предузећу.

<sup>20</sup> Висина средстава је зависила од тога да ли произвођачи аплицирају појединачно или заједнички.

потрошача о безбедности производа, али истовремено и као реакцију на жалбе пољопривредних произвођача о нужности усаглашавања са бројним разнородним стандардима који су се често мењали. EurepGAP је настао као резултат хармонизације стандарда у конвенционалној пољопривреди. Иако је иницијално био намењен тржишту Европе, овај добровољни стандард се за десет година постојања проширио на све остале континенте, те је септембра 2007. године променио свој назив у GlobalGAP.

GlobalGAP сертификат данас поседује преко 80 хиљада произвођача из више од 80 земаља, а њихову сертификацију изводи преко 100 независних тела. Global GAP сертификат се обнавља на сваке три године, а предузећа која поседују овај сертификат имају једну обавезну годишњу инспекцију и једну ненајављену контролну инспекцију. Иако је GlobalGAP настао као пословни корпорацијски стандард (заснован на *business-to-business* основи), данас се убраја у мета-системе безбедности и квалитета. СТО процењује да постоји око 400 приватних стандарда који регулишу међународни промет производа, међу које спадају и мета-системи попут HACCP-а и GlobalGAP.<sup>21</sup>

Први међународни сертификат GlobalGAP квалитета у Србији уручен је у септембру 2008. године предузећу *IBR tomato* из Мартинаца за производњу парадајза. Сертификат је потврђен од стране швајцарске сертификационе куће SGS и омогућиће овој компанији да пласира своје производе на тржиште Европске уније.<sup>22</sup>

## **6. Утицај корпорацијских стандарда на међународну трговину пољопривредним и прехранбеним производима**

Потенцијални ефекти корпорацијских стандарда на међународни промет храном до сада нису били подвргнути озбиљном истраживању. Једно од ретких истраживања било је усмерено на ставове унија потрошача о надлежности над регулисањем промета хране. Већина унија потрошача сматра да сва питања везана за безбедност, квалитет, утицај на околину, радну снагу и добробит животиња треба да буду регулисана јавним стандардима које прописују надлежне државне институције, док се искључиво област квалитета прехранбених производа може, у ограниченој мери, поверити регулисању самих произвођача, односно корпорацијским стандардима. (Fulroni Linda, 2005:4) Наведени резултати упућују на висок степен неповерења потрошача у корпорацијске стандарде, што је у одређеној мери оправдано будући да је њихова сврха да омогуће остварење пословних циљева компанија које су их креирале, а не да заштите интересе потрошача.

Стандарди, јавни и корпорацијски, се најчешће сматрају препреком за извоз производа на међународно тржиште. Сагледавање потенцијалних ефеката на међународни промет храном отежан је међусобним преклапањем деловања стандарда (различити стандарди регулишу промет једног производа) и утицајем

<sup>21</sup> [http://www.globalgap.org/cms/front\\_content.php?idcat=9&idart=182](http://www.globalgap.org/cms/front_content.php?idcat=9&idart=182)

<sup>22</sup> Моја Фарма, број 99, 22.09.2008.

променљивих фактора (од нивоа развоја неке земље до последица одлука менаџера неког предузећа), те је тешко издвојити конкретне последице примене једног стандарда. Ипак, може се говорити о позитивним и негативним ефектима примене корпорацијских стандарда.

Негативни ефекти корпорацијских стандарда огледају се, пре свега, у повећаним трошковима предузећа која су принуђена да их уведу и примењују, а то су најчешће предузећа која део свог производног асортимана пласирају на инострану тржишта, при чему је висина ових трошкова обрнуто пропорционална развијености националних стандарда. Другим речима, развијени национални стандарди подразумевају минималне разлике између стандарда који делују на националном и међународном нивоу, те у том случају нису потребна велика прилагођавања да би се одређени производ пласирао на инострано тржиште у складу са међународним стандардима. Уколико су, пак, национални стандарди на ниском нивоу, пласман производа домаћих произвођача на инострано тржиште ће се одвијати по међународним стандардима, који су знатно развијенији од националних стандарда и који су постављени не узимајући у обзир специфичности домаће привреде. Ипак, било какве промене у стандардима на међународном тржишту хране неминовно излажу све земље извознице додатним „трошковима усаглашавања (придржавања)“.<sup>23</sup> Ови трошкови могу да се јаве у различитим формама укључујући фиксне инвестиције у објекте за производњу и прераду, унапређење примењене технологије производње, обуке кадрова и слично. Постоји мноштво начина усаглашавања са одређеним стандардом. У складу са одабраним приступом, али и другим факторима попут достигнутог нивоа економског развоја, расположивих ресурса и постојећих капацитета, кадрова запослених у водећим предузећима, степена ефикасности, физичке инфраструктуре, сарадње јавног и приватног сектора и слично, трошкови усаглашавања могу значајно да варирају између земаља, па чак и између индустријских грана у истој земљи.

За земље на нижем степену развоја, трошкови усаглашавања су фиксне величине, будући да у процесу креирања и наметања како јавних тако и корпорацијских стандарда за међународно тржиште, учествују искључиво земље са развијеном привредом.

Ниво развоја индустрије ипак представља пресудан фактор који одређује висину трошкова усаглашавања. Уколико је извозни сектор индустрије добро организован, усаглашен са домаћим ресурсима и капацитетима и усмерен на захтеве иностраних тржишта, промене у захтеваним стандардима ће бити минималне, и то за мање обимна прилагођавања производног и/или пословног процеса или самог производа. Ако је, на супрот томе, у питању слабије развијена привреда са нижим показатељима продуктивности, чак и мале промене у траженим стандардима могу резултирати преусмерењем извоза на мање захтевнија тржишта или пак обимнијим инвестицијама како би се достигли тражени стандарди. (Henson, 2002:15)

Приликом анализе утицаја стандарда на међународни промет храном, посебно на извоз земаља у развоју, врло често се поставља питање оправданости

---

<sup>23</sup> У изворној литератури која тангира проблематику стандарда, ова категорија се назива „costs of compliance“ (eng.).

трошкова усаглашавања, који могу бити веома значајни, док су потенцијалне користи несигурне и тешко се квантификују.<sup>24</sup> Сагледавање комплексног утицаја прилагођавања ланца производње или индустријске гране међународним стандардима, међутим, мора да обухвати и импликације на домаћем тржишту. Примена строгог стандарда безбедности хране који је неопходан за пласман производа на инострано тржиште, шаље позитиван сигнал пре свега домаћим потрошачима, али и конкурентима, и омогућава предузећу да се истакне и заузме лидерску позицију на домаћем тржишту.

Корпорацијски стандарди очигледно имају озбиљан утицај на међународни промет храном, али не сме се заобићи ни њихово деловање на структуру агробизнис система у оквиру националног тржишта, што се огледа пре свега у јачању позиције супермаркета (табела 1). Очекивања савременог купца обухватају, поред квалитета и безбедности производа, разноврсност понуде, ниске цене, прилагођеност захтевима модерног начина живота, али и процес производње који не штети околини, није окрутан према животињама и који се спроводи у складу са одговарајућим законима о раду. (Fulponi Linda, 2005:4) Са друге стране, демографске промене, раст животног стандарда, али и измењен начин и стил живота захтевају адекватан маркетинг производа и пратеће услуге, што оптерећује и сферу малопродаје. Одговорност за безбедност и квалитет производа се у одређеној мери преноси са произвођача на малопродајне фирме, чиме се објашњава њихова појачана заинтересованост за стварање и примену адекватних корпорацијских стандарда.

Јачање позиције супермаркета у агро-прехранбеном систему и њихова доминација у малопродајној сфери, омогућили су им да диктирају услове пословања са примарним произвођачима и прерађивачима, тј. са свим актерима који се налазе пре њих у ланцу „од њиве до трпезе“. Истовремено, супермаркети и велике малопродајне фирме се међу собом боре претежно неценовним мерама за освајање што већег дела тржишта и присвајање нових купаца. Најчешће методе којима се супермаркети користе за освајање превласти у малопродаји хране су: ширење асортимана производа, успешни пласмани производа некарактеристичних за дато тржиште (као што је свеже тропско воће које се може наћи у већини супермаркета у Србији), посебни услови продаје („купиш један, добијеш два“, ниже цене производа „док трају залихе“, обично пред истицање рока употребе тих производа, специјалне промотивне понуде новог производа и слично), давање посебних погодности при плаћању, понуда свежег воћа и поврћа које све значајније учествује у тражњи, али и унапређење квалитета услуга које пружају,

---

<sup>24</sup> У релевантној иностраној литератури посебно се инсистира на анализи извоза високовредних производа виших фаза прераде из неразвијених и земаља у развоју, и то из неколико разлога. Пре свега, ове земље су током XX века биле познате као увозници хране односно као извозници сировина и непрерађених пољопривредних производа. Последњих деценија XX века, међутим, мења се структура извоза из неразвијених земаља и то тако што се традиционално извозни производи супституишу са неколицином производа вишег степена прераде. Сагледавање деловања промена стандарда на промет пољопривредних и прехранбених производа је у овом случају од велике важности будући да се, по правилу, ради о мањем броју производа, као и о специјализованим гранама индустрије снажно усмереним ка извозу.

директан и љубазан контакт са потрошачима, закључно са изградњом бренда супермаркета.

Табела 1. Удео супермаркета на тржишту у земљама Централне и Источне Европе

Чешка Република	45%
Пољска	35%
Хрватска	51%
Бугарска	23%

Према: *Reardon Thomas: "Private Standards: Scenes from the Supermarket Revolution", USA*

Формирање бренда супермаркета, као посебан метод борбе за доминацију на тржишту, може значајно да учврсти његову позицију на тржишту, јер се бренд повезује са карактеристикама тог објекта (хигијеном, услугом, посебним акцијама...) и преноси на ринфуз производе који се налазе у продаји. Са друге стране, брендирање може да има и негативну страну, јер се сви потенцијални проблеми везују за име бренда, а не за име предузећа чији су производи изазвали проблем. Другим речима, уколико се појави салмонела у месу, потрошачи ће да везују тај инцидент са именом супермаркета, а не произвођача меса. Управо стога супермаркети, у циљу заштите сопствених интереса, а затим и заштите добробити потрошача, инсистирају на примени врло ригорозних стандарда, често знатно строжијих него што су јавни стандарди у овој области. Иако произвођачима који треба да испуне прописане корпорацијске стандарде они често изгледају непримерено високи, супермаркети могу организовати посебне услуге и помоћ произвођачима са којима имају склопљене уговоре да организују производни процес у складу са датим стандардом. Позитивни ефекти примене оваквих корпорацијских стандарда су вишеструки: потрошачи могу бити сигурни у квалитет производа који се продаје; произвођачи ће унапредити своју производњу и обезбедити (релативно) сигуран пласман својих производа, а супермаркети су, по правилу, задовољни када задржавају или повећавају своје учешће на тржишту. Другим речима, критична већина успешних супермаркета наметањем својих стандарда представља својеврсну филтрацију квалитетних производа на тржишту.

На сличан начин компаније брзе хране могу да врше притисак на произвођаче сирових производа: McDonalds, на пример, захтева да производи које купује буду одговарајуће сорте, упаковани на посебан начин и слично, док Burger King инсистира да узорковање меса на *E. coli* спроводе независне лабораторије без обзира на стандарде у земљи у којој се објекат налази и на већ извршене тестове. Иако ови захтеви повећавају трошкове произвођача, они најчешће не захтевају озбиљнија прилагођавања производног процеса.

У негативне аспекте примене корпорацијских стандарда убраја се и транспарентност процеса њиховог усвајања. Јавне стандарде регулише СТО која инсистира на отворености, потпуном обавештавању и одложеној примени свих нових стандарда како би се актери на које се односе адекватно припремили за њихово увођење и примену. Ипак, према Henson (2006:12) наглашава да не постоји бојазан да се стварање корпорацијских стандарда одвија „иза затворених врата“ јер су они резултат рада група сачињених од представника прерађивача и



малопродајних фирми из више земаља. Бојазан, међутим, није у потпуности неоправдана, јер већина корпорацијских стандарда настаје на националном нивоу, често као резултат преговора предузећа која имају значајне тржишне уделе, поготово уколико је реч о пословним корпорацијским стандардима. У том случају, готово сигурно процес и ток преговора неће бити доступни јавности, будући да су усмерени ка јачању позиције датог предузећа на тржишту са крајњим циљем повећања профита.

Иако се већина корпорацијских стандарда креира за потребе једног националног тржишта, они могу лако да се прошире на међународно тржиште, а брзина којом ће друга предузећа приступити њиховој примени зависи од тржишног удела компаније која је прва почела да примењује конкретни стандард. Управо стога велики број земаља изражава све већу забринутост у погледу начина регулисања приватних стандарда на светском тржишту. Мада је у стручној литератури (Henson, 2006; Busch, Bain, 2004) углавном изражено мишљење да SPS споразум, односно друга документа СТО, не обухватају приватне стандарде, ова организација је 2007. године публиковала кратко објашњење („*Private Standards and the SPS Agreement*“, WTO; G/SPS/GEN/746) у којем се наглашава да елементи које регулишу SPS, TBT и други споразуми нису нигде децидирано набројани, те да постоји могућност да се приватни стандарди „уврсте“ под њихово окриље. Објашњење СТО наводи да се у члану 1.1 Споразума о санитарним и фитосанитарним мерама каже истиче да се оно односи на *"све санитарне и фитосанитарне мере које могу, директно или индиректно, да утичу на међународну трговину"*, што може да укључује и невладине мере; те да је у Анексу А(1) истог документа дата дефиниција мера у којој се не наводи експлицитно да се односи искључиво на мере које спроводи влада. Наведена објашњења би требало да омогуће СТО да смањи забринутост својих чланица због могућег утицаја приватних стандарда на светску трговину храном тако што ће их посредно регулисати већ постојећим документима.

Промет хране је, како је већ истакнуто, доминантно регулисан обавезним стандардима, али се нипошто не сме занемарити утицај корпорацијских стандарда. Иако већина земаља страхује од потенцијалних негативних ефеката примене ових стандарда, корпорацијски стандарди могу и позитивно утицати на међународну трговину. Корпорацијски стандарди у одређеној мери чак олакшавају међународну трговину. Усвајање, развој и међународна хармонизација су далеко бржи када је реч о корпорацијским стандардима него у случају јавних стандарда или билатералних и мултилатералних преговора. Предузеће које поседује сертификат значајног колективног корпорацијског стандарда може да пласира своје производе на било које тржиште које захтева дати стандард. (Henson, 2006:25)

Конечно, иако се приликом теоријских анализа потенцијалних ефеката стандарда на међународни промет хране маргинализују поједине могућности, у пракси је предузеће суочено са ширим избором. У условима драстичних разлика између нивоа економског развоја земаља које резултирају различитом структуром тражње и примењеним стандардима на националном нивоу, за сваки производ се може наћи мноштво тржишта. Произвођач мора да искористи она тржишта на којима располаже одређеним предностима или пак да пласира производе на тржишта на којима су трошкови прилагођавања минимални, али првенствено максимизирајући економске ефекте наступа на домаћем тржишту.

## Закључак

Међународни промет хране се доминантно уређује јавним стандардима које креирају и усвајају овлашћене владине институције и чија је примена правно обавезна за све организације на које се односе. Контрола примене ових стандарда спада у надлежност СТО, а спроводи се кроз примену бројних споразума, међу којима се посебно истичу Споразум о техничким препрекама трговини (који се претежно односи на индустријске производе) и Споразум о санитарним и фитосанитарним мерама (који регулише одређене аспекте промета хране). Поред обавезних, јавних стандарда, промет хране регулишу и корпорацијски стандарди, који настају као одговор водећих предузећа на тржишту под притиском јавности да прихвате одговорност за квалитет производа. Применом корпорацијских стандарда предузеће тежи да диференцира своје производе од мање успешних конкурентских производа, учини их препознатљивим за потрошача и на тај начин се наметне на тржишту.

Иако примена корпорацијских стандарда није правно обавезујућа, многа предузећа су, у циљу опстанка на тржишту, принуђена да их се придржавају, што их чини *de facto* обавезним. На тај начин се увећава обим стандарда који реално регулишу промет пољопривредних и прехранбених производа, што оптерећује многе земље, посебно оне на нижем степену привредног развоја.

Стандарди, наиме, могу представљати баријеру повећању извоза и то двојачко: услед могуће дискриминацијске примене односно услед недостатка техничких и административних капацитета за њихову успешну имплементацију. Са једне стране, проблем дискриминацијске примене регулишу бројни билатерални и мултилатерални договори и споразуми који су усмерени ка елиминацији нецаринских баријера и што већем степену либерализације трговине храном, али се њихова надлежност не односи на корпорацијске стандарде. Стога је СТО покренула расправу о начину контроле и евентуалном проширењу важности постојећих докумената и за корпорацијске стандарде. Са друге стране, неразвијене и земље у развоју често не располажу адекватним капацитетима за испуњење корпорацијских стандарда, а њихово достизање изазива тзв. трошкове усаглашавања. Ови трошкови могу значајно да варирају између земаља, па чак и између индустријских грана у истој земљи, узимајући максималне вредности у случају слабо развијене привреде са ниским националним стандардима који озбиљно заостају за оним на међународном нивоу.

Евидентно је, међутим, да како јавни тако и корпорацијски стандарди имају одређени утицај на промет хране. У досадашњој, релативно дугој примени јавних стандарда, уочено је да они делују и ограничавајуће на међународну трговину. Будући да су корпорацијски стандарди знатно краће у примени, нису спроведена релевантна истраживања о њиховом потенцијалном утицају, али досадашње искуство сугерише да они поред негативних, имају и значајне позитивне ефекте.

Појава и јачање корпорацијских стандарда дочекани су врло песимистички, посебно у земљама у развоју, јер је њихово достизање пропраћено врло високим трошковима усаглашавања уз несигурне ефекте примене.



Позитивни ефекти корпорацијских стандарда манифестују се и на националном и међународном нивоу. На националном нивоу, јаки корпорацијски стандарди омогућавају репозиционирање компанија које су способне да их поштују, дистанцирање од конкуренције, уз истовремено јачање поверења потрошача.

Корпорацијски стандарди на међународном нивоу имају различит утицај на поједине земље; претежно настају у развијеним земљама, а земље на nižем степену развоја су принуђене да им се прилагођавају тј. немају готово никаквог утицаја на њихов настанак. Кључно питање за земље у развоју, које су и најчешће угрожене деловањем корпорацијских стандарда, је правилна експлоатација домаћих ресурса и пласман производа на тржишта на којима остварују конкурентске предности.

С обзиром да се корпорацијски стандарди једноставније и брже прилагођавају променама на тржишту, њихова хармонизација је релативно лакша него код јавних стандарда. Ово је потврђено прокламовањем појединих корпорацијских стандарда попут НАССР и GlobalGAP за тзв. мета-стандарде који важе на међународном тржишту.

## Литература

1. Busch Lawrence, Bain Carmen (2004): "New! Improved? The Transformation of the Global Agrifood System", *Rural Sociology* 69(3), 2004, pp. 321–346, Department of Sociology and Institute for Food and Agricultural Standards, Michigan State University, USA.
2. Fulponi Linda (2005): „The Globalisation of Private Standards and the Shaping of the Agro-food system“, OECD, Paris.
3. Henson S. (2002): „Standards and Trade: An Overview“, University of Guelph, Canada  
[http://siteresources.worldbank.org/INTRANETTRADE/Resources/Topic s/Accession/Standards&TradeOverview\\_Eng.doc](http://siteresources.worldbank.org/INTRANETTRADE/Resources/Topic%204/Accession/Standards&TradeOverview_Eng.doc)
4. Henson S. (2006): „The Role of Public and Private Standards in Regulating International Food Markets“, University of Guelph,  
[http://www.agp.unibonn.de/iatrc/iatrc\\_program/Session%204/Henson.pdf](http://www.agp.unibonn.de/iatrc/iatrc_program/Session%204/Henson.pdf)
5. Jaffee S., Sewadeh M. (2005): „The Changing Composition of Developing Country Agro-Food Trade and the Changing Standards Landscape“, World Bank
6. Lamb J. (2008): „The Challenge of Emerging Agri Agri-food Standards“, Agriculture and Rural Development Department, Sustainable Development Network, Washington, DC, USA
7. Николић М. Марија, Шеварлић М. (2008): „Стандарди и модификације агробизнис система“, рад прихваћен за Међународни научни симпозијум „Мултифункционална пољопривреда и рурални развој (III) – рурални развој и (не)ограничени ресурси“, Институт за економику пољопривреде, Београд, децембар, 2008.
8. Reardon T. (2003): "Private Standards: Scenes from the Supermarket Revolution", USA

9. Timesonline (2008): „EU rediscovers taste for bendy cucumbers“, Great Britain,  
<http://www.timesonline.co.uk/tol/news/world/europe/article4364217.ece>
10. Tupy L. Marian (2003): „EU Enlargement Costs, Benefits, and Strategies for Central and Eastern European Countries“, Cato Institute, USA, publication No. 489, str. 2-3,  
<http://www.cato.org/pubs/pas/pa489.pdf>
11. World Bank (2001): „Standards, Developing Countries, and the Global Trade System“, Global Economic Prospects Report 2001, Chapter 3, Unpublished Proofs.
12. World Trade Organization (2005): „World Trade Report 2005“, Part II Trade, standards and the WTO, Section B The Economics of Standards and Trade.
13. World Trade Organization (2007): „Private Standards and the SPS Agreement“, G/SPS/GEN/746, Committee on Sanitary and Phytosanitary Measures.

## ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

---

Др Недељко Магдалиновић

Др Родољуб Јовановић

Мр Драгиша Станујкић

Факултет за менаџмент - Мегатренд универзитет - Зајечар

### ЛИНЕАРНО ПРОГРАМИРАЊЕ У ФУНКЦИЈИ УПРАВЉАЊА ПРОЈЕКТИМА И ПРОИЗВОДЊОМ У МИНЕРАЛНОЈ ИНДУСТРИЈИ

#### Апстракт

*Линеарно програмирање је врло корисна метода за оптимизацију циљева пројеката и производње у минералној индустрији, где се циљеви остварују у условима ограничених природних ресурса.*

*У раду се даје општи облик математичког модела линеарног програмирања пројеката и производње у минералној индустрији и нумерички пример његове примене у пракси.*

**Кључне речи:** *пројекти у минералној индустрији, избор пројеката, управљање производњом, линеарно програмирање.*

### LINEAR PROGRAMMING IN FUNCTION OF MANAGING PROJECTS AND PRODUCTION IN MINERAL INDUSTRY

#### Abstract

*Linear programming is a very useful method for optimising projects' goal and managing production in mineral industry where goals are accomplished in conditions of limited natural resources.*

*This study gives a general form of the mathematical model of linear programming of production projects in mineral industry and a numerical example of its application in practice.*

**Key words:** *Projects in mineral industry, Choice of Projects, Managing production, Linear programming*

## Увод

Производња у минералној индустрији, познатија у широј јавности као рударска производња, је врло сложена и ризична. Висок степен ризика проистиче из бројних неизвесности које носе природни услови експлоатације и тржиште метала.

За тако високоризичне производње и пројекте, од великог је значаја да се степен ризика остварења циљева сведе на најмању могућу меру. У томе, линеарно програмирање пружа велике и драгоцене могућности.

### 1. Теоријски аспекти линеарног програмирања пројеката и производње у минералној индустрији

У најопштијем случају, производња у минералној индустрији почива на експлоатацији, по квалитету и резервама, различитих лежишта или делова лежишта.

Нека производња, условног годишњег капацитета  $Q = 1$ , обухвата истовремену експлоатацију  $n$  лежишта или делова лежишта са различитим садржајем корисног метала:  $k_1, k_2, \dots, k_n$ ; различитим садржајем корисних примеса:  $p_1, p_2, \dots, p_n$  и различитим садржајем штетних примеса:  $\check{s}_1, \check{s}_2, \dots, \check{s}_n$  и заједничку прераду такве смеше руде.

Циљна функција производње је приход по једној тони произведене смеше руде  $P$ , који се жели максимизирати, а дат је једначином:

$$(\max) P = X_1P_1 + X_2P_2 + \dots + X_nP_n \quad (1)$$

где је:  $X_1, X_2, \dots, X_n$  - учешће производње руде из различитих лежишта или делова лежишта, (дел.јед.)

$P_1, P_2, \dots, P_n$  - приход по једној тони руде из појединих лежишта или делова лежишта, (дин/т)

Циљ треба остварити у условима одговарајућих ограничења, која се односе на годишњи капацитет производње, минимални садржај корисних компоненти и максимални садржај штетних примеса.

1. Годишња производња смеше руде  $Q$  је једнака:

$$Q = X_1 + X_2 + \dots + X_n = 1 \quad (2)$$

2. Садржај корисног метала и корисних примеса у јединици масе произведене смеше руде не смеју бити мањи од доњег захтеваног садржаја ( $k_{\min}$  и  $p_{\min}$ ):

$$X_1k_1 + X_2k_2 + \dots + X_nk_n \geq k_{\min}$$

$$(3) \quad X_1 p_1 + X_2 p_2 + \dots + X_n p_n \geq p_{\min}$$

3. Садржај штетних примеса у јединици масе произведене смеше руде не сме бити већи од максимално дозвољеног садржаја  $\check{s}_{\max}$ :

$$(4) \quad X_1 \check{s}_1 + X_2 \check{s}_2 + \dots + X_n \check{s}_n \leq \check{s}_{\max}$$

Сагласно постављеном циљу и задатим ограничењима, модел линеарног програмирања производње гласи:

$$(5) \quad \begin{aligned} (\max) P &= X_1 P_1 + X_2 P_2 + \dots + X_n P_n \\ X_1 + X_2 + \dots + X_n &= 1 \\ X_1 k_1 + X_2 k_2 + \dots + X_n k_n &\geq k_{\min} \\ X_1 p_1 + X_2 p_2 + \dots + X_n p_n &\geq p_{\min} \\ X_1 \check{s}_1 + X_2 \check{s}_2 + \dots + X_n \check{s}_n &\leq \check{s}_{\max} \\ X_1, X_2, \dots, X_n &\geq 0 \end{aligned}$$

Број неједначина у систему ограничења зависи од броја параметара руде које треба ограничити, зависно од врсте руде и захтева технологије и тржишта.

Решавање модела методом линеарног програмирања своди се на одређивање учешћа производње руде из појединих лежишта или делова лежишта:  $X_1, X_2, \dots, X_n$ , у условима задатих ограничења, која обезбеђују максимизирање прихода по једној тони произведене смеше руде. Решавање модела врши се симплекс методом<sup>1,2</sup>.

У дефинисању и избору рударских пројеката и управљања производњом циљна функција оптимизације могу бити и трошкови производње руде  $T$ , који се желе минимизирати. Нека су трошкови производње једне тоне руде из појединих лежишта:  $T_1, T_2, \dots, T_n$ . У том случају циљна функција су трошкови по једној тони произведене смеше руде, који се желе минимизирати. Сагласно усвојеним симболима, циљна функција гласи:

$$(6) \quad (\min) T = X_1 T_1 + X_2 T_2 + \dots + X_n T_n$$

Систем ограничења, у најопштијем облику, остаје исти као код модела максимизације прихода (5). Дакле, математички модел линеарног програмирања трошкова производње у минералној индустрији, у најопштијем облику, гласи:

$$(7) \quad \begin{aligned} (\min) T &= X_1 T_1 + X_2 T_2 + \dots + X_n T_n \\ X_1 + X_2 + \dots + X_n &= 1 \\ X_1 k_1 + X_2 k_2 + \dots + X_n k_n &\geq k_{\min} \\ X_1 p_1 + X_2 p_2 + \dots + X_n p_n &\geq p_{\min} \\ X_1 \check{s}_1 + X_2 \check{s}_2 + \dots + X_n \check{s}_n &\leq \check{s}_{\max} \end{aligned}$$

$$X_1, X_2, \dots, X_n \geq 0$$

Примену математичких модела линеарног програмирања (5) и (7) у избору и управљању пројектима и производњом у минералној индустрији приказаћемо на једноставном примеру, са напоменом да су они применљиви на све могуће и најсложеније случајеве.

## 2. Нумерички пример

Рударска компанија врши истовремену експлоатацију и прераду смеше руде бакра из два оближња рудна тела А и В. Руда у рудном телу А садржи: 0,5 % бакра, 0,4 g/t злата и 2,5 % сумпора. Руда у рудном телу В садржи: 2,0 % бакра, 0,1 g/t злата и 20 % сумпора.

Приход по једној тони руде из рудног тела А износи 1200 din/t, а из рудног тела В 4500 din/t.

Компанија жели да производњу руде у рудним телима дефинише тако да у смеси руде која иде у флотацију буде: најмање 1,0 % бакра, најмање 0,2 g/t злата и највише 10 % сумпора као штетне компоненте.

Задатак се своди на одређивање учешћа руде из рудних тела А и В у смеси која компанији обезбеђује максималан приход по једној тони произведене руде и истовремено задовољавају задата ограничења у погледу садржаја бакра, злата и сумпора у смеси.

На бази задатог пројектног и производног циља, најпре ћемо дефинисати функцију циља која, сагласно општој једначини (1) у овом задатку гласи:

$$(\max) P = 1200 X_1 + 4500 X_2$$

Ограничење које дефинише капацитет производње гласи:

$$X_1 + X_2 = 1,0$$

Ограничење које дефинише минимални садржај бакра у смеси гласи:

$$0,5 X_1 + 2 X_2 \geq 1,0$$

Ограничење које дефинише садржај злата у смеси гласи:

$$0,4 X_1 + 0,1 X_2 \geq 0,2$$

Ограничење које дефинише садржај сумпора у смеси гласи:

$$2,5 X_1 + 20 X_2 \leq 10$$

На основу дефинисане циљне функције и дефинисаних ограничења, математички модел линеарног програмирања производње гласи:

$$(\max) P = 1200 X_1 + 4500 X_2$$

$$\begin{aligned} X_1 + X_2 &= 1,0 \\ 0,5 X_1 + 2 X_2 &\geq 1,0 \\ 0,4 X_1 + 0,1 X_2 &\geq 0,2 \\ 2,5 X_1 + 20 X_2 &\leq 10 \\ X_1, X_2 &\geq 0 \end{aligned}$$

Будући да дати математички модел линеарног програмирања садржи само две променљиве ( $X_1$  и  $X_2$ ), исти се може решити графичким поступком или симплекс методом<sup>1</sup>. Модели линеарног програмирања са више од две променљиве могу се решити једино симплекс методом.

Овде се даје графички поступак решавања који ће читаоцима бити лако разумљив, док се са симплекс методом могу упознати из лако доступне и разноврсне литературе из области линеарног програмирања.

За графичко решавање неопходно је све неједначине у систему ограничења изразити у облику одговарајућих једначина:

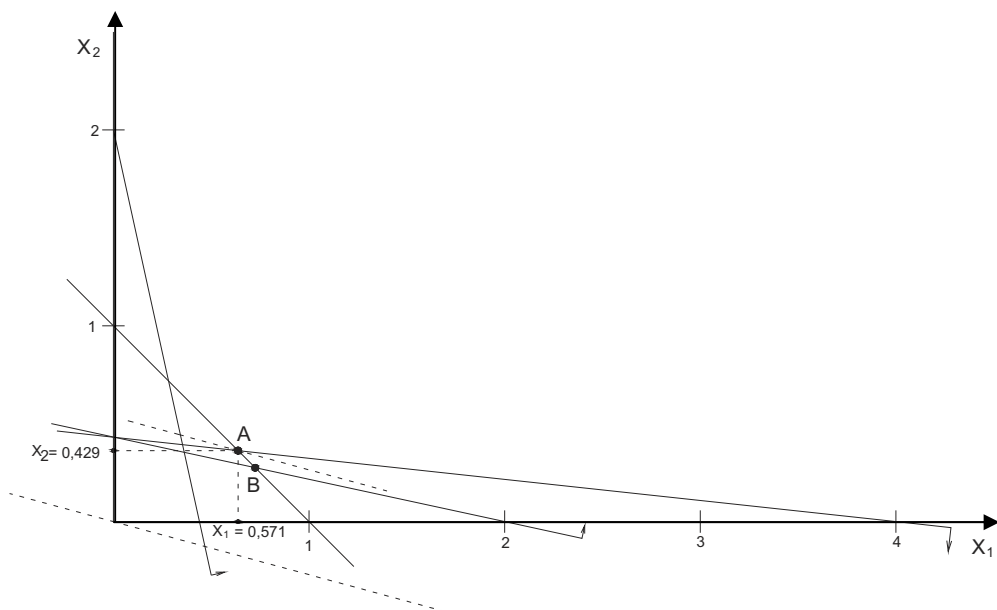
$$\begin{aligned} X_1 + X_2 &= 1,0 \\ 0,5 X_1 + 2 X_2 &= 1,0 \\ 0,4 X_1 + 0,1 X_2 &= 0,2 \\ 2,5 X_1 + 20 X_2 &= 10 \end{aligned}$$

Ради лакшег уцртавања правих, претходне једначине изразићемо у њиховом сегментном облику тако што ћемо једначине поделити са вредностима њихових слободних чланова на десној страни:

$$\begin{aligned} X_1 + X_2 &= 1,0 \\ 0,5 X_1 + 2 X_2 &= 1,0 \\ 2 X_1 + 0,5 X_2 &= 1,0 \\ 0,25 X_1 + 2 X_2 &= 1,0 \end{aligned}$$

Све четири праве које одговарају задатим ограничењима приказане су на сл.1. Будући да у систему ограничења фигурира једначина  $X_1 + X_2 = 1,0$ , то само тачке које се налазе на дужи **AB** задовољавају сва задата ограничења.





Сл. 1 Графичко решење максимизације прихода

Оптимально решење задатка налази се у једној од екстремних тачака скупа могућих решења, за коју функција циља остварује максималну вредност.

У том циљу праву која репрезентује функцију циља учртајемо тако да пролази кроз координатни почетак. Наиме, из услова  $P = 0$  следи:

$$P = 1200 X_1 + 4500 X_2 = 0$$

одакле је:

$$X_2 = -0,25 X_1$$

То омогућава лако учртавање праве функције циља кроз координатни почетак. Транслацијом ове праве донајудаљеније тачке А од координатног почетка добијамо оптимально решење које гласи:

$$X_1 = 0,571$$

$$X_2 = 0,429$$

За ове вредности променљивих  $X_1$  и  $X_2$ , функција циља - приход по једној тони произведене смеше руде постаје максималан и износи:

$$(\max) P = 1200 \times 0,571 + 4500 \times 0,429 = 2615,7 \text{ din/t}$$

Провером у систем ограничења закључујемо да је он задовољен:

$$0,571 + 0,429 = 1,0 \quad (= 1,0)$$

Садржај бакра

$$0,5 \times 0,571 + 2 \times 0,429 = 1,14 \quad (\geq 1,0)$$

Садржај злата

$$0,4 \times 0,571 + 0,1 \times 0,429 = 0,27 \quad (\geq 0,2)$$

Садржај сумпора

$$2,5 \times 0,571 + 20 \times 0,429 = 10,0 \quad (\leq 10,0)$$

Сада ћемо у претходном нумеричком примеру променити само циљну функцију, уз задржавање истог система ограничења. Наиме, ако су трошкови производње једне тоне руде из лежишта **A** 600 дин/т, а из лежишта **B** 2000 дин/т, компанија жели да дефинише пројектно-производни програм тако да трошкови производње једне тоне смеше руде буду минимални. За овакав циљ, математички модел линеарног програмирања гласи:

$$(\min) T = 600 X_1 + 2000 X_2$$

$$X_1 + X_2 = 1,0$$

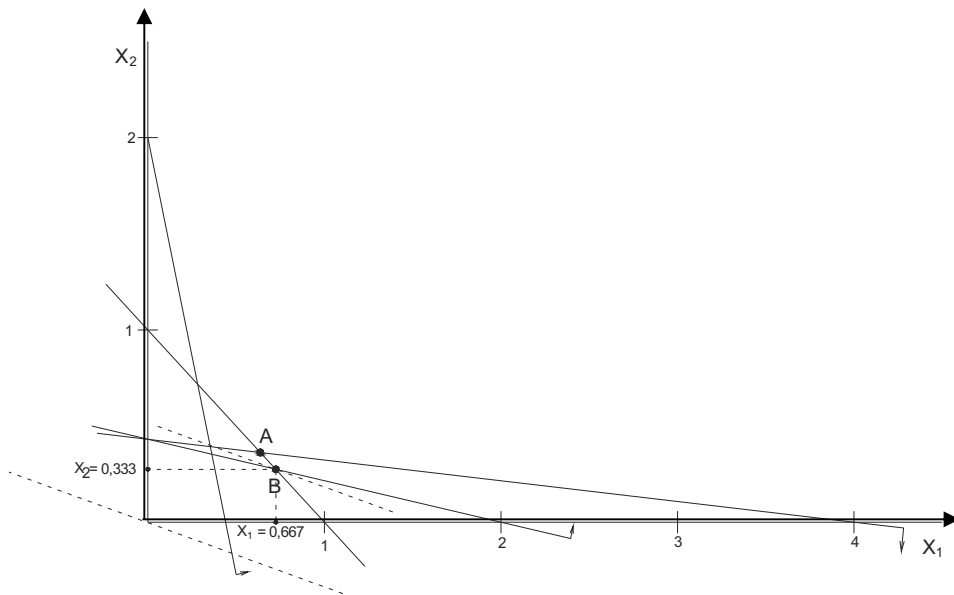
$$0,5 X_1 + 2 X_2 \geq 1,0$$

$$0,4 X_1 + 0,1 X_2 \geq 0,2$$

$$2,5 X_1 + 20 X_2 \leq 10$$

$$X_1, X_2 \geq 0$$

И у овом случају приказаћемо само графички поступак оптимизације. На исти начин, као и код претходног модела максимизације прихода, уцртају се праве које представљају систем ограничења и праву која представља функцију циља (сл.2).



Сл. 2 Графичко решење минимизације трошкова

Ради налажења оптималног решења, праву која представља функцију циља (*испрекидана линија која пролази кроз координатни почетак*) трансляторно померамо до најближе тачке координатном почетку, а која припада скупу могућих решења. У овом случају је то тачка **V** на сл. 2, са координатама:

$$X_1 = 0,667$$

$$X_2 = 0,333$$

које представљају оптимално решење.

За ове вредности променљивих  $X_1$  и  $X_2$ , функција циља - трошкови по једној тони произведене смеше руде постају минимални и износе:

$$(\min) T = 600 \times 0,667 + 2000 \times 0,333 = 1066,2 \text{ дин/т}$$

Провером у систем ограничења, закључујемо да је он задовољен:

$$0,667 + 0,333 = 1,0 \quad (=1,0)$$

Садржај бакра

$$0,5 \times 0,667 + 2 \times 0,333 = 1,0 \quad (\geq 1,0)$$

Садржај злата

$$0,4 \times 0,667 + 0,1 \times 0,333 = 0,30 \quad (\geq 0,2)$$

Садржај сумпора

$$2,5 \times 0,667 + 20 \times 0,333 = 8,33 \quad (\leq 10,0)$$

### Закључак

Линеарно програмирање је врло корисна метода за оптимизацију циљева пројеката и производње у минералној индустрији, где се циљеви остварују у условима ограничених природних ресурса и великог ризика. Висок степен ризика проистиче из бројних неизвесности које носе природни услови експлоатације и тржиште метала.

Већина проблема везана за максимизацију економских ефеката и минимизацију трошкова производње у минералној индустрији, почев од избора пројеката до њихове производне реализације, успешно се решавају методама линеарног програмирања.

Тиме се код избора пројеката и управљања производњом у минералној индустрији, као врло сложенем и високоризичном, степен ризика остварења циљева своди на најмању могућу меру.

### Literatura

1. Magdalinović N., Jovanović R., Naučne osnove upravljanja projektima, Fakultet za menadžment Zaječar (2006)
2. Magdalinović N., The Model of Linear Programming of Projects in Mineral Industry. 39<sup>th</sup> IOCMM 2007., Sokobanja.

## ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

---

Mr Branko Mihailović,

Mr Zoran Simonović,

Mr Vesna Paraušić

*Institut za Ekonomiku poljoprivrede - Beograd*

### ANALITIČKI OKVIR ZA IZBOR STRATEGIJE PREDUZEĆA<sup>1</sup>

#### Apstrakt

*Strategijsko planiranje je dobrim delom periodična aktivnost koja se preduzima da bi se preduzeće suočilo sa promenama u sredini. Strategija je planska odluka kojom se polazeći od ciljeva i politike, preciziraju načini njihovog realizovanja u poslovanju preduzeća. Strategija je nauka i veština korišćenja načina da se ostvare ciljevi. Preduzeće je prinuđeno da uči ne samo na svom, već i na iskustvu drugih. Kontinuelno prilagođavanje i napredovanje u savremenoj ekonomiji znači stvaranje novih vrednosti za kupce, jer inače nema stimulativa da kupuju proizvode i usluge.*

**Ključne reči:** *strategija, menadžment, okruženje, resursi.*

### ANALYTIC FRAME FOR THE SELECTION OF THE STRATEGY OF A COMPANY

#### Abstract

*Strategic planning is in its great deal a periodic activity which is performed in order to face company with the changes in the environment. Strategy is a planned decision, based upon goals and policy, which is used for setting up the ways of realization of the goals and policy in company's business. Strategy is science and skill of using different ways to accomplish and achieve the goals. Company is forced to learn not only from its own experience, but also from the experience of other companies. Continual adjustment and progress in contemporary economy means creating new values for customers, otherwise there isn't any stimulation for buying products and services.*

**Key words:** *strategy, management, environment, resources.*

---

<sup>1</sup> Rad predstavlja deo rezultata istraživanja na projektu 149007 "Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji uključenja Republike Srbije u Evropsku uniju" finansiranog od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

## Uvod

Postoje mnogobrojne vrste strategija i širok repertoar strategijskih opcija. Važno je da proces izbora strategije bude primeren samoj prirodi strategijske situacije. Za definisanje strategijske situacije prevashodno je značajno pozabaviti se analizom poslovnog okruženja i resursa preduzeća.

Svrha analize je da se identifikuju moguće šanse i opasnosti i time stvori osnov za usmeravanje napora preduzeća. Definisanje strategijske situacije je deo konceptualnog okvira koji pokazuje relaciju između strategijske situacije, strategijskog fokusa i strategijske opcije. Tzv. SFO pristup (situacija, fokus, opcija) dovodi u vezu šanse i opasnosti, odnos preduzeća prema njima kao i pravce i metode konkretnog delovanja.

Pri definisanju strategijske situacije moramo analizirati okruženje i resurse. Okruženje može biti: opšte i ciljno, povoljno i nepovoljno, dobro i loše, urgentno, odloživo i permanentno. Takođe uticaj može biti negativan, pozitivan i stabilizacioni. U vezi sa resursima treba ispitati stanje, stepen iskorišćenja i balansiranost.

Pri tome, mogu se koristiti različiti instrumenti. Najviše se koriste: TOWS matrica, matrica šansi i opasnosti, lanac iskustva, instrumenti finansijske analize i kriva iskustva. Budući da se tek kroz sučeljavanje okruženja i resursa preduzeća mogu bliže odrediti šanse i opasnosti i kritični faktori poslovnog uspeha, relevantno je da istraživanje bude usmereno na analizu internih mogućnosti preduzeća.

Radi se o analizi koja je usmerena na identifikovanje strategiskih sposobnosti preduzeća.<sup>2</sup> Sposobnosti potiču iz materijalnih, finansijskih, kadrovskih i drugih know-how karakteristika, kao i iz kvaliteta njihove iskorišćenosti i balansiranosti u datom području poslovanja.

Analiza treba da obuhvati ulazne i izlazne logistike, marketing i servisiranje. Za identifikovanje strategijske sposobnosti preduzeća dobro je da se sagleda izbalansiranost aktivnosti i resursa sa stanovišta:

1. komplementarnosti njihove alokacije na pojedine proizvode, gde se primenom portfolia matrice može utvrditi prioritet anagažovanja resursa,
2. stepena usklađenosti karakteristika kadrova sa zahtevima radnog mesta, a posebno kada je reč o ključnim poslovnim funkcijama,
3. nivoa fleksibilnosti u odnosu na dinamičnost okruženja i stepen uključenog rizika.

Na osnovu stanja resursa i kritičnih faktora uspeha treba identifikovati strategijsku sposobnost preduzeća, koja će se onda upoređivati sa stanjem okruženja i na osnovu toga izvoditi zaključke o šansama i opasnostima. Za definisanje strategijske situacije dobro je osloniti se na ranije pomenute koncepte: matrice šansi i opasnosti, TOWS matricu, kao i matricu sučeljavanja kvaliteta okruženja i strategijskih sposobnosti, a posebno kada je reč o transformisanju strategijske situacije u strategijski fokus. Sledeća etapa u okviru SFO pristupa je opredeljivanje strategijskog fokusa, gde se sagledavaju strategijske sposobnosti preduzeća i stanje okruženja.

---

<sup>2</sup> Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (1998): *Strategijski Menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, str. 253.

## 1. Opredeljevanje strategijskega fokusa i izbor strategijske opcije

Analiza i polarizacija okruženja i strategijskih sposobnosti preduzeća treba da omogući da se opredeli generalni pravac delovanja preduzeća. Na bazi razumevanja odnosa opšteg i konkurentskog okruženja mogu se oceniti alternative i glavni pravci delovanja prema opštem i ciljnom okruženju. Cilj je da sučeljavajući različita stanja kvaliteta okruženja i sposobnosti preduzeća opredelimo strategijski fokus (*Slika 1*).

Prvi kvadrant predstavlja kombinaciju povoljnog okruženja i jakih strategijskih sposobnosti preduzeća. Možemo reći da je primarni strategijski fokus na:

1. održavanju okruženja,
2. povećavanju svoga tržišnog učešća,
3. osiguranju pozicije u odnosu na napade novih i postojećih konkurenata.

Drugi kvadrant je kombinacija nepovoljnog okruženja i jakih strategijskih sposobnosti preduzeća. Glavni strategijski fokus bi bio na relativiziranju uticaja nepovoljnog okruženja oslanjajući se na jake resurse i druge sposobnosti preduzeća. U tom pogledu glavni strategijski fokusi su:

1. promena okruženja kroz interaktivistički pristup i internacionalizaciju poslovanja,
2. amortizovanje uticaja nepovoljnog okruženja kroz određene oblike diversifikacije poslovanja i ulaganja u relevantne elemente interne fleksibilnosti,
3. prilagađavanje datom okruženju, gde se kroz preaktivistički pristup na vreme anticipiraju nepovoljni trendovi i planski na njih reaguje.

**Slika 1. Identifikovanje strategijskog fokusa<sup>3</sup>**

	<i>Jake sposobnosti</i>	<i>Slabe sposobnosti</i>
<i>Povoljno stanje okruženja</i>	<p style="text-align: center;">1</p> <p>-održati povoljno okruženje -povećati tržišno učešće -steći dominantnu poziciju -sarađivati sa konkurencijom -preventivna odbrana</p>	<p style="text-align: center;">3</p> <p>održati se u povoljnom okruženju kroz: a) stabilan rast b) pridobijanje resursa kroz vertikalnu i horizontalnu integraciju</p>
<i>Nepovoljno stanje okruženja</i>	<p style="text-align: center;">2</p> <p>-promeniti okruženje (internationalizacija, niciranje novih tržišnih i tehnoloških trendova ) -amortizovati uticaj okruženja -organizovati odbranu</p>	<p style="text-align: center;">4</p> <p>plansko povlačenje kroz : a) divestment, b) spin off, c) sell off operacije</p>

<sup>3</sup> Todorović J., Đurićin D., Janošević S. (1998): *Strategijski Menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd.

Treći kvadrant pokazuje sticaj povoljnog okruženja i slabih stratezijskih sposobnosti preduzeća. U ovom slučaju logično je da fokus bude usmeren na jačanje resursnih i drugih mogućnosti preduzeća kako bi se iskoristila darežljivost okruženja. Na kraju, četvrti kvadrant predstavlja konstalaciju nepovoljnog okruženja i slabih stratezijskih sposobnosti preduzeća. Nužno je da se preduzeće povuče iz datog privrednog prostora i područja delatnosti uz što manje gubitaka.

Kada se jednom priđe preispitivanju racionalnosti postojeće strategije stvara se mogućnost da se uzme u obzir spektar potencijalnih načina boljeg ostvarivanja ciljeva. Postoji shvatanje da ukoliko je inercija jaka, obično se traže načini koji su "to isto samo malo drugačije" u odnosu na postojeću strategiju.<sup>4</sup> Preduzeća često nisu zadovoljna rezultatima poslovanja, ali je velika bojazan od drastičnih promena u odnosu na tradicionalnu orijentaciju na dato poslovno područje.

Imajući u vidu stratezijsku situaciju i stratezijski fokus nephodno je izabrati strategiju kojom će se konkretizovati ponašanje preduzeća. Treba uvažiti interese glavnih stakeholdera kao i intenzitet pojedinih šansi i opasnosti. Radi se o svojevrsnom istraživačko-kreativnom procesu u kojem se u početku kreiraju moguće opcije, a zatim vrši izbor najpovoljnije. Dinamizam okruženja i kompleksnost strukture preduzeća limitiraju racionalan izbor. Pored toga, izbor strategije uslovljen je prihvaćenim stilom upravljanja.

Mnogi eksperti ukazuju na prisustvo tzv. logičkog inkrementalizma u smislu da se proces formiranja strategije vezuje za sleđenje evolutivnog puta kroz vršenje manjih inkremenata promena i spremnost menadžmenta preduzeća da kroz proces blagovremenog skaniranja okruženja, promene aktuelizuje.<sup>5</sup>

Pošto je predominantna karakteristika strategije upravo način kako usklađuje mogućnosti preduzeća i dinamizam okruženja, ukazuje se i na podelu preduzeća na: braniocce, prospektore, analitičare i reaktiviste.<sup>6</sup>

*Strategija branioca* svojstvena je preduzećima koja posluju u stabilnom i manje rizičnom okruženju. Preduzeće branilac nastoji da odabere i odbrani određeni tržišni segment uklinjavajući se u njega kroz koncentrisani marketing i koristeći određene distinktivne kompetentnosti.

*Preduzeće prospektor* posluje u okruženju sa rizikom i neizvesnostima, odnosno šansama i opasnostima, te svoju strategiju baziraju na otkrivanju novih tržišta, stimulirajući kreativnost, inovacije i prihvatanje rizika.

*Strategija analitičara* je praktikovana kod preduzeća koja posluju u relativno stabilnom okruženju i osrednje izraženom riziku i neizvesnostima. Oni žele da očuvaju stabilnost postojećeg jezgra delatnosti, ali i da budu u funkciji dinamizma novih proizvodnih i tržišnih šansi, kao i tehnoloških mogućnosti.

Konačno, *reaktivisti* su specifični po neblagovremenom i neadekvatnom reagovanju i upravo zbog toga imaju nizak nivo poslovnih performansi. To može da bude

---

<sup>4</sup> Milisavljević, M., Todorović, J. (1991): *Stratezijsko Upravljanje*, Ekonomski Fakultet, Beograd, str. 14.

<sup>5</sup> Johnson G., and Scholes K. (1988): *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, str. 27.

<sup>6</sup> Griffin R. (1990): *Management*, Houghton Milton, 204.

zbog lošeg menadžmenta, neusklađenosti strategije i strukture ili zbog nepropulzivne poslovne kulture.

Smatra se da formulisanje strategije pored minuciozne analize faktora okruženja i sposobnosti preduzeća, podrazumeva i društveno-kulturni proces u kojem dolaze do izražaja i tzv. meke komponente organizacione strukture. Identifikovanje i uspostavljanje odnosa između šansi i opasnosti i jakih i slabih strana preduzeća prožeto je konstelacijom elemenata poslovne kulture kao što su: rituali i mitovi, simboli, rutine, struktura moći, sistem kontrole i organizaciona struktura.

Možemo reći da se kreiranjem i izborom strategijskih opcija konkretizuje ponašanje preduzeća tako da ono odgovara: mogućnostima preduzeća, interesima glavnih stakeholdera, šansama i opasnostima. Upravo zbog toga, dobro je strategijske opcije testirati sa stanovišta relevantnih kriterijuma. U tom pogledu ukazuje se na tri grupe kriterijuma: kriterijumi konzistentnosti, kriterijumi izvodljivosti i kriterijumi prihvatljivosti.

Kriterijumi *konzistentnosti* usmereni su na to da se proverí koliko određene strategijske opcije odgovaraju definisanoj strategijskoj situaciji i fokusu. Primenom portfolio modela, PIMS i sl. opcije možemo testirati sa stanovišta:

1. koliko omogućavaju da se prebrode slabosti i opasnosti preduzeća,
2. da li doprinose kapitalizaciji snage i iskorišćavanju šansi,
3. da li su kompatibilne sa ciljevima i poslovnom kulturom preduzeća.

Kriterijumi *izvodljivosti* služe da bi se strategijske opcije testirale sa stanovišta :

1. mogućnosti obezbeđenja izvora finansiranja,
2. sposobnosti preduzeća da ostvari traženi nivo kvaliteta,
3. mogućnosti da se ostvari predviđena tržišna pozicija,
4. mogućnosti da se adekvatno reaguje na poteze konkurenata,
5. da li će biti obezbeđena tražena tehnologija i
6. da li će moći da se obezbede traženi materijali i usluge?

Kriterijumi *prihvatljivosti* služe za ispitivanje opcija sa stanovišta: finansijskih ciljeva, rizika i strukture kapitala; koliko će uticati na spoljne stakeholdere; da li zahtevaju promenu postojeće poslovne kulture?

Kada je reč o pravcima delovanja možemo govoriti o sledećim:

- a) ekspanzivan rast: ekspanzija, diversifikacija;
- b) ograničen rast (inkrementalni rast);
- c) žetva, pauza;
- d) prestrukturiranje i
- e) redukcija, spin off i divestment.

Pri tome, treba znati da su mogući metodi: interni, eksterni i kombinovani. Razmatranje pravaca i metoda rasta je nužno staviti u funkciju internacionalizacije poslovanja i implikacija na generičke strategije za nivo poslovnih jedinica kao što su: vođstvo u troškovima, diferenciranje i tržišno fokusiranje. Strategija vođstva u troškovima podrazumeva da preduzeće zahvaljujući nižim troškovima nudi proizvod po cenama povoljnijim od konkurentskih. Strategija diferenciranja orjentisana je na to da se kroz fizičko i psihološko razlikovanje svojih proizvoda od proizvoda konkurencije stekne veća lojalnost potrošača i širi manevarski prostor za politiku cena. Kada



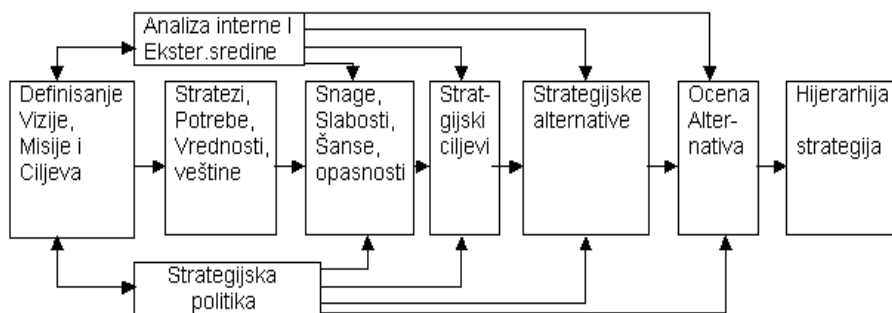
preduzeće uvažava razlike među potrošačima i fokusira svoje poslovanje na jedan ili više atraktivnih segmenata radi se o strategiji segmentacije tržišta.

Brojni razlozi dovode do toga da preduzeće, ranije ili kasnije, širi svoju delatnost, odnosno postaje diversifikovano, te se formulisanje strategije vrši za tri nivoa i to:

- 1) nivo preduzeća (Corporate Level),
- 2) nivo poslovnih jedinica (Business Level) i
- 3) nivo poslovnih funkcija (Functional Strategies).

Celokupan proces vezan za određivanje ciljeva i formulisanje strategije prikazan je na sledećoj slici:

**Slika 2. Određivanje ciljeva i formulisanje strategije<sup>7</sup>**



## 2. Nivoi formulisanja strategije

U dobrom broju slučajeva može se govoriti o tri nivoa na kojima se donose odluke koje imaju strateški karakter. To su strategije preduzeća, pojedinih poslova i poslovnih funkcija.<sup>8</sup> *Strategija preduzeća* ima u fokusu portfolio poslovnih aktivnosti kojima se preduzeće bavi ili namerava da se bavi. Generalna strategija može da se odnosi na:

- a. strategiju koncentracije,
- b. strategiju stabilnog rasta,
- c. strategiju redukcije poslovanja,
- d. strategiju rasta,
- e. kombinovane strategije.

Strategija koncentracije fokusira organizaciju na jednu sferu biznisa. Kada je preduzeće zadovoljno dosadašnjim perfomansama svog razvoja i poslovanja, ono često koristi strategiju

<sup>7</sup> Mašić, B. (1996): *Strategijski menadžment*, Univerzitet "Braća Karić", BK Institut, Beograd.

<sup>8</sup> Milisavljević, M., Todorović, J. (1991): *Strategijsko Upravljanje*, Ekonomski Fakultet, Beograd, str. 34.

stabilnog rasta. Izbegava se bilo kakav rizik u poslovanju i preferira se stabilnost. U literaturi se mogu sresti sledeće podstrategije u okviru strategije stabilnog rasta organizacije:<sup>9</sup>

1. strategija inkrementalnog rasta,
2. strategija profita (ili žetve),
3. strategija pauze,
4. strategija održivog rasta.

Kod primene strategije inkrementalnog rasta okruženje je stabilno, a organizacije rastu sporo i inkrementalno. Strategija profita se koristi kada je glavni cilj generisanje gotovine koja se može upotrebiti za neka druga profitabilnija područja biznisa. Posle dugog rasta, kada je organizaciji potreban predah da bi ona stabilizovala svoju dostignutu poziciju, primenjuje se strategija pauze. Strategija održivog rasta se definiše kao povećanje (smanjenje) u proizvodnoj sposobnosti sistema sa proporcionalnim povećanjem (smanjenjem) u sposobnostima koje nosi njegovo eksterno okruženje.

Strategija redukcije se odnosi na smanjenje obima i strukture poslovnog portfolia. U okolnostima krize organizacije tragaju za strategijama koje će dovesti do zaustavljanja pada performansi. Najčešće se kao bazične podstrategije u okviru strategije redukcije navode: strategija zaokreta, strategija dezinvestiranja, strategija likvidacije. Takođe, pored ove tri podstrategije redukcije susreću se i: strategija zarobljavanja i strategija restrukturiranja poslovnog portfolia. Strategija zarobljavanja je slična dezinvestiranju, ali umesto prodaje strategijske poslovne jedinice, proizvoda ili diviziona, organizacija ustupa neke funkcionalne aktivnosti glavnom kupcu i na taj način postaje zarobljena od strane druge organizacije. Strategija restrukturiranja se koristi radi preorjentisanja na druge delatnosti ili proizvode zbog izmenjenih okolnosti.

Proces formulisanja strategije rasta sadrži donošenje strategijskih opcija vezanih za pravac, metod, tempo rasta i poželjan nivo fleksibilnosti. Preduzeća kao pravac rasta mogu koristiti ekspanziju, diversifikaciju i njihovu kombinaciju. Određeni pravac rasta preduzeće bazira na konceptu matrice rasta, koju je afirmisao sredinom šezdesetih godina, Igor H. Ansoff, poznati profesor, koga mnogi autori nazivaju ocem strategijskog menadžmenta.

Penetracija tržišta podrazumeva rast usmeren kroz povećanje tržišnog učešća postojećeg proizvoda na postojećem tržištu. Razvoj tržišta označava povećanje prodaje postojećih proizvoda obuhvatanjem novih tržišta. Ukoliko preduzeće uvodi nove proizvode na postojećim tržištima radi se o razvoju proizvoda. Diversifikacija predstavlja novu misiju, tj. tržište i novi proizvod. Rast organizacije se ostvaruje, s jedne strane, komponentama proizvoda, koji su uglavnom u domenu kontrole organizacije, i s druge, komponentama na strani tržišta, koje su najvećim delom izvan kontrole organizacije.<sup>10</sup> Može se reći da se radi o dva pravca rasta: ekspanziji i diversifikaciji. Ekspanzija se može ostvariti ukoliko se uspešno i realno formulišu sledeće strategije: penetracije tržišta, razvoja tržišta i razvoja proizvoda.

Diversifikacija se može realizovati kroz koncentričnu i konglomeratsku strategiju. Koncentrična strategija može biti: horizontalna i vertikalna. S druge strane, konglomeratska može biti nacionalna i transnacionalna. Ipak, svedoci smo sve veće globalizacije poslovanja, gde se rast organizacije najčešće formuliše i realizuje korišćenjem komponentata i ekspanzije i

---

<sup>9</sup> Thomas, J. (1988): *Strategic Mngement*, Harper and Row, New York, str. 204-207.

<sup>10</sup> Mašić, B. (1996): *Strategijski menadžment*, Univerzitet "Braća Karić", BK Institut, Beograd, str. 205.

diversifikacije, odnosno korišćenjem tzv. kombinovanog metoda rasta. Difersifikacija je stara koliko i privredna istorija, ali njen fenomen kao strategijski pravac rasta poprimio je upadljive dimenzije u novije vreme.

U literaturi postoje različiti pristupi pojmovnog određivanja, definisanja i sadržaja strategije diversifikacije i podstrategije koje se zasnivaju na njoj.<sup>11</sup> Koncentrična diversifikacija vrši se kroz obuhvatanje više proizvodnih linija koje pripadaju istoj grani ili više sukcesivnih tehnološki odvojivih stadijuma u proizvodnji i plasmanu određenog proizvoda. Horizontalna koncentrična diversifikacija podrazumeva obuhvatanje proizvoda u poslovni portfolio, koji se međusobno razlikuju po tehnološkoj osnovi i tržišnoj nameni, ali pripadaju istoj grani delatnosti. Vertikalna koncentrična diversifikacija obuhvata više sukcesivnih, tehnološki odvojivih faza u proizvodnji i plasmanu proizvoda. Ukoliko je preduzeće jako na području ponude razmišljaće o vertikalnoj integraciji unapred, a ukoliko je jako na području prodajnih kanala, razmišljaće o integraciji unazad. S druge strane, konglomeratska diversifikacija se zasniva na restrukturiranju poslovnog portfolia uvođenjem novih proizvoda koji nemaju povezanost sa tekućom tehnologijom, proizvodima i tržištima. Takođe, kombinacija ekspanzije i diversifikacije predstavlja čest slučaj u praksi složenih organizacionih sistema.

Pri formulisanju strategije preduzeća treba voditi računa o mogućim metodama rasta preduzeća, imajući u vidu šanse i opasnosti u okruženju kao i sposobnosti i slabosti preduzeća. Pod metodom rasta organizacije treba podrazumevati strategijsko pitanje načina na koji top menadžment organizacije pribavlja resurse koji su nužni za ostvarenje njene misije i ciljeva.<sup>12</sup> Interni metod rasta se može ostvariti sopstvenim snagama organizacije i izgradnjom kapaciteta. Pod tim se podrazumevaju materijalno-finansijske i istraživačko-razvojne resursne osnove. S druge strane, eksterni metod rasta može se ostvariti putem akvizicija i merdžera. Akvizicije su obično između firmi različite veličine i mogu biti prijateljske i neprijateljske, tj. prisilne, koje se odvijaju preuzimanjem. Merdžeri mogu biti takođe dobrovoljni i nedobrovoljni i po pravilu se javljaju između firmi slične veličine.

Kombinivani metod rasta predstavlja svojevrsnu kombinaciju internog i eksternog rasta putem: strategijskih alijansi i koalicija, zajedničkog razvoja (joint venture, franchising, licensing, agents, i sl.), istraživačke i marketinške konzorcijume, unakrsna učešća u vlasništvu nad akcijama i drugo.<sup>13</sup>

Jedna od veoma bitnih komponenata u formulisanju strategije preduzeća je definisanje i izbor tempa rasta preduzeća. Pri tome, pod tempom rasta se podrazumeva brzina kojom preduzeće povećava svoju veličinu. Formulisanje i izbor tempa rasta organizacije najviše zavisi od dostignute i planirane pozicije, tj. da li organizacija vidi sebe kao učesnika u igri ili učesnika u trci na tržištu. Na bazi toga mogu se formulisati i izabrati: ofanzivni, defanzivni ili kombinovani tempo rasta organizacije. Preduzeća koja nadmudre konkurente u pogledu tempa, inicirajući pravovremeno sopstvena istraživanja, utrkujući se da prva razviju proizvod, koriste tzv. ofanzivnu strategiju. Defanzivnu strategiju koriste preduzeća koja teže da očuvaju ili povećaju tržišno učešće koristeći se manipulisanjem varijabli marketing mixa. Savremena preduzeća prilikom formulisanja strategija najčešće koriste kombinovani tempo, koji uključuje ofanzivni i defanzivni tempo u sklopu generalnog opredeljenja pravaca i metoda

---

<sup>11</sup> Senić R. (1993): *Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 347-362.

<sup>12</sup> Mašić, B. (1996): *Strategijski menadžment*, Univerzitet "Braća Karić", BK Institut, Beograd, str. 208.

<sup>13</sup> Mašić, B. (1996): *Strategijski menadžment*, Univerzitet "Braća Karić", BK Institut, Beograd, str. 213.

rasta i razvoja. Takođe, pri formulisanju strategije preduzeća pažnju treba obratiti na njegovu fleksibilnost.

Pod fleksibilnošću organizacije podrazumeva se njena sposobnost pravovremenog reagovanja na promene kada je to neophodno.<sup>14</sup> Eksterna fleksibilnost ostvaruje se kroz: strategiju diversifikacije poslovnog portfolia, tržišta, tehnologije, izvora snabdevanja, korišćenjem strategija eksternog i različitih formi kombinovanog metoda rasta i razvoja. Interna fleksibilnost se postiže jačanjem i ugradnjom adekvatnog menadžment sistema, strukture, jačanjem finansijske snage i likvidnosti. Iz prethodnog izlaganja možemo konstatovati da je potrebno neverovatno umeće i suptilnost stratega u procesu formulisanja strategije. Odlučujući uticaj na kombinovanje i izbor generalne strategije ima priroda okruženja organizacije, njena postojeća konkurentska pozicija, interne snage i slabosti, i šanse i pretnje koje dolaze iz okruženja.

*Formulisanje poslovne strategije* sadrži odlučivanje na nivou tzv. divizionu ili na nivou strategijskih poslovnih jedinica. Najbitnije je da se poslovna strategija uskladi sa generalnom strategijom organizacije. Prema Porterovom modelu konkurentska struktura grane određena je sa pet konkurentskih snaga: stanjem uslova ulaska potencijalnih pridošlica (ulazne barijere), pregovaračkom snagom dobavljača, pregovaračkom snagom kupaca, opasnostima od supstituta proizvoda i rivalstvom između postojećih firmi.<sup>15</sup>

Polazeći od pet konkurentskih snaga, M. Porter je istakao da postoje tri potencijalno uspešne generičke (opšte, osnovne) strategije za konkurentsko nadigravanje u grani: opšte vođstvo u troškovima, diferenciranje, fokusiranje. Analitički okvir izbora generičkih strategija čine: konkurentske prednosti (niski troškovi ili diferenciranje) i okvir konkurencije. Strategija opšteg vođstva u troškovima odnosi se na postizanje niskih troškova i rezultat je popularizacije koncepta krive iskustva i ostavarenje opšteg vođstva u troškovima u grani putem: čvrste kontrole troškova, efikasnih kapaciteta, značajnog tržišnog učešća (ekonomija obima), smanjenja troškova putem iskustva itd. Druga strategija je strategija diferenciranja koja ostvaruje jedinstvenu poziciju u grani. Ova strategija ima različite forme: imidž marke, dizajn, tehnologija, kvalitet, itd. Fokusiranje je bitna strategija segmentiranja tržišta. Fokusiranje se vrši na troškove, diferenciranje ili na oboje. Postoji težnja da se strategijom fokusiranja ostvari nadprosečan prinos na uložena sredstva.

Preduzeća osmišljavaju *funkcionalne strategijske* opcije za svako funkcionalno područje poslovanja. Glavna funkcionalna područja su: istraživanje i razvoj (R&D), operacije (proizvodnja ili usluge), finansije, marketing i ljudski resursi. Pojedini autori prave razliku između dva tipa funkcionalnih strategija: 1. ekonomske funkcionalne strategije i 2. menadžment funkcionalne strategije.<sup>16</sup> Ekonomske su fokusirane na marketing, finansije, operacije, ljudske resurse, informacioni sistem i istraživanje i razvoj. S druge strane, menadžment funkcionalne strategije fokusirane su na menadžment funkcije planiranja, vođenja, kontrole, odlučivanja, komunikacije, predstavljanja i integrisanja.

---

<sup>14</sup> Kahalas K. (1988): *A Look at Planning and its Components*, editor, Philip B. Dubose, Readings in Management, Prentice-Hall, 51.

<sup>15</sup> Michael E. Porter (1985): *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, str. 26.

<sup>16</sup> James M. Higgins, Johan W. Vincze (1993): *Strategic Management: Text and Cases*, Harcourt Brace, Jovanovich College Publishers, str. 248.

Neophodno je shvatiti da postoji potreba da se strategija formuliše za sva funkcionalna područja. Funkcionalne strategije treba da budu podrška poslovnim i generalnim strategijama preduzeća. To znači da pri formulisaniu funkcionalne strategije moraju međusobno biti usklađene, zatim usklađene sa poslovnom (BU nivo) i generalnom (korporacijski nivo) strategijom. Glavna briga funkcionalnih stratega jeste efikasna i efektivna upotreba resursa organizacije.

Pri formulisaniu funkcionalnih strategija treba znati da uvek postoji opasnost da strategija preduzeća postane prost zbir strategija za pojedine funkcije. Između strategija pojedinih funkcionalnih područja mora da postoji kohezija koja će omogućiti efikasno korišćenje ograničenih faktora proizvodnje i adekvatno reagovanje na opasnosti i izazove sredine.

### **Zaključak**

Ključni faktori uspeha preduzeća u modernoj ekonomiji su sposobnost i brzina prilagođavanja. Strategija je neophodna da bi preduzeće racionalno reagovalo na promene u okruženju. Privredna istorija pokazuje da su opstala ona preduzeća koja su se uspešno prilagođavala promenama bivajući i sama, u određenim intervalima vremena i određenim područjima poslovanja inicijatori promena.

Strategija predstavlja racionalno reagovanje organizacije na događaje iz njene sredine u kojoj ona obavlja svoju poslovnu i širu društvenu misiju. Formulisanje strategije obuhvata utvrđivanje različitih puteva, odnosno različitih strategijskih opcija za realizovanje misije i ciljeva organizacije. Misija i razvojni ciljevi organizacije otvaraju pitanje kako ih realizovati. Odgovor se može naći u formulisaniu adekvatne strategije ili strategija kao logičnog iterativnog koraka strategijskog menadžmenta.

### **Literatura**

1. Griffin R. (1990): Management, Houghton Milton.
2. James M., Higgins, Johan W. Vincze (1993): Strategic Management: Text and Cases, Harcourt Brace, Jovanovich College Publishers.
3. Johnson G. and Scholes K. (1988): Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall.
4. Kahalas K. (1988): A Look at Planning and its Components, editor, Philip B. Dubose, Readings in Management, Prentice-Haill.
5. Milisavljević, M., Todorović, J.(1991): Strategijsko Upravljanje, Ekonomski Fakultet, Beograd.
6. Mašić B. (1996): Strategijski Menadžment, Univerzitet "Braća Karić" BK Institut, Beograd.
7. Todorović J., Đurićin D., Janošević S. (1998): Strategijski Menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd.
8. Michael E. Porter (1985): Competitive Strategy, The Free Press, New York.
9. Senić R. (1993): Upravljanje Rastom i Razvojem Preduzeća, Savremena administracija, Beograd.

## MERILA EFIKASNOSTI PREDUZEĆA U SRBIJI

### Apstrakt

*Osnovna svrha osnivanja preduzeća je ostvarivanje određenih ekonomskih i drugih ciljeva, tako da sve aktivnosti i delatnosti preduzeća, treba da budu usmerene i orijentisane ka definisanom cilju poslovanja. U našim preduzećima menadžeri treba da poseduju sposobnost blagovremene identifikacije potencijalnih šansi i opasnosti za preduzeće, uz odgovarajuće uvažavanje načela efikasnosti i efektivnosti. Sva preduzeća, pa čak i ona koja su svoju poslovnu politiku usmerila samo na zadovoljenje potreba kupaca na domaćem tržištu, sve više su suočena sa jakom inostranom konkurencijom. Da bi bila u stanju da obezbede ne samo opstanak na tržištu, već i ostvarivanje profita, preduzeća moraju aktivnije da učestvuju u prilagođavanju novim, izmenjenim uslovima poslovanja.*

**Ključne reči:** *preduzeće, efikasnost, konkurencija, tržište, profit*

## EFFICIENCY MEASUREMENTS IN COMPANIES IN SERBIA

### Abstract

*The basic goal of setting up a company is achieving certain economic and other aims. Thus, all activities of a company should be aimed at and directed toward the identified business goal. Managers should possess the ability to promptly identify potential opportunities and threats, at the same time respecting the principles of efficiency and effectiveness. All companies are nowadays facing strong foreign competition, including even those that have oriented their business policy to meeting home market customer needs. In order to insure not only their surviving on the market, but making profit as well, companies should take more active part in adapting to newly changed business conditions.*

**Key words:** *company, efficiency, competition, market, profit.*

## 1. Pojam i uloga efikasnosti

Za poslovanje svakog preduzeća, efikasnost ima suštinski značaj, pre svega zato što sadrži i povezuje definisane ciljeve preduzeća, potrebne resurse i transformacione procese, koji su neophodni za realizaciju ciljeva preduzeća.

Kvalitet ekonomije izražava se na različite načine: najpre, kvantitativno (količinom proizvoda, vrednošću proizvodnje, profitom), zatim kvalitativno (izgradnjom sistema tehničkih i ekonomskih kvaliteta u preduzeću) i funkcionalno (merenjem funkcionalne sposobnosti preduzeća).<sup>1</sup>

Merenje efikasnosti pretpostavlja identifikovanje ciljeva koji su izraženi kroz planove, odluke i sl., kako bi se na osnovu stepena njihovog ostvarenja, merila uspešnost poslovanja preduzeća. Ciljevi se, u suštini, mogu odnositi na različite aspekte poslovanja preduzeća, od tržišne orijentacije, nabavke ključnih sirovina po povoljnim uslovima, obezbeđivanje finansijskih sredstava, itd.

Efikasnost (engl. Efficiency) predstavlja jedan od ključnih faktora koji direktno utiču na uspeh, položaj i karijeru svakog poslovnog čoveka, pa se može reći da je primarni cilj menadžera u preduzeću da, pri obavljanju svojih aktivnosti, bude efikasan. Sa aspekta preduzeća, efikasnost podrazumeva ostvarivanje definisanih ciljeva uz istovremeno minimalno korišćenje raspoloživih resursa preduzeća, dok posmatrano globalno, efikasnost izražava proizvodnu i racionalnu sposobnost preduzeća.

Efikasnost poslovanja svakog preduzeća meri se kroz osnovni ekonomski princip: postignuti rezultati maksimalno mogući i da su ostvareni uz minimalna ulaganja i trošenja raspoloživih faktora u procesu njegovog rada i poslovanja<sup>2</sup>.

Efikasnost je mera postizanja cilja a menadžer preduzeća je ostvaruje na sledeći način:

- upotrebom znanja,
- uticajem na druge pri odlučivanju,
- selekcijom bitnog od nebitnog,
- uspešnom i jasnom komunikacijom,
- adaptiranjem i fleksibilnošću,
- nagrađivanjem zaposlenih prema zaslugama,
- inovacijama,
- moralnim metodama.

U svom poslovanju, preduzeća treba da obrate posebnu pažnju na poštovanje standarda koji se odnose na, kvalitet proizvoda i procesa, rokove isporuka, garantne rokove, odnosno na sve aktivnosti koje se sprovode u preduzeću, a koje će omogućiti ostvarivanje boljih poslovnih rezultata.

Zato što efikasnost predstavlja sposobnost ostvarivanja zadatih ciljeva, to znači da su efikasna samo ona preduzeća koja ostvaruju definisane ciljeve, dok su neefikasna ona koja to ne uspevaju. Pojednostavljeno, pitanje efikasnosti moglo bi se posmatrati kroz ispunjenje konkretnog, pojedinačnog zadatka. Međutim, ono što pitanje efikasnosti čini vrlo složenim jeste činjenica da su, u današnje vreme, poslovi i zadaci, a samim tim

<sup>1</sup> Prof. dr Stevan Kukoleča, prof. dr Živko Kostić, prof. dr Miroslav Milojević, prof. dr Milenko Nikolić, Ekonomika preduzeća, Izdanje "Centar" Beograd, 1991. godine, strana 295-302.

<sup>2</sup> Prof. dr Momčilo Živković, Ekonomika poslovanja, šesto izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007., str. 223.



i odgovornosti menadžera znatno složeniji, nego što je to bilo u nekom prethodnom periodu. Zbog toga se nameće novi, potpuno drugačiji i širi pogled na pitanje efikasnosti, kojim se bavio i poznati američki profesor Peter Drucker, koji je rekao: "Efikasnost znači da stvari koje radimo – radimo kako treba, ali isto tako znači da treba raditi prave stvari."

Uvažavajući činjenicu da su faktori koji utiču na savremeno poslovanje, svima dobro poznati, to znači da preduzeća koriste radnu snagu, tehnologiju i opremu, kako bi proizveli proizvode ili obavljali usluge na tržištu, da bi se ostvario osnovni cilj poslovanja – maksimiziranje profita.

Ako se posmatra još šire, efikasnost se sastoji u sposobnostima i šansama da se menjaju i poboljšavaju ekonomske karakteristike postojećih proizvoda i tržišta, da se stvaraju novi proizvodi, da se osvajaju nova tržišta i ostvaruje veći profit. Međutim, preduzeća su se uvek nalazila u dilemi: na koji način da identifikuju proizvode koji poseduju natprosečni tržišni potencijal, odnosno tržišta koja mogu da daju najveće efekte. Razmišljajući na ovaj način, efikasnost se sastoji od sposobnosti da se resursi i naponi zaposlenih usmere u pravcu koji će umesto prosečnih, doneti ostvarivanje natprosečnih rezultata.

Osnovni cilj preduzeća kao ekonomskog subjekta je da svojim poslovanjem na tržištu, ostvaruje veće rezultate od vrednosti uložених sredstava. Efikasnost poslovanja preduzeća je upravo proporcionalna njegovim ostvarenim rezultatima.<sup>3</sup> Na taj način ostvareni veći rezultati podrazumevaju veći stepen efikasnosti, pod uslovom da su uložena sredstva za postizanje tih rezultata ostala ista ili da nisu povećavana u većem obimu od rezultata.

## 2. Metodologije utvrđivanja efikasnosti

U osnovi, efikasnost se meri odnosom između rezultata i ulaganja. Uobičajena je podela na:

- tehničku,
- ekonomsku, i
- finansijsku efikasnost.

Tehnička efikasnost predstavlja količinski ili prirodni aspekt posmatranja efikasnosti, a osnovni kriterijum njenog ostvarivanja je produktivnost rada.

Ekonomska i finansijska efikasnost predstavljaju vrednosni aspekt razmatranja efikasnosti, a kriterijumi za ostvarivanje efikasnosti su ekonomičnost i rentabilnost. U tržišnim privredama osnovni kriterijum ostvarivanja efikasnosti je rentabilnost, što znači da preduzeće efikasno posluje ako ostvaruje zadovoljavajuću stopu rentabilnosti. Osim toga, moguće je razlikovati tekuću i relativnu efikasnost.

Tekuća efikasnost podrazumeva posmatranje efikasnosti poslovanja jednog preduzeća u određenom vremenskom periodu, dok relativna efikasnost podrazumeva posmatranje efikasnosti jednog preduzeća u odnosu na druga preduzeća.

Ako se upotrebi definicija ekonomske efikasnosti, po kojoj se ona izražava kao "stanje jedne ekonomije u kojoj niko ne može poboljšati svoju poziciju a da istovremeno

---

<sup>3</sup> Momčilo Živković, Ekonomika poslovanja, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004., str. 228



ne pogorša tuđu", može se reći da postoje tri tipa efikasnosti kojima se takvo stanje izražava:<sup>4</sup>

**-Proizvodna efikasnost**, odnosno zahtev da se output preduzeća proizvede uz minimalne troškove.

**-Alokativna efikasnost**, odnosno zahtev da se izvrši alokacija raspoloživih resursa na proizvodnju onih proizvoda i usluga, za kojima postoji potražnja na tržištu.

**-Distributivna efikasnost**, odnosno zahtev da se outputi distribuiraju tako da potrošači ne žele, u situaciji kada je određen njihov dohodak i tržišne cene, da svoj dohodak troše na bilo koji drugi način.

Kao što je već ranije rečeno, da efikasnost podrazumeva realizaciju definisanih ciljeva, uz minimalno korišćenje raspoloživih resursa preduzeća, efikasnost se može iskazati kao odnos između outputa (rezultata) i inputa (ulaganja) neophodnih da se ti rezultati ostvare.

$$\text{Efikasnost} = \frac{\text{output}}{\text{input}}$$

U situaciji kada je za ostvarenje rezultata potrebno angažovati manju količinu resursa, odnosno ako se sa određenom količinom resursa ostvaruju bolji rezultati, onda se postiže viši nivo efikasnosti, i obratno.

### 3. Merila i faktori efikasnosti

U svrhu merenja stepena i kvaliteta efikasnosti mogu se koristiti brojni različiti pokazatelji, koji zavise od vrste preduzeća, uslova poslovanja, tehnologije i uticaja okruženja. Ako se u prvi plan stavi stanovište preduzeća, najznačajnija merila su:

1. stepen iskorišćenosti sirovina, energije, opreme, kapaciteta, itd.,
2. brzina protoka materijala, poluproizvoda, gotovih proizvoda, novčanih sredstava i dr.
3. veličina i kvalitet ostvarenih rezultata poslovanja i njihov odnos prema obimu ulaganja.

Pored upotrebe najvažnijeg pokazatelja efikasnosti, tj. ostvarenog profita kao izraza finansijskog rezultata poslovanja preduzeća, za merenje uspešnosti i efikasnosti preduzeća veliki značaj imaju sledeća tri faktora:

1. pozicija na tržištu, koja uključuje obaveznu post-prodajnu brigu preduzeća o svojim kupcima,
2. organizacionu klimu i kulturu, odanost zaposlenih preduzeću u kome rade,
3. efikasnost odlučivanja.

Ali, u teoriji i praksi razni autori koriste mnogobrojna merila efikasnosti, od kojih su najznačajniji:

1. Zaposleni koji kvalitetno i odgovorno obavljaju poslove,
2. Rast preduzeća, koji treba da bude vidljiv i u kontinuitetu,
3. Predviđanje tržišnih uslova i zahteva, kako bi se na pravi način zadovoljile potrebe kupaca,

---

<sup>4</sup> Graham Bannock, R. E. Baxter and Evan Davis: "Dictionary of Economics"

4. Planiranje promena i njihovo upravljanje,
5. Zadovoljstvo zaposlenih koji rade u preduzeću.

Preduzeće kao ekonomski subjekt, će biti efikasnije u sledećim situacijama:

- ako se uz ostvarivanje istih rezultata poslovanja, smanjuju ulaganja,
- ako se uz isti nivo ulaganja postižu veći rezultati,
- ako se rezultati i ulaganja povećavaju, ali tako da stopa porasta rezultata poslovanja raste brže u odnosu na stopu rasta ulaganja, i
- ako se i rezultati i ulaganja smanjuju, ali tako da se ulaganja smanjuju brže od smanjenja rezultata.

Kao rezultat prisustva mnogobrojnih specifičnosti i različitosti u preduzećima, kao što su na primer: veličina i struktura preduzeća, broj i struktura zaposlenih, organizaciona kultura, šire društveno okruženje, itd., koje utiču na poslovanje svakog preduzeća, dolazi do pojave sve težeg sveobuhvatnog izražavanja efikasnosti poslovanja preduzeća. Ali, bez obzira na navedene različitosti preduzeća, u ekonomskoj literaturi su zastupljeni mnogobrojni pristupi efikasnosti, koji se mogu podeliti u dve grupe. Prvu grupu sačinjavaju parcijalni pristupi za izražavanje efikasnosti preduzeća i to su tzv. tradicionalni ili klasični pristupi, dok se druga grupa sastoji iz kompleksnijih pristupa, kojima se meri efikasnost preduzeća, i to su tzv. savremeni pristupi.

### **3.1. Tradicionalni pristupi efikasnosti**

Važno je naglasiti da tradicionalne pristupe efikasnosti karakteriše parcijalno merenje rezultata poslovanja preduzeća, a imajući u vidu da proces reprodukcije podrazumeva ulaganje u potrebne resurse, procese transformacije ulaganja u rezultate kao i određene rezultate kao krajnji ishod, razlikuju se tri osnovna pristupa efikasnosti:

- 1) pristup ostvarenja ciljeva,
- 2) pristup sistema resursa, i
- 3) pristup internih procesa.

Pristup ostvarenja ciljeva je pristup koji se, zbog svoje jednostavnosti, u praksi najviše koristi i na osnovu njega se vrši ocena uspešnosti preduzeća na osnovu stepena ostvarenja zadatih ciljeva.

Pristup sistema resursa podrazumeva da se efikasnost poslovanja preduzeća ocenjuje na osnovu sposobnosti preduzeća da obezbedi neophodne (retke i vredne) resurse iz okruženja za uspešno poslovanje. Ozbiljan nedostatak ovog pristupa se ogleda u činjenici da se stavlja akcenat na obezbeđivanje resursa a ne na način na koji će ih preduzeće koristiti.

Pristup internih procesa za merenje efikasnosti koristi interni ambijent preduzeća i efikasnost internih transformacionih procesa. Interesantno je da ovaj pristup ne pridaje gotovo nikakav značaj okruženju preduzeća kao faktoru koji ima veliki uticaj na ostvarenje efikasnosti.

### 3.2. Noviji pristupi efikasnosti

Za razliku od tradicionalnih pristupa efikasnosti koji se odlikuju parcijalnim merenjem uspeha preuzeća, noviji pristupi nastoje da više pokazatelja efikasnosti povežu u jednu celinu. Pošto u savremenim uslovima poslovanja, preduzeća obavljaju višestruke aktivnosti, i pri tome koriste mnogobrojne resurse, kako bi ostvarili kompleksne ciljeve, može se reći da se samo novijim pristupima može adekvatno meriti efikasnost preduzeća.

U novije pristupe efikasnosti mogu se svrstati:

- a) pristup strategijskih konstituenata, i
- b) pristup konkurentskih vrednosti.

Pristup strategijskih konstituenata se koristi za merenje stepena zadovoljenja potreba od strane strategijskih konstituenata preduzeća u koje spadaju svi stejkholderi (stake-holder) preduzeća a to su svi oni pojedinci i grupe bez čijeg angažovanja preduzeće ne bi bilo u stanju da opstane (vlasnici, zaposleni, kupci, dobavljači, kreditori, itd.). Zbog činjenice da veliki broj konstituenata ima različite interese, u preduzeću postoji veliki broj pokazatelja njegove efikasnosti, a neki od njih su sledeći:

<b>Strategijski konstituenti</b>	<b>Pokazatelji efikasnosti</b>
<b>Vlasnici</b>	Finansijski rezultat (profit)
<b>Zaposleni</b>	Zarada
<b>Kupci</b>	Kvalitet i cena proizvoda i usluga
<b>Država</b>	Poštovanje zakona

Tabela br. 1: Neki od pokazatelja efikasnosti preduzeća

Pristup konkurentskih vrednosti nastao je na osnovu istraživanja teoretičara i istraživača organizacije o sličnostima koje postoje između više kriterijuma efektivnosti, tako da se oni mogu grupisati u tri vrednosne dimenzije koje se odnose na:

- 1) fokus preduzeća, koji se kreće od internog (dobrobit i razvoj ljudi u preduzeću) do eksternog (dobrobit i razvoj preduzeća),
- 2) strukturu preduzeća, koja se kreće u intervalu od stabilnosti do fleksibilnosti preduzeća,
- 3) sredstva i krajnje ciljeve preduzeća, koja se kreće od naglaska na važne procese (planiranje, kontrola, itd.) do krajnjih ciljeva koje je definisalo preduzeće (npr. efikasnost, ekonomičnost, produktivnost, rentabilnost, itd.).

U izražavanju i merenju efikasnosti u preduzeću od velikog značaja je postojanje jasno postavljenog i odabranog sistema merljivih i uporedivih ciljeva. Na osnovu ostvarenih rezultata u odnosu na postavljene ciljeve, u preduzeću se može pratiti, u kojoj meri je ostvarena efikasnost poslovanja.

Savremeni pristup koristi kombinaciju više kriterijuma efikasnosti, uzimajući u obzir sve faze procesa poslovanja i uključujući različite kriterijume i pokazatelje efikasnosti koje ima veliki broj stejkholdera preduzeća. Zbog toga se i kaže da ne postoje univerzalni kriterijumi efikasnosti koji se mogu primeniti u svakom preduzeću.

#### 4. Karakteristike privrednog ambijenta Srbije

Privredni milje Srbije su, osamdesetih i devedesetih godina 20. veka, obeležila preduzeća, koja su se nalazila u takozvanoj regionalnoj krizi, i koja su imala snažan uticaj na promenu svih aspekata, i to kako ekonomskog, tako i društvenog okruženja, sa sledećim karakteristikama:

- ratno stanje u okruženju
- promena političkog i ekonomskog sistema
- ekonomska blokada
- inflacija
- tranzicione promene

Razorena privreda koja je nastala kao posledica ratnog stanja u okruženju, zastarela tehnologija, sve veće prisustvo globalnih preduzeća, neloyalna konkurencija, nedovoljna finansijska sredstva za pokretanje i oživljavanje proizvodnje, kao i znanja za koje možemo reći da su bila zastarela i da nisu pratila savremene razvojne trendove, samo dodatno otežavaju odvijanje poslovne aktivnosti i umanjuju konkurentsku sposobnost naših preduzeća na tržištu.

Ovako nepovoljni uslovi poslovanja u kojima se nalaze srpska preduzeća, pored racionalizacije procesa proizvodnje i angažovanja svih neophodnih resursa, u prvi plan stavljaju neophodnost postojanja jakog liderstva u preduzećima, koje treba da preuzme ključnu ulogu u vođenju preduzeća kroz dinamično tržišno okruženje.

Jedan od ključnih momenata sprovođenja ekonomskih reformi u Srbiji je privatizacija društvenog i državnog kapitala i imovine. Za razliku od prethodnih pokušaja promene vlasničke strukture preduzeća, gde je prioritet bila besplatna podela akcija, aktuelni koncept privatizacije se zasniva isključivo na prodaji većinskog kapitala i imovine. Definisana je jedinstveni stav, da se samo sa efikasnom privatnom svojinom i liberalizacijom protoka robe, kapitala i znanja, Srbija može uključiti u globalne privredne tokove. U narednoj tabeli br. 2, prikazani su rezultati procesa privatizacije u periodu od 2002. godine do 18.06. 2008. godine.

(Vrednosti su izražene u 000 €)

Metod privatizacije	Broj ponuđenih preduzeća	Broj prodatih preduzeća	Procenat uspešnosti prodaje	Broj zaposlenih	Prodajna cena	Ugovorene investicije	Socijalni program
<b>Tenderi</b>	195	91	47%	78.570	1.136.469	994.230	276.689
<b>Aukcije</b>	2.162	1.583	73%	144.125	1.079.351	220.559	
<b>Tržište kapitala</b>	762	602	79%	121.788	555.136	5.902	
<b>UKUPNO:</b>	<b>3.119</b>	<b>2.276</b>	<b>73%</b>	<b>344.483</b>	<b>2.770.956</b>	<b>1.220.691</b>	<b>276.689</b>

Tabela br.2: Rezultati privatizacije za period od 2002. do 18.06.2008. godine (Izvor: Privredna komora Srbije)

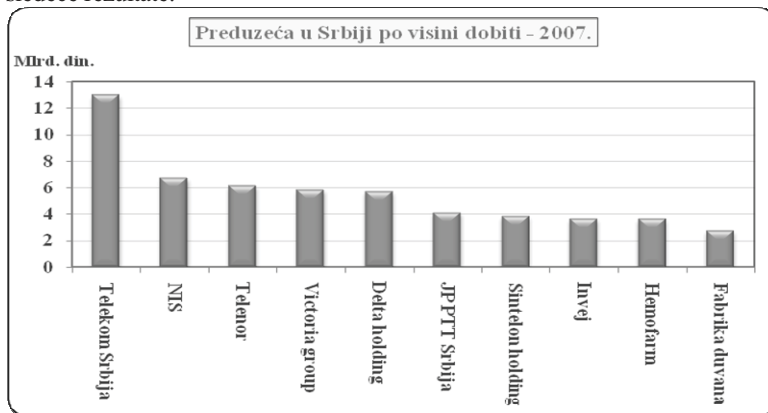
Proces tranzicije preduzeća u Srbiji koji je otpočeo devedesetih godina, još uvek nije završen, jer još uvek nije izvršena vlasnička transformacija velikih javnih preduzeća, kao što su: NIS, EPS, Železnice Srbije, PTT. Važno je istaći da su u periodu, za koji se kaže da su preduzeća poslovala u okruženju koje je karakterisalo samoupravljanje i nepostojanje tržišnog načina poslovanja, postojala pojedina preduzeća koja su bila u povlašćenom položaju, od strane

države, dok su se na drugoj, suprotnoj strani, nalazila druga preduzeća, koja su bila prepuštena sama sebi, odnosno bez bilo kakve pomoći države. Ova druga preduzeća, mada su u određeno vreme prolazila kroz veoma teške trenutke u svom poslovanju, ipak su za posledicu imala mobilisanje svih potrebnih resursa i aktivnije učešće svih svojih potencijala, kako bi ostvarili konkurentsku prednost u žestokoj tržišnoj utakmici. Pomenuta preduzeća, spremno su dočekala raspad socijalističkog sistema upravljanja i samoupravljanja i na taj način, polako, ali spremno ulazila u poslovno okruženje koje karakteriše prisustvo konkurentskih preduzeća iz drugih zemalja, koje se sa domaćim preduzećima žestoko bore za osvajanje tržišta.

Generalno, za privrednu aktivnost srpskih preduzeća u 2007. godini, se može reći da se odvijala u uslovima zadržane makroekonomske stabilnosti, čvrste i restriktivne monetarne politike, početkom druge faze tranzicije ali još uvek sistemski nezaokruženom privrednom ambijentu. Međutim, i pored određenih pozitivnih tendencija koji se, pre svega, odnose na dinamiku proizvodnje i rast spoljnotrgovinske razmene, privreda je i dalje, suočena sa brojnim problemima i strukturnim neusklađenostima u realnom sektoru, a u najveće prepreke ubrajaju se: nizak nivo investiranja, tehnička zastarelost, niska konkurentnost naših preduzeća, infrastrukturna i investiciona neizgrađenost, visoke kamatne stope, nelikvidnost, velika prisutnost korupcije, kao i visoka poreska opterećenost, a posebno zarada.

Nakon početnih problema sa kojima su bila suočena preduzeća u Srbiji, u 90-im godinama 20. veka, možemo reći da se primećuje određeni napredak u poslovanju preduzeća u Srbiji. Za pozitivne pomake su nesumnjivo zaslužna privatizovana preduzeća (U.S. Steel, Fabrika duvana-Niš, itd.) koja nakon početnog perioda prilagođavanja, polako zauzimaju zaslužena mesta na rang listi najuspešnijih preduzeća.

I pored napred navedenih merila efikasnosti, koja imaju nesumnjivo veliki značaj za ocenu uspešnosti preduzeća, može se reći da je ipak osnovno i najznačajnije merilo efikasnosti - maksimiziranje dobiti (profita). Polazeći od tog aspekta, a prema podacima koje je objavio magazin Ekonomist, u specijalnom izdanju-Top 300, preduzeća u Srbiji u 2007. godini su ostvarila sledeće rezultate:



Slika br. 1: Preduzeća u Srbiji po ostvarenoj dobiti u 2007. godini

Iz grafika se vidi da je najuspešnije preduzeće u Srbiji tokom 2007. godine, Telekom Srbija i da se već nekoliko godina unazad nalazi na vodećim pozicijama u poslednjih nekoliko godina. Značajno učešće u ostvarenoj dobiti, ima i NIS, koji je ostvario povećanje dobiti u 2007. godini u odnosu na 2006. od 3,6%. Značajno je napomenuti da su i ostala preduzeća sa grafika

ostvarila značajna povećanja dobiti u 2007. godini u odnosu na 2006. godinu: Telenor – 255%, JP PTT Srbija-17%, Sintelon-13%, Invej-5,8%, itd.

Već nekoliko godina unazad poziciju lidera iz grupe preduzeća koja ostvaruju najveću dobit, zauzima Telekom Srbija koja pored dobrih rezultata na domaćem tržištu, sve više investira u susedne zemlje, i na taj način želi da proširi svoje tržišno učešće. Međutim, na poslovnu efikasnost preduzeća koja se nalaze u društvenoj i državnoj svojini, najveći uticaj i danas ima država koja svojim merama može direktno uticati na ishod poslovanja (npr. zabrana uvoza nafte i naftnih derivata, prisustvo samo jednog operatera za fiksnu telefoniju, itd.).

Za velika preduzeća koja nisu privatizovana, od velike važnosti je da se što pre izvrši proces privatizacije koji je već u nekim preduzećima trebao biti završen a on praktično nije ni počeo (EPS, ŽTP). Proces privatizacije je značajan jer sa sobom donosi priliv stranih direktnih investicija koje su preko potrebne za investicije privatizovanih preduzeća, odnosno poboljšanje postojećih performansi koje će doprineti efikasnijem poslovanju.

## **Zaključak**

Današnji, izuzetno složeni, uslovi poslovanja zahtevaju od svih preduzeća veliku odgovornost i profesionalizam u izvršavanju svih aktivnosti u svom poslovanju. Sa veoma snažnom konkurencijom koja je prisutna na srpskom tržištu, se treba "boriti u tržišnoj utakmici" i pri tome, biti spreman ne samo na opstanak već i na poboljšanje sopstvenih poslovnih performansi. Drugim rečima, to znači da preduzeća moraju, od uloge pasivnog posmatrača na dešavanja na tržištu, da postanu aktivni učesnici koji će svoje poslovanje prilagođavati promenama na tržištu, ali i inicirati promene.

Da bi preduzeća u Srbiji bila uspešnija, neophodno je završiti započeti proces privatizacije. Uspešan proces privatizacije podrazumeva investiranje u zamenu dotrajale i zastarele tehnike i tehnologije, insistiranje na poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga, povećanje produktivnosti, bržu isporuku proizvoda kupcima, nizak procenat reklamacija, itd., samo su neke od važnih aktivnosti koje su povezane sa procesom privatizacije. Oni će dovesti do poboljšanja konkurentske pozicije preduzeća na tržištu i ostvarivanja poslovnog uspeha.

Od posebne važnosti treba da bude obezbeđivanje ravnopravnih uslova za sve poslovne subjekte na tržištu, a to znači bez pomoći države bilo kom preduzeću, jer se samo na taj način može videti koja su preduzeća sposobna da ostvaruju pozitivne poslovne rezultate a koja nisu.

## **Literatura**

1. Jovanović, M.: "Ekonomija", Megatrend univerzitet, Beograd, 1996.
2. Jovanović, M., Živković, M., Cvetkovski, T.: "Organizaciono ponašanje", Megatrend univerzitet, Beograd, 2003.
3. Živković, M.: "Ekonomika poslovanja", Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.
4. Pavličić, M.: "Ekonomika preduzeća", Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, 2004.
5. Ekonomist magazin, specijalno izdanje, Top 300, Beograd, decembar 2008.

### ОБЛИЦИ НАДЗОРА НАД ЈАВНИМ РАСХОДИМА

#### Апстракт

*Контрола трошења државног новца, поготово у развијеним земљама, представља демократску тековину засновану на принципу да грађани путем акредитованих и непристрасних институција имају могућност да остваре увид у све аспекте трошења новца пореских обезника. У том смислу, надзор на трошењем јавних расхода представља активност усмерену на смањење трошкова функционисања органа државе и њених ентитета. Државни надзор обухвата три сегмента и то: контролу, инспекцију и државну ревизију. Контроле су свакодневни континуирани надзор запошљених у оквиру државне управе и има најчешће интерни карактер. Инспекције су накнадне екстерне контроле државних органа. Државна ревизија има функцију испитивања јавних расхода и оцењује економичност, ефикасност и ефективност државних-буџетских институција. У овом тексту, обрадили смо најзначајније аспекте надзора над јавним финансијама кроз: интерну контролу, државну интерну ревизију, административну, рачунско-судску и парламентарну контролу. Сви наведени облици међусобно се преплићу чинећи један интегративни систем надзора над јавним финансијама, имајући јасан циљ - смањење јавних расхода и јефтинују државу.*

**Кључне речи:** *Надзор, државна интерна ревизија, парламентарна контрола.*

### FORMS OF PUBLIC EXPENDITURE SUPERVISION

#### Abstract

*Control State money expenditure, especially in developed countries, is democratic heritage based on principles that, through accredited and unbiased institutions, citizens have the possibility to get insight into all aspects of taxpayers' money expenditure. In that sense, public expenditure supervision represents an activity directed towards decrease in the costs of functioning of the state and its entities. State supervision comprises three segments, as follows: control, inspection, and state audit. Control is continuous every day supervision by state employees, usually internal. Inspection is additional external control by the state. State audit has the function of public expenditure inspection. It evaluates how economical, efficient, and effective state budget institutions are. In this text, we deal with the most significant aspects of public finance supervision through:*

*internal control, internal state audit, and administrative, accounting-court and parliamentary control. All these forms intertwine thus creating one integrating supervision system of public finance, with one clear goal – decrease in public expenditure and less expensive state.*

**Key words:** *Supervision, internal state audit, parliament control.*

## 1. Интерна контрола

Систем интерне контроле обухвата контролно окружење и контролне поступке, план и организацију, као и све методе и поступке које је донело руководство правног субјекта ради помоћи да се остваре управљачки циљеви и да се у највећој могућој мери обезбеди исправно и ефикасно вођење пословања, што укључује примену пословне политике руководства, очување интегритета средстава, спречавање и откривање злоупотреба и грешака, тачност и потпуност рачуноводствене евиденције и благовремену припрему поузаних финансијских информација.<sup>1</sup>

Интерна контрола је веома значајна за ефикасно управљање и функционисање предузећа у тржишном систему.<sup>2</sup>

Систем интерних контрола обухвата све делове пословног система. Интерна контрола покривају све пословне трансакције, чиме се пружа подршка менаџменту у остварењу пословних циљева. Интерна контрола се врши континуирано. Систем интерних контрола омогућава заштиту власника акција, а својим радом омогућава бољи рад интерне ревизије у предузећу. Такође, представља основу за квалитетан рад екстерне ревизије. Интерна контрола спречавања проневере, злоупотребе и грешака у току рада. Систем интерних контрола обезбеђује тачне и поуздане рачуноводствене информације. Интерне контроле су најчешћи облик интерног надзора пословног система.

«Уколико су у пословном систему интерне контроле неефикасне или ако не постоје у свим сегментима пословања, нема вероватноће да ће то компензирати неке друге накнадне контроле».<sup>3</sup>

Професор Виторовић наводи да су интерне контроле укључене у све радне процесе тако да нема процеса рада без контроле као његовог саставног дела.<sup>4</sup>

Интерне контроле које обављају сви запослени подразумева организационе мере и контролне поступке, уведене од стране менаџера, да би се обезбедило пословање у складу са пословном политиком предузећа и повећала ефикасност.

Интерна контрола предузећа састоји се од пет повезаних компоненти:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Смернице ревизије Међународне федерације рачуновођа

<sup>2</sup> Др Марко Иваниш «Значај интерне контроле у ревизији финансијских извештаја», СРРС, «Ревизор»

<sup>3</sup> Др Богољуб Виторовић, Др Мирко Андрић: «Основи ревизије», СРРС, 1995., Београд

<sup>4</sup> Др Богољуб Виторовић «Основи ревизије», СРРС, 1996. године, Београд



- 1) услови у којима се спроводи контрола,
- 2) процена ризика,
- 3) активности контроле,
- 4) информисање и извештавање
- 5) надзор.

Циљеви интерних контрола треба да омогуће одвијање пословних активности у складу са пословном политиком и стратегијом предузећа. На тај начин смањиће се ризик од настанка штете и сачуваће се имовина предузећа. Интерна контрола треба да омогући уредност, ажурност и поузданост рачуноводствене евиденције, као благовремено састављање књиговодствених докумената у моменту настанака сваке пословне промене. То ће омогућити благовремено састављање рачуноводствених информација и извештаја за пословно одлучивање, чиме ће се повећати ефикасности пословања. Систем интерне контроле мора бити конципиран тако да омогућава разумне доказе и уверавања, али под условом да трошкови не прелазе корисити које доноси. Ипак систем интерне контроле има ограничења.

«Ефикасност сваког система интерне контроле подложна је одређеним ограничењима својствених сваком систему, што укључује и кршење интерне контроле од стране управе, грешке радника и тајне споразуме».<sup>6</sup>

Интерна и екстерна ревизија у великој мери се ослања на уведене интерне контроле и њихову ефикасност у практичном деловању. Чињеница је да од квалитета интерне контроле зависи обим испитивања интерне и екстерне ревизије. Закон који регулише трошење јавних средстава сваке земље, треба да предвиди и да дефинише да сви буџетски корисници буду дужни да успоставе систем интерне контроле. У том смислу министар финансија прописује смернице интерне контроле код буџетских корисника.

Интерна контрола буџетских корисника подразумева организацију, политике и процедуре које се користе да би се осигурало извршавање послова који су дати у надлежност буџетским корисницима. Она проверава да ли су ресурси при извршењу послова из надлежности буџетског корисника коришћени у складу са постављеним циљевима. Интерна ревизија проверава да ли су програми и планови за извршавање послова из надлежности буџетских корисника заштићени од губитака, преваре или лошег управљања. Она брине и о томе да су управи увек на располагању поуздане и благовремене информације које се користе при извештавању, подршци и доношењу одлука. Интерна контрола омогућава откривање грешке или преваре на нивоу буџетског корисника.

Систем интерне контроле буџетског корисника обухвата контроле у рачуноводству, набавци и финансијском извештавању. Значај система интерне контроле буџетског корисника је у томе што се оне одвијају истовремено с текућим процесом рада а исти је уграђен у тај процес и чини његов саставни део. Интерна контрола може бити организована као посебна организациона јединица или може бити уграђена у организацију, о чему одлучује руководиоц буџетског корисника.

---

<sup>5</sup> Др Марко Иваниш: «Значај интерне контроле у ревизији финансијских извештаја», СРРС, «Ревизор»

<sup>6</sup> Др Марко Иваниш: «Значај интерне контроле у ревизији финансијских извештаја», СРРС, «Ревизор», оп.цит.

Правилник о унутрашњој организацији зависно од величине буџетског корисника, његове унутрашње организације, сврсисходности и оправданости трошкова, дефинисаће ову проблематику. Систем интерних контрола буџетског корисника дели се на три основне контроле и то:

- 1) *Управљачке,*
- 2) *Административне и*
- 3) *Рачуноводствене.*

#### *а) Успостављање система интерне контроле*

Приликом успостављања интерне контроле потребно је проценити и контролисати финансијске ризике. Руководилац буџетског корисника мора да донесе Правилник о унутрашњој организацији и систематизацији радних места. Тај правилник ће осигурати унутрашњу организацију која ће удовољити циљевима сваког буџетског корисника. Систематизација радних места подразумева одговарајућу адекватну квалификациону структуру, радно искуство, одговорност по хијерахији управљања и интерперсоналне односе унутар буџетског корисника. Правилник о унутрашњој организацији и систематизацији радних места основни је и најважнији писани акт на коме се темељи систем интерних контрола. Приликом доношења Правилника мора се водити рачуна, и у највећој мери уградити у Правилник, степен ризика за сваки посао и радно место, а затим утврдити и одговарајући ниво одговорности, чиме ће се спречити могуће појаве грешака и неправилности. Руководилац буџетског корисника дужан је да преузме све мере за доношење прописаних процедура где ће на основу обавеза и задатака дефинисаних по радним местима одредити лица која ће урадити нацрт појединачних процедура. При извршењу овог задатка, треба утврдити које су писане процедуре биле донешене, извршити њихову анализу посебно са становишта ризика, евентуалне измене и допуне, а затим приступити изради свих осталих прописаних писмених процедура и поступака. Посебно треба имати у виду да извршење задатака и послова по наведеним процедурама може имати утицаја на садржај Правилника о унутрашњој организацији и систематизацији радних места. То се посебно односи у делу који регулише назив и садржај послова и задатака поједних радних места. После извршене верификације, тј. доношења процедура, треба формирати стручну комисију са задатком да се на основу урађених и оверених писаних процедура и поступака, израде Правилник о интерним контролама – интерним контролним поступцима.

Правилник обавезно мора да садржи:

- 1) *Управљачке контролне поступке,*
- 2) *Административне контролне поступке,*
- 3) *Рачуноводствене интерне контролне поступке,*
- 4) *Поступке процене ризика,*
- 5) *Поступке информисања,*
- 6) *Поступке комуникације и*
- 7) *Поступке надгледања.*

## ***б) Управљачки контролни поступци***

Процедуре управљачких контролних поступака доносе се на дужи временски период, па је потребно повремено вршити њихову анализу и усклађивање са постављеним циљевима. То су правила и методе за доношење важних одлука везаних за финансијску и оперативну политику, начина сазивања, организовања и вођења састанака, као и успостављање интерперсоналних комуникација запослених. Идеја је да запослени дају свој допринос у пословним политикама и процедурама, распореду задатака и овлашћења, идентификацији ризика и управљања. Руководиоц је дужан да донесе програме, планове и политике ради остваривања активности из делокруга буџетског корисника. Такође, потребно је остварити пренос надлежности и одговорности за организациону структуру и кадровску политику у оквиру буџетског корисника.

## ***в) Административно-интерни контролни поступци***

Административно-интерни контролни поступци представљају процедуре којима се дефинише процес доношења одлука. То су поступци: примање дописа и опште документације, разврставање и достављање документације, начини и рокови израде службених дописа, организација достављања материјала надлежним органима, организација састанака са запошљеним из других ентитета, методологија доношења одлука на колегијуму, организација послова у нижим организационим јединицама и однос између њих, приступ списима искључиво од стране овлашћених лица и слично.

Аутори са енглеског језичког подручја заступају становиште да се управљачки контролни поступци често сматрају административним контролним поступцима.<sup>7</sup>

## ***г) Рачуноводствени интерни поступци***

Рачуноводствени интерни поступци су процедуре давања овлашћења за финансијске трансакције и употребу општеприхваћених политика и процедура за рачуноводство (међународни рачуноводствени стандарди). У рачуноводствене интерне поступке спадају и: раздвајање задатака везаних за вођење евиденције, тако што једна особа нема контролу над целом трансакцијом (послови пријема, контроле, обраде, ликвидирања, књижења и уноса у пословне књиге књиговодствених документа), израда одговарајућих рачуноводствених извештаја за кориснике тих извештаја и физичку контролу над приступом имовини. Рачуноводствени интерни поступци морају обезбедити сигурност у обављању рачуноводствених трансакција. Они морају бити у складу са законима и другим прописима, где се трансакције књиже искључиво на основу веродостојне документације у помоћним и Главној књизи трезора. То ће омогућити да извештаји о извршењу буџета садрже потпуне, поуздане, ажурне и прецизне информације о исходима финансијских операција и финансијској ситуацији буџетског ентитета. Рачуноводствени интерни поступци требају регулисати: обрачун плаћања,

---

<sup>7</sup> Др Александар Миљковић: «Финансијска контрола и ревизија», Привредна академија, 2006., Нови Сад

евиденције присутности на раду, обрачуни о привременим и повременим пословима (уговорима о делу), благајничко пословање и проток књиговодствене документације, набавке, усаглашавање података у помоћним књигама са подацима у Главној књизи трезора, одлуку о именовану пописних комисија (имовине, потраживања и обавеза), приступ средствима искључиво од стране лица која имају одобрење и која су одговорна за њихово чување или коришћење и благовремено архивирање књиговодствене документације. Систем интерних контрола подразумева постојање поуздног информационог система који обухвата целокупно пословање (IT систем). Систем треба да формулише процедуре и правила коришћења, чувања и заштите података (физичка контрола, контрола присуству података, контрола улаза, комуникацијска контрола, контрола обраде и контрола апликација).

#### ***д) Процена ризика***

Ризици у пословању сваког буџетског корисника деле се на три нивоа: високи, средњи и нижи. Процена ризика представља подложност одређене функције или активности на грешке, неправилности, неовлашћену употребу или neodговарајуће резултате програма. Процена ризика се користи за утврђивање вероватноће нежељених дешавања, као и њихових последица. Правилник о интерним контролама треба да у својим процедурама утврди степен ризика по активностима и предложити евентуалне мере за спречавање.

#### ***ђ) Поступци информисања***

Информисање буџетских корисника подразумева обавештавање (усмено и писмено), давање података, инструкција и информација с циљем постизања максималне ефикасности, ажурности и законитости у раду сваког запосленог. Информисање служи у сврху доношења одговарајућих одлука и предузимања одређених мера од стране надлежних институција. Поступци информисања могу бити интерни и екстерни. Интерни поступци информисања су поступци који се користе код административних и рачуноводствених интерних процедура буџетског корисника. Екстерни поступци информисања су поступци који се односе на све кориснике финансијских извештаја. Они се презентирају и достављају на увид и коришћење заинтересованим домаћим и међународним институцијама.

#### ***е) Поступци комуникација***

Поступци комуникација у буџетском ентитету морају осигурати најефикаснији начин комуникације у оквирима предузећа а све у циљу што бржег и ефикаснијег извршења задатака. Поступци комуникација не обухватају само процедуре комуникација у оквиру једне организацијске целине, већ дефинишу и односе са осталим организацијским деловима због честе потребе за заједничним деловањем у извршавању циљева пословне политике конкретног предузећа.

## 2. Државна интерна ревизија

Поступке надгледања законитости и спровођења интерних контрола и процедура врши државна интерна ревизија. «Ревизија даје оцену начина и процеса рада органа и организација, што подразумева претходно испитивање поступака и поштовање правила интерне контроле, адекватности и успешности и потпуности система интерне контроле, законитог коришћења средстава, ефикасности, економичности и успешности рада. Ревизија има саветодавну улогу у вези са унапређењем процеса управљања ризиком, процесом контроле и процеса управљања у органима и организацијама, као и приликом увођења нових система и процедура интерне контроле. Ревизија обезбеђује функционерима који руководе органима и организацијама независно и објективно мишљење о адекватности и ефикасности система интерне контроле».<sup>8</sup> Руководилац буџетског корисника има право и обавезу надгледања законитости и спровођења интерних контрола и процедура, јер је исти обавезан, путем ових процедура и поступака осигурати онемогућавање појединцима чињење незаконитих радњи и трансакција. Ово из разлога што уколико дође до корупције или проневере средстава, ради се о неуспеху управе, тј. руководства да заштити интересе јавних добара. Државна интерна ревизија у свом раду треба да примењује методологију која се заснива на стандардима INTOSAI. Послови ревизије врше се у складу са програмом који је одобрио надлежни министар. Државна интерна ревизија и служба за интерну контролу дужне су изградити извештај о надгледању интерних контролних поступака, утврдити евентуалне пропусте и одговорност лица и предложити мере за отклањање утврђених недостатака. Интерна државна ревизија даје објективно и стучно мишљење. Она има саветодавну улогу у циљу побољшања пословања. Њени задаци су: процена процеса и састава унутрашњих контрола на темељу управљања ризицима, спровођење унутрашње ревизије у складу са праксом и стандардима ревизије, тестирање, анализирање и оцена пословних функција из надлежности Министарства, предвођење појединачних ревизија и давање препоруке министру у сврху постизања веће ефикасности и ефикасности система, обављање посебне ревизије на захтев министра или према потреби, обављање ревизије о коришћењу средстава ЕУ и других међународних организација и институција које користе Министарства, израђивање извештаја о обављеној унутрашњој ревизији који се подноси министру, праћење спровођења препорука из претходно обављених ревизија, израђивање периодичних и годишњих извештаја о раду који се достављају надлежним институцијама у складу са важећим прописима.

Иако је Уредбом о раду и овлашћењима буџетске инспекције и ревизије предвиђена могућност формирања интерне ревизије у државним институцијама, четири године после доношења ове уредбе није формирано ниједно одељење интерне ревизије, нити је (ако нема потребе за одељењем) запослен овлашћени интерни ревизор.

---

<sup>8</sup> «Службени гласник РС» бр.10/2004., «Уредба о раду и овлашћењима буџетске инспекције и ревизије и обележјима буџетске инспекције»

Из ове чињенице јасно закључујемо да у Републици Србији постоји снажан отпор увођењу различитих облика надзора над радом државних институција. То се могло и очекивати, с обзиром на искуства развијених земаља. Наиме, када је у тим земљама формирала интерна и екстрена државна ревизија постојали су веома снажни отпори. Међутим, с обзиром на обавезе које је преузела Република Србија према разним регионалним институцијама и организацијама, по нашем мишљењу, ови отпори веома дуго трају. Такође, чињеница да у Републици Србији не постоји државна интерна ревизија знатно ће отежати рад новоформиране Државне ревизорске институције.

### 3. Административна (управна) контрола

Да би се осигурало извршење буџета онако како је то планирано и усвојено од стране највишег органа власти (Парламента), у свим савременим буџетским системима организована је буџетска контрола.<sup>9</sup> Од момента процесу доношења до извршења буџет пролази кроз неколико фаза. Прикупљена буџетска средства, којима се финансирају јавне потребе државе и њених органа, захтевају успостављање адекватних метода контроле које треба да обезбе правилно извршења буџета.

У законодавствима појединих земаља постоје разне врсте контроле извршења буџета. Контроле се могу сврстати према различитим критеријума на пример према времену, месту, субјектима и органима који врше контролу.<sup>10</sup> Контрола буџета према времену може бити двојака и то: претходна и накнадна.

Претходна (превентивна) контрола врши се када контрола предходи исплати. Ех ante контрола спречава исплате које нису утемељена на законским прописима. За разлику од превентивне контроле, контрола која после извршене исплате има карактер накнадне контроле (ex post). Ова контрола врши проверавање трошења буџетских средстава сходно позитивним прописима.

Контрола према методу који се примењује може бити: документарна контрола и теренска. Документарна контрола се спроводи на лицу места а теренска изласком контролног органа на терен.

Контрола према субјектима разликује контролу над наредбодавцима и контролу над рачунополагачима. Контрола наредбодавца има карактер контроле употребе одобрених расхода и одговорност наредбодавца има политички карактер.

Контрола рачунополагача обухвата његово пословање из оквира његовог делокруга рада, а одговорност рачунополагача није политичка, него рачунска, а евентурално и кривична. Често не прави разлика између термина ревизије и контроле. Ревизија је само проверавање рачуна, док контрола процењује да ли има неправилности у примени финансијских прописа.

<sup>9</sup> Др М. Јовановић, др Јадранка Ђуровић–Тодоровић: «Финансијска теорија и политика», Економски факултет Ниш, 2003. година, стр.151.

<sup>10</sup> Др Тихомир Тасић: «Јавне финансије», Факултет за менаџмент Зајечар, Лесковац 1999. година, стр. 453

Према органима који врше контролу буџета треба разликовати:

- административну (управну),
- рачунско-судску и
- политичку контролу.

*Административна контрола (управна контрола)* представља контролу извршења буџета у оквиру сопственог административног апарата. Ова врста контроле је хијерхијска јер њу врши виши орган над нижим буџетским органом. Ипак, не треба сматрати да највиши финансијски органи остају без контроле. Контролу над овим органима врши државна интерна ревизија коју обавља министар финансија. Административна контрола се појављује као претходна, текућа и накнадна, а посебно се обавља контрола наредбодавца и рачунополагача. Управну контролу спроводе специјално организоване институције. Француска има две институције оваквог типа: Генерална инспекција и Контрола ангажованих расхода. Генерална инспекција има традицију још од доба Наполеона. Њен рад се односи на контролисање рачунополагача. Генерална инспекција је орган Министарства финансија а инспектори раде по директивама министра. Због се тога и резултати рада ове инспекције презентирају непосредно на увид министру финансија. Контрола ангажованих расхода има карактер претходне контроле, а њена делатност се састоји у претходном контролисању сваког ангажовања средстава и наредбе за исплату. Лице које врши контролу врши надзор над правилношћу трошења државних расхода, а не над целисходношћу њихове употребе.

#### **4. Политичка контрола**

Политичку контролу врши тело које је донело буџет, дакле, Парламент тј. Народна Скупштина. Због тога политичка контрола носи назив и парламентарна или скупштинска. Политичка контрола анализира извршење буџета и евентуална одступања од усвојеног буџета. Политичка контрола има карактер накнадне контроле (*ex post*) и спроводи се на крају буџетске године. Постоје два система парламентарне буџетске контроле. Једна је систем француског типа, који се заснива на постојању Рачунског суда, а други је систем контроле англосаксонског типа, који се заснива на постојању главног контролора. Земље које имају систем буџетске контроле француског типа су Италија, Белгија и Холандија, због постојања Рачунског суда, али његова организација и улога су доста различите од улоге суда у Француској. У Француској, Рачунски суд, који је управни суд, врши контролу извршења буџета. Рачунски суд обавља контролу оцењујући завршне рачуне у погледу њихове рачунске исправности и законитости.

У Италији, Белгији и Холандији установљен је «главни контролор». Он контролише све буџетске расходе и одобрава свако преношење средстава са рачуна банке, где се врши уплата буџетских прихода на рачуне главног исплатиоца. У САД главног контролора именује председник, који га може опозвати, али једино у случајевима прописаним законом. Главни контролор контролише расподелу буџетских средстава и средстава државних фондова.



Његова овлашћења су веома широка, јер приликом извршења буџета може обуставити исплату и позвати на одговорност наредбодавца. Главни контролор, такође, објављује повремене извештаје, у току буџетске године о извршењу буџета, а Конгресу подноси извештаје о завршном рачуну буџета.

Према томе, Државна ревизија представља политичку накнадну контролу јавних финансија.

## **5. Рачунско-судска контрола**

У неким земљама поред административне контроле, образована је посебна врста контроле, која у свом раду потпуно независна од управних органа.<sup>11</sup> Рачунско-судски орган тесно је повезан са пословањем министарстава и Владом. Пословање овакве контроле присутно је у готово свим развијеним западним земљама. Рачунско-судска контрола постоји у Немачкој, Француској, Италији, Великој Британији и САД. Овај вид контроле делује независно од контрола управних органа и представља облик превентивних контрола.

## **6. Остали облици контроле**

Контрола јавних средстава може бити поверена и некој од независних ревизорских фирми. Закон о буџетском систему Републике Србије, усвојен још марта 2002. године, предвиђа да послове контроле над јавним финансија може да врши и представник комерцијалне ревизије. Међутим, иако постоји прописано у тада важећом Закону овај облик контроле није још заживео у Републици Србији.

То потврђује напред изнету тезу о снажном отпору државно-бироградског апарата сваком облику надзора над његовим радом.

## **7. Државна ревизија као саставни део система надзора над јавним расходима**

Државна ревизија (Ревизија јавних расхода) је посебна контролна активност усмерена на контролу извештавања о трошењу јавних финансијских средстава, која су у надлежности државних органа и институција. Ревизија јавног сектора је годишња активност коју обављају Државне ревизорске институције ради обледањивања потрошених средстава државе и давања препорука за боље функционисање јавног сектора. Ова активност је развијена у земљама тржишне привреде, док је у земљама у транзицији тек у развоју. Државна ревизија се заснива на основним постулатима ревизије, независна је, реална, објективна и обавља се у складу са Међународним стандардима ревизије за јавни сектор. Бројни су разлози за вршење државне ревизије, а ова проблематика важна за сваку државу. Требало би се обављати на начин и у складу са

---

<sup>11</sup> Др Тихомир Тасић: «Јавне финансије», Факултет за менаџмент Зајечар, Лесковац 1999. година, стр. 455



најбољом праксом која постоји у тој области. Чињеница је да данас стално је растућа потреба за информацијама и да бројним интересним групама пажњу привлачи прикупљање и трошење финансијских средстава државе. Заинтересована јавност тражи од државе да је извештава о трошењу финансијских средстава, али да би те информације биле убедљиве, потребно је мишљење независне и компетентне организације, на које извршна власт не може да утиче односно мишљење независне ревизије. План трошења прикупљених пореских средстава, начин и динамику трошења и намену пројектују државни органи и институције. Пројекат трошења јавних прихода одобрава највиши представнички орган земље. Највиши представнички органи морају бити информисани о рационалној, ефикасној и потпуној употреби финансијских средстава. У развијеном тржишном свету највиши представници врше надзор над јавним расходима. Овај надзор представља комплекс мера и процедура које успоставља Парламент. Трошење финансијских средстава треба да се заснива на начелу успостављања буџетске равнотеже. Чланови највишег представничког органа у држави у већини случајева нису стручно оспособљени да анализирају финансијске извештаје о потрошњи буџетских средстава. Независна ревизија јавног сектора тј. државе има изузетно важну улогу и место у укупним активностима земаља тржишне привреде ради остваривања дугорочне монетарне стабилности, сузбијања инфлације, подстицања инвестиционих улагања, раста производње, заустављања пораста јавних расхода и ефектног усклађивања јавних прихода и расхода, односно остваривања стабилности финансијског система. Јавност и порески обевезници очекују да постоји одговорност за трошење финансијских средстава државе. Државна ревизија проверава и анализира протекле финансијске догађаје, и открива проневере и корупције, као и постојање незаконитих процедура којима се омогућава трошење јавних финансијских средстава. Зато државна ревизија имају позитиван утицај на начин организовања државних институција и јавног сектора. Државна ревизија се организује у свакој земљи у виду Врховне ревизорске институције.

Врховна ревизорска институција је увек регулисана уставом и законом, независна је и има потпун и слободан приступ свим документима и информацијама. Врховна ревизорска институција је важан баланс у систему поделе власти на законодавну, (Скупштина), извршну (Влада) и судску (Правосуђе). Она је четврта карика која теба да контолише рад извршне власти и о томе обавештава парламентарну власт. При томе, она мора да поштује Законе коју уређују ову проблематику, што значи да није изнад провосудног система.

## **Закључак**

Јавност и грађани тј. порески обевезници очекују да постоји одговорност за трошење финансијских средстава државе, као и могућност да изврше увид у квалитет утрошених пара који су издвојили за функционисање државе. Трошење државног новца и надзор на трошењем јавних расхода представља активност усмерену на смањење трошкова функционисања органа државе. Државни надзор обухвата: контролу, инспекцију и државну ревизију. Због околности да је Република Србија у транзиторном периоду и да се формирају поједине нове институције државе, надзор над трошењем буџета добија на још већом значају. Овом текстом смо покушали да приближимо читаоцима начине контроле над јавним расходима које се обављају у најразвијеним

земљама. То смо објаснили кроз: интерну контролу, државну интерну ревизију, административну, рачунско-судску и парламентарну контролу. Све врсте контрола имају своје место и улогу у систему надзора над јавним финансијама, али највећи значај заузима Врховна државна ревизорска институција. Иако усвојен, Закон о Државној ревизијској институцији ни данас није заживео, а Република Србија је једина земља у Европи која нема имплементирану државну ревизију. У таквим околностима, завршни рачун буџета још од 2002. године није ревидиран, што говори о ниском нивоу контроле јавних расхода. Евентуално чланство у Европску унију подразумева и прихватање савремених институција, које ће унапредити рад државне управе, повећати ефикасност, ефективност и економичност државних институција, а једна од њих је управо Државна ревизорска институција. Неки аутори сматрају да постоји дубока корелација између нивоа европских интеграција и развијености државне ревизије. Државна ревизија као најзначајнији контролор јавних финансија представља маркер и контролни ослонац на нашем путу у евро-интеграције.

## Литература

1. Др Александар Миљковић: «Финансијска контрола и ревизија», Привредна академија, 2006., Нови Сад
2. Смернице ревизије Међународне федерације рачуновођа
3. Др Марко Иваниш «Значај интерне контроле у ревизији финансијских извештаја», СРРС, «Ревизор»
4. Др М. Јовановић, Др Јадранка Ђуровић–Тодоровић: «Финансијска теорија и политика», Економски факултет Ниш, 2003. година,
5. Др Богољуб Виторовић, Др Мирко Андрић: «Основи ревизије», СРРС, 1995., Београд
6. Др Марко Иваниш: «Значај интерне контроле у ревизији финансијских извештаја», СРРС, «Ревизор»
7. Др Тихомир Тасић: «Јавне финансије», Факултет за менаџмент Зајечар, Лесковац 1999. година
8. Смернице ревизије Међународне федерације рачуновођа
9. «Службени гласник РС» бр.10/2004., «Уредба о раду и овлашћењима буџетске инспекције и ревизије и обележјима буџетске инспекције»

## PLANIRANJE I VIŠEKRITERIJUMSKA OPTIMIZACIJA DIZAJNIRANJA POSLOVNIH PROCESA

### Apstrakt

*U radu je prikazan značaj reinženjeringa, dizajniranja i optimizacije kako poslovnih procesa tako i proizvoda u cilju poboljšanja kvaliteta i brzine poslovanja kao i smanjenja troškova i gubitaka.*

*Pristup je predstavljen uz pomoć PEPSY (Product Development Planning System – Sistem planiranja razvoja proizvoda) alata, tako što obezbeđuje podršku za restrukturiranje i optimizaciju poslovnih procesa čime premašuje funkcionalnu svrhu komercijalnih postojećih alata namenjenih za ove potrebe. Pristup predstavlja dalji cilj upotrebe poslovnih modela stvorenih da predstave višekriterijumski proces optimizacije.*

**Ključne reči:** *dizajn, optimizacija, resursi, procesi reinženjering*

## PLANNING AND MULTICRITERIAL OPTIMIZATION OD DESIGN BUSINESS PROCESSE

### Abstract

*This paper presents importancy of reengineering, designing and optimization of processes and products to enhance business quality as well as to reduce costs and losts.*

*The approach is presented by PEPSY (Product Development Planning System) tool, providing support for the restructuring and optimization of business processes surpassing the functional scope of commercially available tools. The approach sets the further goal of employing the business models generated to perform a multicriterial optimization process as well.*

**Keywords:** *design, optimization, resources, reengineering processes*

## Uvod

Polazeći od pretpostavke da će u budućnosti biti potreban reinženjering poslovnih procesa u oblasti razvoja proizvoda, pogodno je razvijati moćne alate za reinženjering u ovaj oblasti. Moćna podrška u procesu optimizacije je posebno potreba za dinamičke i adaptivne reorganizacije struktura razvoja proizvoda. Kao odgovor tome je, obezbeđivanje razvoja alata unutar okvira indistrijskog projekta koji obezbeđuje podršku za restrukturiranje i optimizaciju poslovnih procesa premašujući funkcionalnu svrhu komercijalno postojećih alata. Postojeći alati su obično istaknuti po ograničenjima njihove upotrebe grafičkog predstavljanja sa različitih gledišta poslovnih modela koje generišu. Funkcionalnost ovih alata je više skoncentrisana na povećanje transparentnosti a manje na optimizaciju poslovnih procesa. Razvijen pristup unutar okvira PEPSY (Product Development Planning System – Sistem planiranja razvoja proizvoda), postavlja dalji cilj upotrebe generisanih poslovnih modela da bi izveli proces optimizacije. Ova optimizacija će biti predstavljena u automatizovanom stilu pod kontrolom korisnika, zasnovana na procesnom-povezanom sistemu ključnih figura. Pored procesa dizajna i optimizacije, obezbeđena je i mogućnost za procenu efektivnosti implementacije inovativnog sistema resursa u konkretnom procesu

### 1. Reinženjering i dizajniranje poslovnih procesa

Reinženjering poslovnih procesa predstavlja menadžment tehniku koja je nastala dvadesetih godina dvadesetog veka, i bavi se proučavanjem redizajniranja poslovnih procesa, što znači poništavanje starih procesa poslovanja i uvođenje potpuno novog poslovanja, novog proizvoda, novih masina itd. Da bi se smatrali uspešnim redizajnirani procesi treba da ostvaruju izuzetne uštede i povećanje profita poslovnih sistema.

Reinženjering predstavlja fundamentalno premišljanje i radikalni redizajn poslovnih procesa, da bi se postigla drastična poboljšanja u kritičnim bitnim merama performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluga i brzina. Ova definicija sadrži četiri ključne reči:

- fundamentalno
- radikalno
- dramatično i
- procesi

Centralno mesto u filozofiji reinženjeringa pripada procesima i taj se termin odnosio na dizajniranje procesa. Revolucija reinženjeringa imala je dve glavne teme: prva je organizacija oko procesa, a druga je da se procesi organizuju na superioran način.

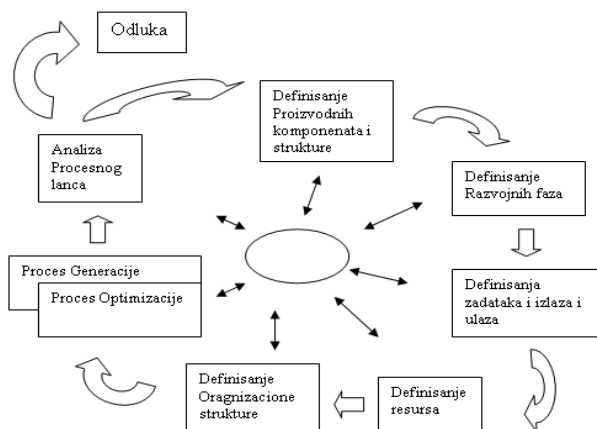
Pojam reinženjering usko je vezan sa potrebom da se kompanije ponovo naprave inovativnim, tj. to je novi poslovni model da se postigne reinventivnost kompanija

### 2. Koncept pristupa pepsy sistema

Osnovna struktura PEPSY je prikazana na slici 1. Poslovni model je podeljen na resurse, aktivnosti i organizacione modele. Parcijalni modeli su medjusobno tesno povezani. Pored poslovnog modela, sistem obuhvata komponentu optimizacije, kao i izlazne module za vizualizaciju procesa i rezultata optimizacije. Vrlo bitna stvar u definiciji aktivnosti je sam

proizvod, te pretpostavka za modeliranje procesa mora biti povezana sa modelom proizvoda. Projektno orjentisani procesi mogu biti opisani pomoću specificiranja proizvoda, u njegovom specifičnom stepenu inovativnosti, zbog liste proizvodnih zahteva kao rezultata faze planiranja proizvoda.

U predstavljenom konceptu, aktivnost konstituiše generičku konstrukciju čime sadrži proizvodnu komponentu, zadatak, razvojnu fazu i resurse isto kao i ulazne i izlazne informacije. Aktivnost predstavlja poziciju u procesnom lancu gde će informacije biti generisane, transformisane i složene. PEPSY pristup je razvijen uz pomoć posmatranja svake stavke informacije (izlaza), generisane u procesu kao odgovarajuće pojedinačnom proizvodnom statusu. Tokom procesa razvoja proizvoda, pojedini zadaci moraju biti ispunjeni u pogledu sastava, npr. aktivnosti razvoja proizvoda moraju biti izvedene po redu tako da određeni koraci i proizvodne faze mogu biti sprovedene. Logička korektnost sekvence aktivnosti u procesu je utvrđena korišćenjem ulaznih i izlaznih informacija. Zadaci koji opisuju aktivnosti su izračunavanje, testiranje, dizajniranje, informaciona analiza, što znači aktivnosti koje se mogu generalno odigrati dok se razvija industrijski proizvod. Ovi zadaci su ili predefinisani na standardizovan način ili mogu biti ponovo generisani.



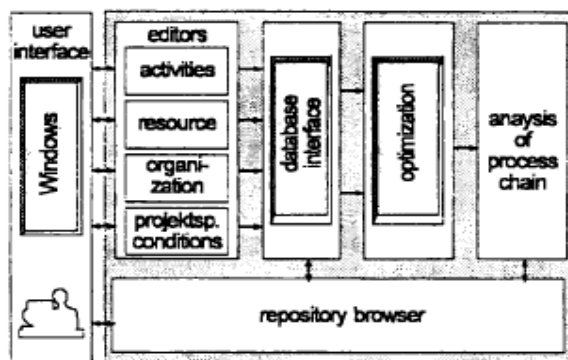
Slika 1 Struktura sistema

Resursi predstavljaju primarno i pomoćno sredstvo proizvodnje koje čini realizaciju pojedinačne aktivnosti mogućom u cilju ispunjavanja zadataka. Resursi mogu biti ljudi, tehnička oprema i informaciona tehnologija (IT).

Organizacioni model obuhvata opis organizacione strukture kompanije što je posebno relevantno za opis strukture odluka u procesu. Različite vrste organizacione strukture mogu biti definisane kao hijerarhijske ili projektno menadžment strukture.

## 2.1 Arhitektura pepsy sistema

PEPSY je sistem sa modularnom strukturom. Uz module koji su specijalno programirani za primenu (C++), komercijalna dostupnost sistema je integrisana u najvećoj mogućoj meri. Komercijalni sistemi upotrebljeni na ovaj način su sistemi baze podataka, optimizacioni alati i alati modeliranja (slika 2).



Slika 2 Arhitektura Sistema

Arhitektura sistema je bazirana na: model-razmatranje-kontrola pristupu, koji garantuje implementaciju otvorene arhitekture sistema. Prema ciljnoj orijentaciji predstavljanjem poslovnih modela ili parcijalnih modela, može biti zagarantovan visok stepen fleksibilnosti, što se tiče usvajanja i proširavanja modela. Upotrebljen sistem baze podataka baziran na OMG-standardu (Object Management Group); osigurava prenosivost modela na druge platforme.

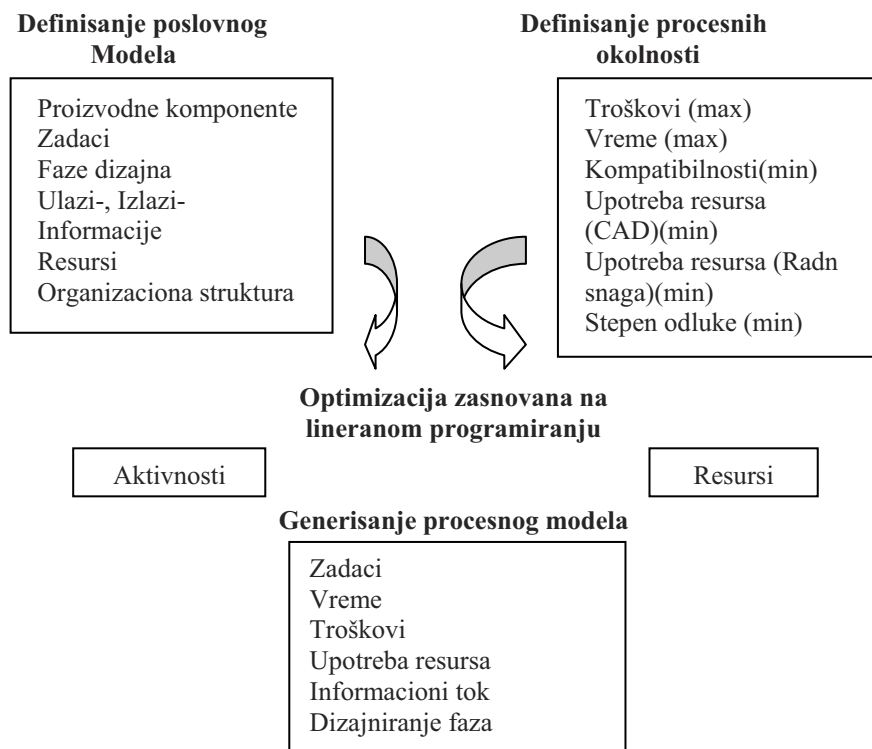
Gore opisan koncept PEPSY može biti uzet kao moćna baza za sve relevantne procese planiranja i kontrole aktivnosti na strateškom, taktičkom i operativnom nivou donošenja odluka. Jedan od principijalnih ciljeva u ovim aktivnostima je kontinualna generacija, upotreba i eksploatacija procesnih modela koji počinju fazom optimizacije i planiranja procesa razvoja prizvoda do njihove operativne realizacije. Drugi značajan aspekt procesa optimizacije je povećanje procesa efikasnosti uz upotrebu pravih resursa i njihovu eksploataciju na ekonomičan način. Podrška u ovom polju može značiti kao korisna pomoć u procesu planiranja aktivnosti.

### 3. Uloga optimizacije u procesu dizajniranja

Cilj optimizacije, sadržan u generičkim procesnim modelima zasnovanim na pre-definisanim i projektno specifičnim ograničenjima, kontoliše se pomoću varijabilnih parametara kao što su vreme, troškovi, stepen iskorišćenosti informacione tehnologije, itd. Ovaj koncept izgleda više kao generišući nego opšti pristup zbog procesa koji su ponovo razvijeni u zavisnosti od potencijala poslovnog modela i projektno specifičnih ograničenja (slika 3). On nije orjentisan na postojeću procesnu strukturu. Ovaj koncept dopušta automatsko generisanje razvojnih proizvodnih procesa i prikazuje širu podršku nego drugi komercijalni alati.

Bitna stavka u povezivanju sa problemima ove oblasti je raspoređivanje resursa i zadataka. Problem je u kombinovanju i raspoređivanju aktivnosti na način da rezultat bude maksimalno iskorišćenje i minimalno preopterećenje. To je problem višekriterijumskog donošenja odluke koji može biti efektivno usmeren koristeći metodu linearne optimizacije na osnovu simplex algoritma. Za opis optimizacionog modela i izračunavanje rešavanjem algoritma koristi se komercijalni alat i spaja se sa PEPSY pomoću interfejsa podataka.

Različiti se scenariji mogu odigrati uz pomoć sredstava varijacije ključnih figura i/ili optimizacionih parametara koji su zasnovani na predstavljenom generalizovanom poslovnom modelu i na projektno-specifičnom modelu.

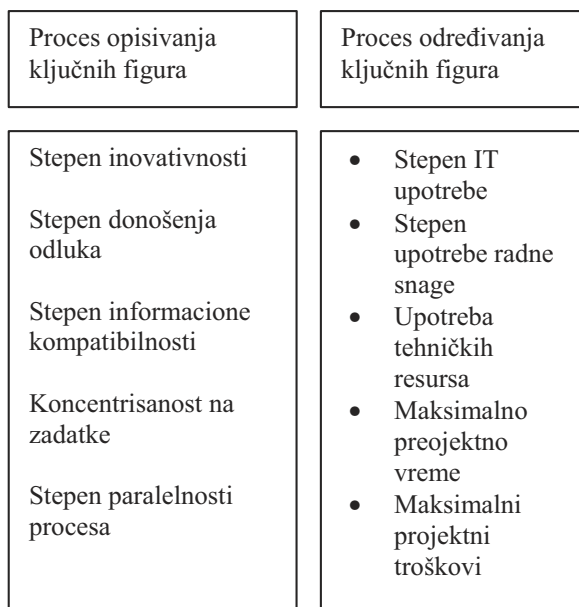


**Slika 3 Proces optimizacije**

Kao rezultat scenarija, korisnik dobija optimizacioni procesni lanac sa odgovarajućom instacijacijom individualnih aktivnosti, struktura, prekretnice odluka, implemmentacije resursa, specificiran-scenario projekat trajanja i specifičan scenario instacijacija individualnih kodirano-vrednosnih varijabli.

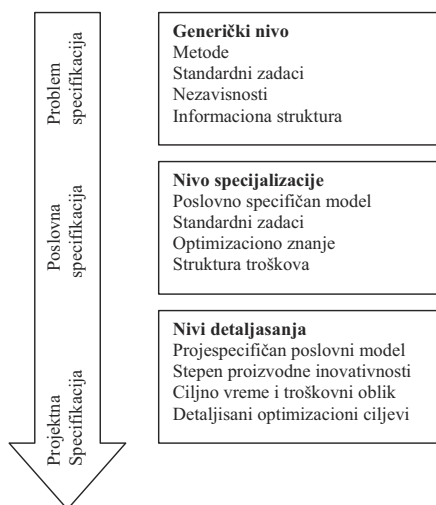
Ključne figure predstavljaju ciljni sistem koji omogućava ciljno orjentisanje reinženjering proizvodno razvojnih procesa. S jedne strane omogućuje određivanje projektne specifičnih parametara, a s druge strane podržava izgledno orjentisanu analizu procesnog lanca. Ključne figure mogu biti istaknute kao one koje određuju i one koje opisuju procese.

Polazeći kroz korake konkretizacije kao što je prikazano na slici 5, stepen detaljisanja poslovnog modela će se povećavati. Na generičkom nivou, opis fundamentalne konstrukcije poslovnog modela, rešava se definisanjem bazične informacione strukture kojom je potrebno da se popuni proces reinženjering aktivnosti. Naročito međuzavisnost među informacionim ciljevima mora biti uređena u obliku detaljnih grupa veza.



**Slika 4 Sistem ključnih figura**

Kao što smo definisali, na primer, opšte potencijale resursa poslovnog modela na generičkom nivou, na sledećem nivou resursi su specificirani i dostupni kompaniji. Osim toga, oni moraju biti određeni uzimajući u obzir njihovu izvodljivost. Dodatno, struktura troškova, standardni zadaci i korektna organizaciona struktura kompanije mora biti obuhvaćena u modelu.



**Slika 5 Stepene detaljisanja poslovnog modela**



Na nivou detaljisanja, potrebno je da specifične informacije kao što su vreme, rok, troškovi ili stepen inovativnosti proizvoda budu definisane.

Na osnovu ovog projekta ili scenarija, specifični okvirni parametri, i predefinisani poslovni model, generacija specifičnog procesa može biti odrađena uz podršku optimizacionog pristupa.

### **3.1 Simulacija redizajniranog procesa**

PEPSY proizvodi procesne modele na osnovu optimalnih aktivnosti, što može biti više shvaćeno kao strateški instrument za razvoj referentnih procesa kao orijentacija fokusirana na inovativne razvojne strategije kao konkurentno inženjerstvo (CE) i efektivna upotreba resursa. Događaji, kao što su povratna informacija u iteracionim procesima, propusti i greške u informacionom toku, petlje isto kao i generacija i odbacivanje proizvodnih verzija, su još zanemarene. Međutim, ove okolnosti mogu imati povećane efekte u procesu dizajniranja procesa, uticajnih troškova i vremenske parametre.

Za procenu ovih različitih efekata, simulacija je adekvatna tehnika. Uz pomoć simulacije, moraju biti uvedeni eksperimenti koji dopuštaju analiziranje dinamičko procesnih reakcija prema predefinisanim modelima parametara. Rezultati simulacije čine zaključak mogućim uzimajući u obzir ponašanje procesa u stvarnosti.

Za dalju upotrebu generisanog procesnog modela kao simulacionog modela, mora postojati dodatna informacija. Učestalost promena i realizacija procedura na specifičnoj kontrolnoj tački u procesu može biti inicirana uz pomoć statističkih vrednosti slučajnog generatora. Za predstavljanje mogućih protivurečenosti, suvišnih i pogrešnih uticaja na informacioni tok, proizvodno definisanje parametara kao proizvodne strukture, funkcionalnih veličina, materijala i snaga, moraju biti definisane na detaljan način. Ovi dodatni procesi moraju biti povezani sa podacima proizvodnog modela, relevantnim dokumentima, i aktivnostima koje moraju biti izvedene u dizajn procesu.

Uzimajući ove dodatne informacije u obzir, simulacioni model može biti generisan automatski, na primer, na osnovu Petri-Nets (Petrijeve mreže).

Operativna realizacija samog procesa bi bila kontrolisana pomoću adekvatnog sistema za upravljanje projektima. Ovaj alat podržava upravljanje projektima prema konkretnim procesnim uticajima kao što su prekidi, obstrukcije ili bilo koja vrsta otežavajuće situacije. Analiza ovih negativnih efekata uzimajući u obzir vreme, troškove i kapacitet eksploatacije je glavni zadatak sistema za upravljanje projektima.

U opšteno, ovi sistemi su bazirani na mrežnoj tehnici-adekvatna metoda za predstavljanje vremenski orijentisanih operacija kao što su poslovni procesi. Izvođenje takvog radnog toka predstavljanja je principijalno realizovati pomoću jednostavne konverzije optimizacionog procesnog modela. Ovaj model sadrži sve potrebne informacije za izgradnju procesnog menadžment modela podržavajući proces kontrole na operativnom nivou.

### **Zaključak**

Preduzeća moraju nametnuti njihove procesne reinženjering aktivnosti u budućnosti da bi ostala konkurentna na svetskom tržištu. Reorganizacija procesnog lanca u oblasti razvoja proizvoda je potencijal za racionalizaciju koja nije još kompletno iskorišćena. PEPSY nudi

inovativni pristup za automatski razvoj i optimizaciju procesa razvoja proizvoda u skladu sa dinamičkim promenama projektnih okolnosti. To dopušta fleksibilnu i prilagodljivu generaciju procesa podržavajući proces višekriterijumskog donošenja odluka u planiranju reorganizacionih aktivnosti. Selekcija CA-resursa i njihova ekonomska ugradnja u procesnom lancu je od velikog interesa za povećanje procesne efikasnosti. Sistem je odobren u reinženjerskom projektu u automatskoj industriji. Ovaj sistem je pogodan za primenu zbog svoje otvorene systemske arhitekture, fleksibilne promene, daljeg širenja, isto kao i integracija u druge alate za planiranje.

Koncept otvara nove mogućnosti u procesu reinženjeringa i može biti uzet kao osnova za buduće istraživanje aktivnosti u ovoj oblasti.

## Literatura

1. Krause, F.-L.; Loske, B.; Golm, F.; Raupach, C., Simulation als Grundlage der Bewertung und, the Optimierung von ProduMentwicklungsprozessen, VDI-Berichte Nr. 1215 , Diisseldorf: VDI-Vetla,1995.
2. Prvulović, S. Manasijević, D., Blagojević, Z. : Teorija odlučivanja sa primerima, Tehnički fakultet u Boru, 2006.
3. Iwata, K., Onosato, M., Random Manufacturing System: a New Concept of Manufacturing Systems for Production to Order, Annals of the CIRP, VOI4. 3, NO. 1, pp. 379 – 383,1994.
4. Prvulović, S., Tolmač, D., Radovanović, Lj. : Analiza uticaja menadžmenta na organizacione promene u preduzeću, časopis TEHNIKA – Menadžment, br.6, str.15-19, SMEITS, Beograd, 2007. (ISSN 0040-2176), (ISSN 1450-9911).
5. Hammer, M., Champy, J., Peena inerina the C o r n o m , Harper Collins Publisher, New York 121 Gaitanides, M., Scholz, R., Vrohlings, A., Raster,1993.
6. Prvulović, S., Tolmač, D. : Sistem inovativnih predloga i menadžment znanja u preduzeću, časopis Menadžment Znanja, (ISSN 1452-9661), br.1, str.(18-21), “TEHDIS”, Društvo za tehničku dijagnostiku Srbije, 2006.
7. Krause, F-L.; Golm, F.; Rieger, E.; WON, R., Modellieren for die ProduMentwickluna. IT+TI 37 II 995) 5, 1995.
8. Prvulović, S., Tolmač, D., Živković, Ž., Blagojević, Z. : AHP Metod u procesu donošenja odluka pri izboru novog proizvoda, časopis „MIR“ – Menadžment istraživanje razvoj, br.6, str(13-18), Srbija Solar, 2008. (ISSN 1452-8800).
9. Sohlenius, G., Concurrent Engineering. Annals of the CIRP, vol. 41, No. 2, pp. 645 – 655, 1992.
10. Prvulović, S., Tolmač, D. : Analiza uticaja reinženjeringa na razvoj investicionih projekata u prehrambenoj industriji, časopis Menadžment Inovacija Razvoj, br.1-2, str.(49-51), ISSN 1452-8800, Srbija Invent, Zrenjanin, 2006.
11. Prvulović, S., Tolmač, D., Živković, Ž. : Menadžment održavanja u modernoj tehnologiji, časopis Održavanje mašina, br.7-8, str.(61-64), (ISSN 1452-9688), TEHDIS – Društvo za tehničku dijagnostiku Srbije, Smederevo, 2007.

## ELASTIČNOST TRAZNJE I PRIHODI PREDUZEĆA U POTPUNOJ I MONOPOLSKOJ KONKURENCIJI

### Apstrakt

*Uticaj promene cena i promene dohotka na intenzitet promene tražnje, a time i prihoda preduzeća nije isti i nije jednak za sva preduzeća u različitim tržišnim strukturama. Cilj empirijskog istraživanja elastičnosti tražnje i njenog uticaja na prihode preduzeća u različitim tržišnim strukturama jeste da se, korišćenjem raznih ekonomskih metoda dobiju relevantne informacije o ispitivanim kategorijama, na osnovu kojih preduzeća mogu projektovati svoja ekonomska kretanja. No, bez obzira na sve teškoće teorijske i praktične prirode, analiza koncepta elastičnosti i skeptičnosti izvesnih naučnih krugova, cilj ovog rada je upravo da teorijski pokaže uloga i značaj koncepta elastičnosti tražnje na formiranje prihoda preduzeća u potpunoj i ograničenoj konkurenciji, monopolu i oligopolu. Poslovna politika preduzeća pored ostalog mora uzeti u obzir promene u prodaji i prihodu koji nastaju zbog dejstva promena cena na promene u prodajnoj količini proizvoda. Koeficijenti elastičnosti tražnje posebno su značajni za politiku cena jer pružaju preduzeću osnovne elemente za planiranje i ostvarenje maksimalno ukupnog prihoda.*

**Ključne reči:** elastičnost tražnje, cene, ukupan prihod, prosečan prihod, granični prihod

## ELASTINOST DEMAND AND REVENUES OF COMPANIES IN FULL AND MONOPOLY COMPETITION

### Abstract

*Impact of price changes and income changes in the intensity of demand, and thus the Company is not the same and is not equal for all companies in different market structures. The aim of the empirical research of elasticity of demand and its impact on the income of companies in different market structures is that, using different economic methods obtain relevant information about the tested categories, based on which companies can plan their economic development. However, regardless of all the difficulties of theoretical and practical nature, the analysis of the concept of flexibility some scientific circles, aim of this work is just to show the theoretical role and importance of the concept of elasticity of demand on the formation of the income of companies in full and limited competition, monopoly and oligopoly. The company's business policy, among other things must*

take into account changes in the sales and income that occur because of the effect of price changes on the changes in the amount of sales products. Coefficient elasticity of demand is especially important for the policy of price because the company provide the basic elements for planning and realization of the maximum total revenue.

**Key words:** elasticity of demand, prices, total revenue, average income, income border

## Uvod

Sa stanovišta teorije cena, pojam prihoda slično kao i kod drugih ekonomskih veličina, javlja se u tri varijante: ukupni, prosečni i granični prihod.

Kako se ukupni prihod preduzeća menja kada se krećemo duž krive tražnje? On se menja u zavisnosti od elastičnosti tražnje. Ako je tražnja neelastična (vidi sledeće slike), tada porast cene dovodi do povećanja ukupnog prihoda. Porast cene od 1 na 3 dolara dovodi do smanjenja tražene količine sa 100 na 80, pa ukupni prihod raste sa 100 na 40 dolara. Porast cene povećava proizvod  $P \times Q$ , jer je pad količine  $Q$  proporcionalno manji od porasta cene  $P$ . (1,134)

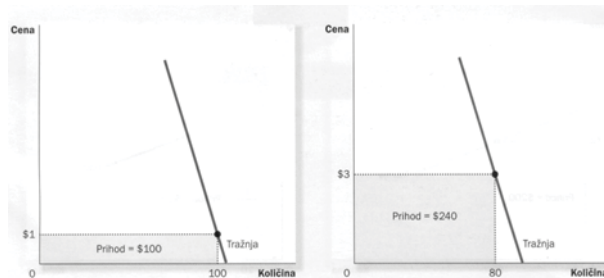


Figure 1

Ukupni iznos koji plaćaju kupci, a kao prihod primaju prodavci, jednak je površini osenčenog dela ispod krive tražnje  $P \times Q$ . U ovom slučaju, po ceni od 4 dolara, tražena količina iznosi 100, a ukupni prihod 400 dolara.

Prosečan prihod se dobija kao sve prosečne veličine (obrazac 2) kada se ukupni prihod podeli proizvedenom odnosno prodatom količinom robe iz čega proizilazi da je prosečan prihod i cena jednake veličine.

Granični prihod jednak je odnosu priraštaja ukupnog prihoda i priraštaja količine prodane robe, a može se određivati i kao razlika između nekog i  $n$ -tog iz predhodnog ukupnog prihoda.

U knjizi "Ekonomka", Samuelson(5,382) razmatra tri tipična slučaja odnosa elastičnosti tražnje i ukupnog prihoda, polazeći od stanovišta različitog stepena reagovanja tražnje u odnosu na određene promene u ceni.

Prvi, ako je koeficijent elastičnosti tražnje veći od jedinice, u pitanju je elastična tražnje, što znači da bilo kakve promene u ceni neke robe izazivaju veće promene u prodaji, odnosno tražnji te robe. Određeno smanjenje cene povećava prihod, odnosno prodaju, a kao

rezultat toga javlja se povećanje ukupnog prihoda i obratno, određeno povećanje cena smanjuje tražnju, odnosno prodaju, a time neposredno i smanjenje ukupnog prihoda.

Drugi, ako je koeficijent elastičnosti tražnje jednak jedinici, u pitanju je jedinična elastičnost tražnje. U tom slučaju bile kakvo povećanje ili smanjenje cena kompenzira, ali u suprotnom smislu povećanje ili smanjenje tražnje, odnosno prodaje tako da se ukupan prihod ne menja, ostaje isti.

Treći, ako je koeficijent elastičnosti tražnje manji od jedinice u pitanju je neelastična tražnja, pri čemu bilo kakve promene u ceni izazivaju male promene u tražnji, odnosno prodaji. Svako smanjenje cena toliko malo povećava tražnju, odnosno prodaju, da je rezultat toga smanjenje ukupnog prihoda i obrnuto, svako povećanje cene toliko malo smanjuje tražnju, odnosno prodaju da je rezultat toga povećanje ukupnog prihoda.

## 1. Tržište potpune konkurencije

Teorija potpune konkurencije vezuje se za tip privredne organizacije koji je postojao u kapitalizmu liberalne epohe. Istorijski posmatrano, prisustvo velikog broja prodavaca, koji nude identičan proizvod (homogen) i čija proizvodnja predstavlja samo mali deo ukupne proizvodnje, bilo je okosnica ideje o potpunoj konkurenciji.

J. Maršal (4,42) tvrdi da potpuna konkurencija postoji ako su ispunjena dva bitna uslova: fluidnost ponude i tražnje i atomiziranost ponude i tražnje. Sama fluidnost ponude i tražnje pretpostavlja četiri uslova: spontano određivanje kupoprodajnih odnosa, slobodno stupanje u kupoprodajne odnose, slobodno određivanje kupoprodajnih količina robe i homogenost proizvoda. Atomiziranost ponude i tražnje predpostavlja: cena je u napred data, nezavisna varijabila koju ni jedan učesnik na tržištu svojom aktivnošću ne može promeniti, postoji savršena elastičnost ponude i tražnje, postoji veliki broj kupaca i prodavaca od kojih svaki raspolaže malom ekonomskom snagom, tako da ne može imati bitniji uticaj na tržište, mogućnost potpunog predviđanja budućih ponašanja i da ne postoje druge okolnosti (potrošačke predrasude, psihoza rata) koje utiču na ponašanje prodavca i kupca.

Međutim, mnogi autori smatraju da potpuna konkurencija, kao tržišni oblik nikad nije postojala. P. A. Samuelson kaže:(5,48) "Jedina nevolja sa savršenom konkurencijom je što nikad nije bila u praksi primenjena."

Predpostavimo:

- da je reč o potpunoj konkurenciji (homogen proizvod);
- postoji  $i$  prodavca;
- $X_0$  - početni ukupan obim prodaje;
- $C_i$  - početna tržišna cena.

Problem koji ovde treba rešiti odnosi se na efekte koje će na obim tražnje imati smanjenje ili povećanje cene jednog prodavca kada cene svih ostalih konkurenata ostaju nepromenjene. Povećanje, odnosno smanjenje cena obeležavano sa  $y$ .

Ako prodavac  $i$  poveća cenu svog proizvoda za  $y$  % svi kupci pretaće da kupuju njegove proizvode i preći će na kupovinu proizvoda konkurenta. U tom slučaju, cenovna elastičnost u odnosu na povećanu cenu prodavca iznosi:

$$E_i = \frac{\frac{\alpha X_i}{\alpha C_i} = \frac{X_o}{\frac{X_o}{\frac{X_o}{n}}}}{\frac{X_o}{\frac{X_o}{n}}} = -\frac{1}{y}, \quad \text{jer je } \Delta X_i = -\frac{X_o}{n}, \text{ pošto je } X_i = \frac{X_o}{n}, \text{ a } \frac{\Delta C_i}{C_i} = y$$

Ako je  $y$  veoma mala veličina, ali ne i beskrajno mala, cenovna elastičnost tražnje u apsolutnom iznosu biće velika, iz čega proizlazi, da bilo kakvo povećanje cene jednog prodavca u uslovima potpune konkurencije, dovodi do potpunog prestanka tražnje za njegovim proizvodima i njegovo eliminisanje sa tržišta.

U suprotnom, ako prodavac  $i$  smanji cenu svojih proizvoda, a cene konkurenata ostaju ne promenjene, sva tražnja će preći na proizvod preduzeće  $i$ . Veličina  $X_i$  je jednaka  $X_o/n$ , ali veličina  $\Delta X_i$  iznosi

$$\Delta X_i = \frac{X_o}{n} n(n-1) + \Delta X$$

U tom slučaju cenovna elastičnost tražnje će iznositi:

$$E_{it} = \frac{\frac{\Delta X_i}{X_i}}{\frac{\Delta C_i}{C_i}} = \frac{\frac{\frac{X_o}{n} n(n-1) + \Delta X}{\frac{X_o}{n}}}{-y} = \frac{(n-1) - \frac{\Delta X}{X_o} n}{-y}$$

Prema tome, sa stanovišta prodaje jednog od njih (jednog prodavca, podvukao D. M.), svaki pokušaj, da se podigne sopstvena cena iznad cene svojih konkurenata, znači obaranje prodaje na nulu, zbog savršene elastičnosti tražnje, što znači da je elastičnost supstitucije između proizvoda ovog preduzeća i proizvoda ostalih preduzeća savršena. S druge strane, pošto je njegov udeo na tržištu mali, svaka njegova akcija u okviru sopstvene politike cena beznačajna je po položaj ostalih konkurenata. Prema tome unakrsna elastičnost tražnje ravna je nuli. (3,43)

Dakle, preduzeće u uslovima potpune konkurencije prihvata cenu kao datu veličinu po kojoj realizuje deo ili ukupnu proizvodnju ostvarujući pri tom ukupni prihod množenjem  $UP=Q \times C$

Prodajna cena preduzeća je u uslovima potpune konkurencije konstantna veličina, kako je prikazano na grafikonu na slici br. (2).

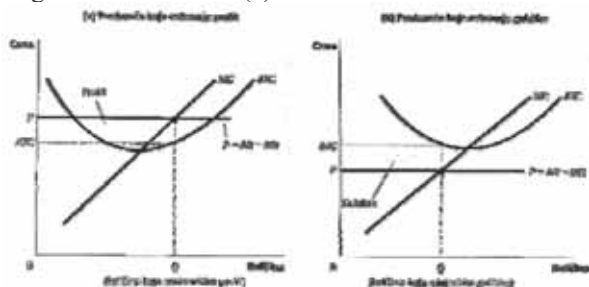


Figure 2

Pošto su cena i prosečan prihod jednake veličine, koje se, znači u uslovima potpune konkurencije ne menjaju, to su ove veličine jednake i graničnom prihodu. Ove tri veličine, prodajna cena, prosečna i granični prihod preduzeća – u uslovima potpune konkurencije grafički se ispoljavaju kao prave paralelne sa apcismom slika br. (2). (2,149)

Da su ove veličine - prodajna cena, prosečan i granični prihod - jednake, u uslovima potpune konkurencije može se i matematički dokazati:

$$UP_i = C_a \times Q_a$$

(1)  $GPd = \frac{UP}{Q_a} = \frac{C_a \times Q_a}{Q_a} = C_a$       (2)  $GPd = \frac{UP_i}{Q_i} = \frac{UP_{i-1}}{Q_{i-1}} = \frac{\Delta UP_{i-1}}{\Delta Q}$ , tako da je,  $\Delta Q = 1$

(3) tada je  $UP = C$ ,      iz čega proizlazi,       $C = PPd = GPd$

## 2. Monopol

Monopol predstavlja drugu krajnost čistog teorijskog oblika tržišnog stanja. U ekonomskoj literaturi postoje različite definicije monopola.

Strigl(2,12) piše: "O monopolu se govori onda kada su ili ponuda ili tražnja jedne robe na određenom tržištu u rukama jednog jedinog ekonomskog subjekta". Nedostatak sličnih definicija je u njihovoj nepreciznosti.

Osnovne karakteristike su: na tržištu određene robe postoje samo jedan prodavac (monopol) ili jedan kupac (monopsan), ili jedan prodavac i jedan kupac (bilateralni monopol), tražnja za robom je neelastična, ne postoje supstituti i komplement za njegov proizvod ili grupu proizvoda, seljenje kapitala i osnivanje novih preduzeća onemogućeno je ili veoma otežano, monopolist potpuno kontroliše cene i kupoprodajne količine, roba se prodaje i kupuje po monopolskoj ceni.

P. Samuelson(5,118) o tome piše:

"Monopolist je jedini proizvođač u nekoj grani za čiju proizvodnju ne postoje bliski supstituti" i po njemu su "čisti monopoli retki i beznačajni", navodeći primer "telefon i neke javne službe, gde je država monopolist", i kaže "kako i ovde postoje supstituti (kablogram)". Posebno je interesantno njegovo mišljenje "da u SAD proizvođači čelika mogu imati veliki uticaj na visinu cene ali oni ipak nisu monopolisti".

Analiza procesa formiranja cena i uticaja koeficijenta elastičnosti tražnje na ukupan prihod monopolskog preduzeća polazi sa stanovišta identifikacije preduzeća sa proizvodnom granom, tako da kriva tražnje za proizvodima nekog monopola ima isti oblik kao i kriva agregatne tražnje u potpunoj konkurenciji.

Na tržištu, bez obzira na predhodne konstatacije, monopolist se suočava sa izvesnom mogućnošću supstitucije (kafa i surogat kafe), jer promenom cena svog

proizvoda kupci reaguju izvesnim smanjenjem kupovine. Zbog toga, tražnja za proizvodima monopola nije savršeno elastična, dok je koeficijent supstitucije određeni mali broj. Mogućnost postojanja određene (male) supstitucije proizvoda monopola ukazuje na to da tražnja nije potpuna, već srazmerno neelastična. Unakrsna elastičnost je jednaka nuli, upravo zato što tih drugih, konkurentskih preduzeća nema ili su samo autsajderi.

Povećanje obima prodaje proizvoda monopoliste uslovljeno je smanjenjem cena, s tim, što kod svakog proizvoda (većeg od nule  $Gpd < Ppd$ , a onde i  $Grp < C$ , sem kod prodaje prvog proizvoda) ostvaruje gubitak zbog sniženje cene u odnosu na predhodnu cenu prodate jedinice, da bi povećao prodaju za jednu jedinicu.

Iz predhodnog, se može zaključiti da je  $Gpd$  manji od cene za svaki obim proizvodnje veći od nule.

Dakle, za razliku od pojedinačnog preduzeća potpune konkurencije gde je  $GPp = Ppr = C$ , dotle kod monopolističkog preduzeća imamo  $GPr < Ppr = C$ .

Prema tome,  $GPr$  zavisi od elastičnosti tražnje, što se vidi iz sledećeg obrasca:

$$GPr = C \left( \frac{Et - 1}{Et} \right)$$

Povećanjem obima prodaje, prosečni prihod opada, pa je granični prihod manji od prosečnog, tako da se kriva graničnog prihoda uvek nalazi ispod krive prosečnog prihoda.

Na primer, ako bi kriva tražnje bila pravolinijska, odgovarajuća kriva graničnog prihoda imala bi dva puta strmiji nagib od krive prosečnog prihoda.

Odnos između krive graničnog prihoda i odgovarajuće krive prosečnog prihoda zavisi od koeficijenta cenovne elastičnosti tražnje pri datom obimu prodaje.

Matematički, ove odnose možemo izraziti sledećim obrascem:

$$GPr = Ppr - \frac{Pp}{Et} \quad \text{odnosno} \quad GPr = Ppr \left( 1 - \frac{1}{Et} \right), \quad \text{pošto je } GPr = C, \quad \text{otuda je,}$$

$$GPr = C - \frac{C}{Et}, \quad \text{odnosno,} \quad GPr = C \left( 1 - \frac{1}{Et} \right)$$

Postojanje ovih odnosa možemo lako prikazati grafički slikom br. (3).

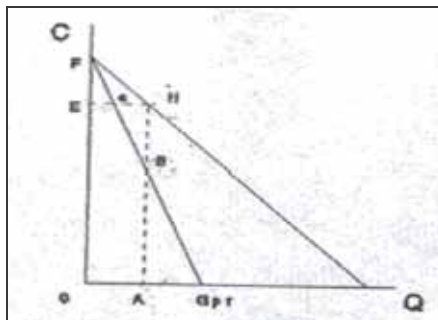


Figure 3





prihoda koja odgovara krivi tražnje dd sa kojom se monopolističko preduzeće suočava na tržištu

Ovakvim postupkom moguće je utvrditi veličinu graničnog prihoda, budući da preduzeće proizvodi različite obime, odnosno utvrditi celu krivu graničnog prihoda pri datoj krivoj tražnje.

Kako je PM veličina prosečnog prihoda pri autputu OM, a PH prosečni prihod minus granični prihod, to sledi da se  $E_t$  može definisati odnosom: (prosečan prihod) / (prosečan prihod minus granični prihod), tj obrascem:

$$E_t = \frac{P_{pr}}{P_{pr} - G_{pr}} \quad \blacksquare, \text{ odakle sledi da je, } G_{pr} = P_{pr}$$

a kako je uvek  $P_{pr} = C$ , to je,  $C = G_{pr}$

Iz predhodne analize odnosa između veličine prosečnog prihoda, cenovne elastičnosti tražnje i cene proizvoda monopolističkog preduzeća, možemo zaključiti sledeće:

-Ako monopolista snizi cenu svog proizvoda, ukupan prihod će porasti ukoliko je  $E_t > 1$ , pri čemu je  $G_{pr} > 0$ ;

-Ako kod sniženja cena ukupan prihod opada  $E_t < 1$ , a  $G_{pr} < 0$ ;

-Ako je  $E_t = 1$ , pri promeni cene, bilo na više, bilo na niže, ukupan prihod se ne menja, ostaje isti, onda je  $G_{pd} = 0$ , a ukupan prihod dostiže maksimum.

Razmatrani odnosi između  $E_t$ ,  $G_{pd}$ ,  $PP_d$  i  $UP_d$  preduzeća u uslovima monopola mogu se grafički izraziti pomoću grafikona na slici br. (5).

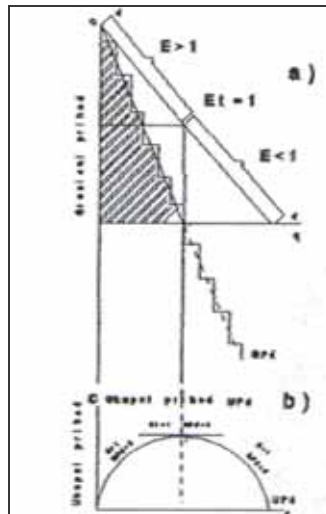


Figure 5

U gornjem delu grafikona izvedena je kriva graničnog prihoda iz date krive tražnje. Stepenece pokazuju povećanje ukupnog prihoda od svake nove jedinice proizvoda. Graničan prihod pada ispod prihoda od početka opadajući dva puta tako brzo kao pravolinijska kriva dd. Granični prihod postaje negativan kada dd postane neelastična. (5,112) Kada se izgled stepenice prirasta  $U_{pr}$ , dobija se krivulja trenutačnih  $G_{pr}$ , koja ima od početka dva puta strmiji nagib od krivulje potražnje (dd).

Pri tom je  $G_{pr} > 0$  dok god je  $E_t > 1$ ,  $G_{pr} = 0$  u tački u kojoj je  $E_t = 1$ , a  $G_{pr} < 0$  kada je  $E_t < 1$ .

Primenom formule  $G_{pr} = P_{pr} - \frac{P_{pr}}{E_t}$  utvrđujemo da, ako je  $E_t > 1$ , recimo 2, tada je  $G_{pr} = P_{pr} - P_{pr}/2$  što znači da je  $G_{pr} > 0$ .

Ako je  $E_t = 1$ , tada je,  $G_{pr} = P_{pr} - P_{pr}/1 = 0$ , a ako je  $E_t < 1$ , recimo 1/2, tada je

$$G_{pr} = P_{pr} - \frac{P_{pr}}{\frac{1}{2}} = G_{pr} - 2G_{pr}, \text{ što znači da je } G_{pr} < 0. (7,208)$$

U daljem delu grafikona izvedena je kriva ukupnog prihoda oblika parabole, koja raste od 0, gde je  $Q=0$ , do maksimuma u tački gde je  $E_t = 1$ , a  $G_{pr} = 0$  sa tendencijom pada, gde je  $E_t < 1$ , a  $G_{pr} < 0$  do ponovne nule (gde je  $C=0$ ).

Kriva ukupnog prihoda monopolisanog preduzeća je oblika parabole, što rezultira, iz situacije, da monopolist vodi sopstvenu politiku cena svog proizvoda i da stalno mora smanjivati cenu kako bi mogao da poveća obim prodaje. Međutim, monopolističko preduzeće ne interesuje ukupan prihod, njegova ciljna funkcija nije maksimalan prihod, već maksimalna dobit. To ostvaruje optimalnom kombinacijom obima proizvodnje i troškova proizvodnje.

Monopolist postiže maksimalnu dobit po tzv Amorso–Robinson formuli i to kada se ostvari jednakost:

$$C - G_{pr} = \frac{C}{E_t}, \text{ iz ove jednačine dobija se } G_{pr} = C - \frac{C}{E_t}, \text{ a zatim } C = G_{pr} \frac{E_t}{E_t - 1}$$

Prema tome, monopolistička cena može se definisati obrascem:

$$C = \frac{E_t}{E_t - 1}$$

## Zaključak

Različit stepen intenziteta elastičnosti tražnje u odnosu na cene i dohodak javlja se zbog promena cena i ostalih varijabla sa različitim rezultatima i posledicama. Neadekvatna politika cena i različiti intenziteti elastičnosti tražnje mogu da dovedu smanjenja ili potpunog prestanka prodaje robe što sve utiče na smanjenje ukupnog prihoda u meri da ne mogu da se pokriju ni osnovni troškovi i rashodi. Na pojedinim tržišnim strukturama ukupan prihod preduzeća zavisi od elastičnosti tražnje i cene proizvoda.

Preduzeće, na tržištu potpune konkurencije ako poveća cenu imaće za posledicu zbog savršene elastičnosti tražnje potpun prekid tražnje za njegovim proizvodima i eliminaciju sa tržišta. U slučaju smanjenja cena svojih proizvoda pod pretpostavkom da cene konkurenata ostanu iste, sva tražnja preći će n proizvod preduzeća koje snžava cenu. Iz takvog kretanja cene i tražnje zavisi ukupan prihod. Preduzeće potpune konkurencije maksimalan prihod postiže kada je  $G_{pr}=C$ .

Monopol na tržištu maksimira ukupan prihod promenom obima proizvodnje i cene. Iz odnosa veličine graničnog prihoda, prosečnog prihoda, cenovne elastičnosti tražnje i cene, možemo zaključiti da veličina ukupnog prihoda ima sledeće tendencije:

a) Ako monopolist snizi cenu svog proizvoda ukupan prihod će porasti ukoliko je  $E_t > 1$  pri čemu je  $G_{pr} > 0$ ;

b) Pri smanjenju cene ukupan prihod opada ako je  $E_t < 1$  a  $G_{pr} < 0$ ; .

c)  $E_t = 1$ , pri promeni cene najviš ili naniže ukupan prihod ostaje isti,  $G_{pr} = 0$  ukupan prihod dostiže maksimum.

## Literatura

1. Zdravković, D. Uvod u ekonomiju, Ficom, Niš 2007
- a. Stojanović, J., - Teorija cena, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 1984,
2. Pjanić Z. Teorija cena, Savremena administracija, Beograd, 1979
3. Marshall, A., - Načela ekonomike, Zagreb, 1978
4. Samuelson, P., - Ekonomija, Savremena administracija. Beograd, 1974
5. Konstatinović, G., - Teorija monopolističke konkurencije građanskih ekonomista. Savremena administracija. Beograd. 1981
6. Jurin, S., Šohinger. Teorija tržišta i cijena. Zagreb, 1984
7. Bajat, A., - Osnovi ekonomske analize i politike, Informator, Zagreb, 1988
8. Momirović, D. Elatičnost tražnje, Ficom, Niš 2008

**О НОВЦУ И НОВЧАНОМ СИСТЕМУ ВИЗАНТИЈЕ**  
(Зоран Д. Симоновић, *Новац и новчани систем*  
*Византије : (491.-610.)*, Економика, Ниш, 2008)

У заједничком издању “Економика-Свен” – Ниш, у 2008. години је изашла монографија “НОВАЦ И НОВЧАНИ СИСТЕМ ВИЗАНТИЈЕ” чији је аутор Мр Зоран Симоновић. Ова обимна монографија (400 страна са каталогом новца) изложена је у десет посебних аналитичких поглавља, у којима се свеобухватно и детаљно разматра комплексна материја о византијском кованом новцу, ковницама, организацији ковнице, натписима на новцу, новчаним тежинским ознакама. При томе, посебно треба истаћи анализу новчаног система Византије и финансијске политике.

У Предговору аутор је образложио циљ монографије који се састоји у следећем: спознати какав је новац и новчани систем Византије постојао у периоду од 491. до 610. године. На ову тему непостоје одговарајућа монографска истраживања, будући да су досадашње анализе биле углавном парцијалног карактера. Наиме, у домаћој литератури скоро да нема ништа написано на тему новца и новчаног система Византије који је био у оптицају у периоду од 491. до 610. године. Постоје одређени стручни радови који су углавном објављени у часописима. Сходно томе, циљ монографије је амбициозан, али је и успешно остварен кроз значајно истраживачко подручје од једног века и скоро две деценије.

Поглавље I – НОВАЦ И НОВЧАНИ СИСТЕМ ВИЗАНТИЈЕ ОД IV ДО VII ВЕКА - посвећено је детаљној анализи новчаног система Византије који је био заснован на систему ковања новца од три врсте метала. Разне царске владе су континуирано вршиле емисију новца у знатним количинама. Новац је првенствено коришћен за исплату плата, нарочито војничких. Аутор истиче да је пословним људима ширење циркулације новца отварало нове могућности пословања. Употреба новца у оволикој мери потицала је из римских времена. Приликом плаћања златни солиди нису бројани већ мерени, јер су многи од њих били опсечени, те је из тог разлога занимање мерача злата било веома уносно.

У поглављу II – АНАСТАСИЈЕВА НОВЧАНА РЕФОРМА – се разматрају: апоени или ознаке номиналне вредности Анастасијеве новчане реформе, Анастасијев порески систем, значај златног солида у развоју економије, као и значај новца и новчаног система. Новчани систем, који је створен у време Константина Великог и његових наследника, Анастасије је усавршио стабилизацијом бронзаног новца и утврђивањем његове стварне вредности у односу на златни и сребрни новац. Наиме, Цар је 496. године извео реформу монете тако што је утврдио вредност бронзаног новца (follis) чија је основа током турбулентног V века искварена. Ситни бронзани апоени строго утврђене вредности остали су у Византији у употреби све до краја VII века. У овом поглављу аутор истиче да је реформа нижих апоена показала да се Царство опоравило у економском погледу и да се лагано враћало новчаној привреди.

Поглавље III – ИЗГЛЕД НОВЦА - представља систематичан приказ и анализу новца за време владавине појединих Царева у Византији: новац за време владавине Анастасија I, новац за време владавине Јустина I, новац за време

владавине Јустинијана I, новац за време владавине Јустина II и Тиберија II, новац за време владавине Маврикија, од новца Фоке до новца Ираклија. За почетну годину ковања новог консолидованог бакарног новца узима се 498. година. Анастасије је увео серију новог бронзаног новца са деноминацијама у сасвим новом изгледу. На аверсној страни (лицу) дат је портрет владара у профилу најчешће окренут на десно. На реверсној страни (наличју) налазила се грчким словима исписана валута *нумијама*. Свако слово на реверсној страни означавало је апоенску вредност бронзаног новчића.

Четврто поглавље – КОВНИЦЕ – представља врло занимљиву и корисну анализу: организације ковнице, начина ковања новца, датовања новца, иконографије и натписа на новцу. Римске ковнице које су постојале у трећем веку су затворене или су једноствано биле уништене од стране варвара. Цар Лав I (457-474) је током V века затворио скоро све ковнице које су се налазиле на територији Источног Римског Царства (Византије) из економских разлога. Сходно томе, у овом поглављу се истиче да су Анастасијево време радиле само две ковнице новца, у Константинопољу и Солуну. У овом поглављу аутор издваја три главна догађаја која су обележила VI век у Византијској историји а ододе се на питање ковања новца: новчана реформа бронзаног новца из 498. године; увођење апоена од 5 нумија из 512. године; стављање представе владара спреда на аверсу и стављање године владара на реверсу бронзаног новца из 539. године.

Поглавље V – ВИЗАНТИЈСКИ НОВАЦ ОД V ДО VII ВЕКА НА ПРОСТОРУ СРБИЈЕ – посвећено је анализи византијског новца у нашој земљи у периоду од V до VII века. Континуирани присуство римске власти на простору данашње Србије омогућило је сталну заступљеност новца и монетарне економије а самим тим и целокупне структуре новчаног система. Аутор сугерише да о уједначеном развоју монетарне економије на простору целог Римског царства најбоље говори податак да је на простору Балканског полуострва функционисало неколико ковница новца. У првом реду то су ковнице у Константинопољу, Солуну и Сисцији као и провинцијска ковница у Виминацијуму. Економски развој и напредак на територији Илирика заустављен је великом сеобом народа која почиње да се дешава у последњим деценијама IV века.

У поглављу VI - О УТИЦАЈУ ВИЗАНТИЈСКОГ НОВЦА И НОВЧАНОГ СИСТЕМА НА СУСЕДНЕ ЗЕМЉЕ И НАРОДЕ – разматра се утицај византијског новца и новчаног система на суседне државе које су се налазиле како на Источним тако и на Западним, границама Царства. Варварске државе на Западу уважавале су ауторитет Источног царства бар формално јер су ковале новац са његовим ликом. Ове државе су биле формиране окупацијом на територијама некадашњих провинција Римског царства. Варварске државе које су формално признале ауторитет византијских царева били су Краљевина Франачка, Краљевина Бургундија, Краљевине Острогота и Визигота, Краљевина Вандала, Краљевина Свева и Краљевина Ломбардија.

Поглавље VII – О ФАЛСИФИКОВАЊУ НОВЦА – фокусирано је на законодавство IV века на основу којег су императори примењивали правила која су дата у Теодосијевој кодификацији. У Јустинијановој кодификацији у даљем развоју римског права ова правила се скраћују и адаптирају актуелном времену. Аутор наглашава да су принципи Јустинијановог права били под утицајем

Теодосијевог Кодекса чија су решења компилирана а затим и уврштен у Јустинијанову кодификацију.

У осмом поглављу – КРЕДИТ И ЗАЈАМ – извршена је комплексна анализа праксе давања кредита и зајма која је била веома заступљена на територији Царства као нормална појава. Аутор монографије посебно анализира: 1. Давање зајма према Дигестама, Земљорадничком закону и Еклоги; 2. Поморски закон и начин давања зајма. Члан 67. Земљорадничког закона бави се проблемом зајма и камате. Ова одредба се односи на право повериоца да давањем зајма добија могућност коришћења земље дужника. Земљораднички закон стимулише даваоце кредита да дају зајмове сељацима када они имају новчане проблеме, те се на тај начин решавало питање несметане аграрне производње крајем VII и почетком VIII века, путем кредитирања.

Девето поглавље – НОВЧАНЕ И ТЕЖИНСКЕ ОЗНАКЕ – односи се на новчане ознаке и системе тегова и мера. Банкари, мењачи новца или трговци нису били много поштована занимања код Византијаца. Понекад су приказивани у уметничком смислу како трпе паклене муке. Да би се држава борила против преваре спроводила је контролу тегова и мера. Детаљније контролу система тегова и мера прописује Епархова књига. Наиме, аутор истиче да су се користила два типа направа за мерење. То су били кантари за релативно кабасте ниске вредности и ваге за лакше предмете обично високе вредности (новац и зачини). Ваге су користиле пљоснате тегове од бронзане легуре, означене или у фунтама или унцама или одговарајућим бројем златника на грчком номизмата или латинском солиди. Тегови за новац *exagia* су прављени и од стакла на коме је писало име Епарха Цариграда или неког другог великог града.

У дестеом поглављу – КАТАЛОГ – приказан је новац који је опредељен према владарима, металу, ковницима, деноминацијама и времену ковања. Такође, аутор је опредељивање новца извршио према савременим референтним каталозима који су такође наведени. У Каталогу је приказан новац следећих владара: Анастасије I, Јустин I, Јустин I и Јустинијан, Јустинијан I, Јустин II, Јустин II и Тиберије II Константин, Тиберије II Константин, Маврикије, Теодисије, Фока.

Због свега наведеног, а првенствено због упознавања са свом комплексношћу функционисања новчаног система и фискалне политике Византије, ова монографија несумљиво заслужује посебну пажњу. Нарочито је значајно што су новац и новчани систем Византије 491-610. година дати у једној целовитој форми, будући да се у последње време у свету, али и у Србији, посвећује све већа пажња изучавању Византије. Сходно томе, истраживање аутора несумљиво доприноси да се и наша друштвена наука, а пре свега економска, прикључи овом светском тренду. Истовремено, пошто се предмет истраживања односи на период од пре хиљаду и петсто година, то је савременом читаоцу ова монографија утолико и занимљивија.

Мр Бранко Михаиловић  
*Институт за Економику пољопривреде - Београд*

**ВИЗАНТИЈА НА НОВЦУ**

Настављајући истраживања византијског монетарног система (објављене монографије З.Д. Симоновића из области историјата византијских економских кретања : *Византија и Србија, економски односи и утицаји*, Градина и Економика, Ниш 2003, *Епархова књига*, Византијски зборник правила из занатства и трговине Лава VI Мудрог, Економика, Ниш 2004, *Економска политика Византије у законима Ecloge Ton Nomon, Nomos Georgikos, Nomos Rhodian Nautikos, Nomos Stratiotikos*, Економика и Свен, Ниш, 2007), Зоран Симоновић се прихватио новог изазова - књиге која се бави проучавањем рановизантијског новчаног система.

Оно што је нарочито драгоцену у овој студији, која ће свакако бити од велике помоћи истраживачима историје Византије и општег средњег века али и економистима који се попут З.Симоновића баве проучавањем ове тематике, представља средишњи и по обиму највећи део књиге у коме се читалац среће са нумизматичким описом новца из наведеног периода. Врло студиозно изведен приказ кованог новца, подељен по владарима који су га ковали, са добрим тумачењем текстова са новца (или њиховом реконструкцијом) уводи нас у један свет који пред нама чудесно оживљава.

Како су данас ретки истраживачи овог сегмента Византијског царства, нарочито из редова оних који нису по дипломи историчари, то је драгоценија књига Зорана Д. Симоновића *Новац и новчани систем Византије : (491.-610.)* . Нама не преостаје ништа друго него да овим малим прилогом књигу препоручимо за читање свима онима који се , из било ког разлога, баве проучавањем прошлости а да самом господину Симоновићу пожелимо још много оваквих и бољих књига.

Небојша Озимић



**Исидор Севиљски, ХРОНИКА СВЕТА, ИСТОРИЈА ГОТА,  
СВЕВА И ВАНДАЛА**

Издавач: Пешић и Синови, Београд 2007, обим 125 страна

Књиге „Хроника света“ и „Историја Гота, Свева и Вандала“ представљају историјски извор који нас упознаје са раном историјом варвраских држава које су настале на територији Западног римског Царства. Те државе су формиране у Шпанији (Визиготи), Француској (Свеви) и Северној Африци (Вандала). Ова књига је настала као напор Исидора Севиљског да ову историју забележи и остави је будућим генерацијама на коришћење. Сам Исидор Севиљски је био велики научник. Важио је за доброг познаваоца старе грчко-римске културе, што је нарочито дошло до изражаја при писању његове Хронике света.

Прва књига носи наслов „Хроника Света“. Хронику је Исидор Севиљски написао као одговор на истоимено дело Јулијана Африканца, чије је податке користио једнако као Хронике Св. Јеорнима, Евсевија и Виктора из Тунуне. Само дело је подељено на „шест доба света“. Опис историјских догађаја почиње од стварања света а завршава се за време владавине цара Ираклија (610-641).

Друга књига која носи наслов „Историја Гота, Вандла и Свева“ садржи кратак преглед Готских краљева чија су освајања имала дубок утицај на даљи развитак Шпаније. Историја Вандала и Свева се у овом делу углавном третира као два краћа додатка основном делу „Историја Гота“. Значај овог дела се огледа у самој чињеници, да се ово дело сматра за најпозданији извор историје Гота на Западу.

Цела ова књига је богато опремљена илустрацијама, које је чине занимљивом и интересантном за читање.

Према нашем скромном мишљењу објављивање ове књиге представља значајан допринос афирмацији превођења разних историјских извора на српски језик. Исидор Севиљски је нашој научној јавности релативно непознат аутор. Његова дела представљају значајан извор за проучавање историје Шпаније у раној фази средњег века. Из тог разлога ми ову књигу топло препоручујемо. На крају сматрамо да ће она побудити интересовање не само стручне јавности него и шире.

Мр Зоран Симоновић