

МЕЂУНАРОДНИ ЧАСОПИС
ЗА ЕКОНОМСКУ ТЕОРИЈУ И ПРАКСУ И ДРУШТВЕНА ПИТАЊА



ЕКОНОМИКА

Часопис излази четири пута годишње

Година LVI, VII-IX 2010, број 3

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, Факултет за образовање дипломираних правника и дипломираних економиста за руководеће кадрове - Нови Сад, Факултет за трговину и банкарство, Универзитет Алфа - Београд, Савез економиста Србије - Друштво економиста Ниш, Друштво рачуновођа и ревизора Ниш, Друштво за маркетинг региона Ниш.

ГЛАВНИ И ОДГОВОРНИ УРЕДНИК:

Проф. др Драгољуб Симоновић

ПОМОЋНИЦИ ГЛАВНОГ И ОДГОВОРНОГ УРЕДНИКА

Мр Зоран Симоновић (економија)

Др Александар Ђурић (право)

УРЕДНИШТВО:

Проф. др Снежана Ђекић

Економски факултет - Ниш

Проф. др Славомир Милетић

Економски факултет - Приштина

Др Александар Андрејевић

Факултет за услужни бизнис - Сремска

Каменица

Др Милијанка Ратковић

Факултет за трговину и банкарство,

Универзитет Алфа - Београд

Проф. др Драго Цвијановић

Институт за економику пољопривреде -

Београд

Проф. др Драган Момировић

Факултет за индустријски менаџмент -

Крушевац

Проф. др Живота Радосављевић

Факултет за образовање дипломираних

правника и дипломираних економиста за

руководеће кадрове - Нови Сад

РЕДАКЦИЈСКИ КОЛЕГИЈУМ

Академик Зоран Лакић, Подгорица

Др Слободан Видаковић, Сремска Каменица

Др Геза Де Си Тарис, Лугано (Швајцарска)

Др Јован Давидовић (Румунија)

Др Јуриј Књазев, Москва (Русија)

Др Биљана Предић, Ниш

Др Слободан Марковски, Скопје (Р. Македонија)

Др Ана Јовановић, Београд

Академик Станислав Сергијович Јанецко, Кијев (Украјна)

Др Радмило Тодосијевић, Суботица

Др Ливију Думитраску (Румунија)

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 Слободан Цветановић, Ниш

Др Душан Здравковић, Ниш

Др Боривоје Прокоповић, Лесковац

Мр Бранислав Јованчић, Ниш

Др Љубиша Митровић, Ниш

Др Христивоје Пејчић, Приштина

Др Живорад Глигоријевић, Ниш

Др Софија Лихова, Кијев (Украјна)

Др Јонел Субић, Београд

Др Александар Грубор, Суботица

Др Петар Веселиновић, Крагујевац

Др Зоран Аранђеловић, Ниш

Мр Драган Илић, Сремска Каменица

Др Бранислав Митровић, Ниш

Др Бранко Михаиловић, Београд

Др Братислав Прокоповић, Лесковац

У финансирању "ЕКОНОМИКЕ" учествује
Министарство за науку и технолошки развој Републике Србије

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 закључно 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 суиздавач “Економике” фигурирали су у току 1990-1996. године и Фонд за научни рад општине Ниш, Завод за просторно и урбанистичко планирање Ниш и Корпорација Винер 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 поћев 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-маил: zoki@medianis.net. Радове слати писане ЋИРИЛИЦОМ у програму MS Word, на страни В-4 формата (17x24 cm). Користити тип слова Times New Roman величине 10. У language бар-у за ћирилицубирати тастатуру Serbian (Cyrilic), а за латиницу Serbian (Latin); 2. Текстови радова по правилу не би требало да буду дужи од десет страна; 3. Уз рад треба доставити на српском и енглеском језику кратак садржај (резиме) обима око једне стране нормалног проред, кључне речи и наслов рада; 4. 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; 5. На крају рада треба написати списак кориштене литературе; 6. 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: +381 (0)18 4245 763; 211 443

е-маил: zoki@medianis.net WEB: <http://www.ekonomika.org.rs>

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 four times a year.

Year LVI, VII-IX 2010, Vol. 3

PUBLISHER: Society of Economists "Ekonomika", Nis

COPUBLISHERS: Faculty of Economics, Pristina, Faculty of serve business, Sremska Kamenoica, Institute of agricultural economics, Belgrade, Faculty for industrial managment, Krusevac, Faculty for Education of Executives, Novi Sad, Faculty of Commerce and Banking, Alfa University Belgrade, 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

ASSISTANT EDITORS-IN-CHIEF:

Zoran Simonovic, MSc (economics)

Aleksandar Duric, Ph.D (Law)

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

Milijanka Ratkovic, Ph.D

Faculty of Commerce and Banking, Alfa University, Belgrade

Prof. Drago Cvijanovic, Ph.D

Institute of agricultural economics, Belgrade

Prof. Dragan Momirovic, Ph.D

Faculty for Industrial Management, Krusevac

Prof. Zivota Radosavljevic, Ph.D

Faculty for Education of Executives, Novi Sad

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

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

Ana Jovanovic, Ph.D, Beograd

Academician Stanislav Sergijovic Jacenko Kijev (Ukraine)

Radmilo Todosijevic, Ph.D, Subotica

Liviu Dumitrascu, Ph.D, (Romania)

Srecko Milacic, Ph.D, Pristina

Branislav Djordjevic, Ph.D, Nis

Ivan Carota, Ph.D, Minsk (Belarus)

Milica Vujcic, Ph.D, Novi Pazar

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

PUBLISHING COUCIL

Boban Stojanovic, Ph.D, Nis

Slobodan Cvetanovic, Ph.D, Nis

Dusan Zdravkovic, Ph.D, Nis

Borivoje Prokopovic, Ph.D, Leskovac

Branislav Jovancic, MSc, Nis

Ljubisa Mitrovic, Ph.D, Nis

Hristivoje Pejcić, Ph.D, Pristina

Zivorad Gligorijevic, Ph.D, Nis

Sofja Lihova, Ph.D, Kijev (Ukraine)

Jonel Subic, Ph.D, Beograd

Aleksandar Grubor, Ph.D, Subotica

Petar Veselinovic, Ph.D, Kragujevac

Zoran Arandelovic, Ph. D, Nis

Dragan Ilic, MSc, Sremska Kamenica

Branislav Mitrovic, Ph.D, Nis

Branko Mihailovic, Ph.D, Beograd

Bratislav Prokopovic, Ph.D, Leskovac

*EKONOMIKA is also financially supported by the Ministry of Science
and Technological Development 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 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 the 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 (0)18 4245 763; 211 443

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

Bank Account: 54430/3-Va-22300/0

Printed by:

GRAFIČKO PREDUZEĆE 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, Факультет за образовање дипломираних правника и дипломираних економиста за руководеће кадрове - Нови Сад, Факультет торговли и банковского дела, Альфа Университет Белграда, 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

ПОМОЩНИК ГЛАВНОГО И ОТВЕТСТВЕННОГО РЕДАКТОРА

К.н. Зоран Симонович (экономика)

Д.н. Александр Джурич (право)

РЕДАКТОРЫ

Проф. д.н. Снежана Джекич
Экономический факультет г. Ниш

Проф. д.н. Славмир Милетич
Экономический факультет г. Приштина

Проф. д.н. Александар Андреисвич
Факультет в услужни бизнис, Сремска Каменица

Проф. д.н. Милијанка Раткович
Факультет торговли и банковского дела, Альфа Университет, Белграда

Проф. д.н. Драго Цвийанович
Институт экономики сельского хозяйства - Белград

Проф. д.н. Драган Момирович
Факультет промышленного менеджмента, г. Крушевац

Проф. д.н. Живота Радосављевић
Факультет за образовање дипломираних правника и дипломираних економиста за руководеће кадрове - Нови Сад

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Академик Зоран Лакич, Подгорица
д.н. Слободан Видакович, Сремска Каменица
д.н. Геза Де Си Тарис, Лугано (Швейцария)
д.н. Иоан Давидовичи, Бухарест (Румыния)
д.н. Юурий Князев, Москва (Россия)
д.н. Биљана Предич, Ниш
д.н. Слободан Марковски, Скопље (Р. Македония)
д.н. Ана Јованович, Белград

Акадс. Сташслав Српјович Яценко, Киев (Украина)
д. н. Радмило Тодосийевич, Суботица
д.н. Ливиу Думитрасцу, (Романия)
д. н. Сречко Милачич, Приштина
д.н. Бранислав Джорджевич, Ниш
д.н. Иван Чарота, Минск, Минск (Беларусь)
д. н. Милица Вуйчич, Нови Пазар
д. н. Драгутин Шипка, Бая Лука (Р. Сербия)

СОВЕТ ИЗДАТЕЛЕЙ

д.н. Бобан Стоянович, Ниш
д.н. Слободан Цветанович, Ниш
д.н. Душан Здравкович, Ниш
д.н. Боривойе Прокопович, Лесковац
к.н. Бранислав Йованчич, Ниш
д.н. Лјубиша Митрович, Ниш
д.н. Христивое Пейчич, Приштина
д.н. Живорад Глигорисвич, Ниш
д.н. Софиа Лиховая, Киев (Украина)

д.н. Йонел Субич, Белград
д.н. Александар Грубор, Суботица
д.н. Петар Веселинович, Крагујевац
д.н. Зоран Аранджлович, Ниш
к.н. Драган Илич, Сремска Каменица
д.н. Бранислав Митрович, Ниш
д.н. Бранко Михаилович, Белград
д.н. Братислав Прокопович, Лесковац

*В финансировани „ЭКОНОМИКИ”участвует Министерство науки
и технологического развития 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. Республичанский 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 Республичанского 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 Филипович (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 bag для кириллицы выбирать клавиатуру Serbian (Cyrilic), а для латиници 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

18000 Ниш, Максима Горког 5/36

Телефон редакции +381 (0)18 4245 763; 211 443

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

Расчетный счет: 54430/3-Va-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” является публикацией ей особо интересной для науки

САДРЖАЈ

ОРИГИНАЛНИ НАУЧНИ РАД

Др Живота Радосављевић, Др Маја Анђелковић, Др Милан Радосављевић
КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ КОМПЕТЕНЦИЈАМА У СРБИЈИ 1

Др Славомир Милетић
ИСТРАЖИВАЊЕ КОЈЕ СЕ ОДНОСИ НА НОВИ ПРОИЗВОД 21

ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

Др Мирјана Кнежевић
МОДЕЛИ ПРИВАТИЗАЦИЈЕ У СРБИЈИ 33

Др Радмила Мицић
ЛИДЕРСТВО У ОРГАНИЗАЦИЈИ КОЈА УЧИ 45

Др Татјана Стевановић, Др Марија Петровић-Ранђеловић
СИСТЕМАТСКА КОНТРОЛА ПОСЛОВНО – ФИНАНСИЈСКИХ ПРОЦЕСА У
ПРЕДУЗЕЋИМА СА ЈТГ СИСТЕМОМ 55

Др Александар Миљковић, Мр Љубомир Миљковић
КРЕИРАЊЕ БУЏЕТА ДРЖАВЕ 63

Ивана Илић, Дејан Богдановић
УПРАВЉАЊЕ ЗАГАЂЕЊЕМ – РАНГИРАЊЕ НАЈЗАГАЂЕНИЈИХ
ЛОКАЦИЈА У ОПШТИНИ БОР ПРИМЕНОМ ПРОМЕТНЕЕ МЕТОДЕ 69

Др Драшко Босанац
ВОЛОНТЕРСКИ РАД ИЗМЕЂУ ЗАКОНСКИХ РЕШЕЊА И ПРАКСЕ-ОСВРТ
НА ЕКОНОМСКИ АСПЕКТ КРОЗ ПИТАЊЕ МОГУЋЕ НАКНАДЕ ЗА РАД .. 82

Др Предраг Никић
МЕНАџМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ФУНКЦИЈИ ПРЕВАЗИЛАЖЕЊА
ГРЕШАКА У ОРГАНИЗАЦИОНОМ ПОНАШАЊУ 93

Др Вукашин Лале
УСПОСТАВЉАЊЕ КОРПОРАТИВНОГ ПОСЛОВНОГ СИСТЕМА
У ДОМАЋИМ ПРЕДУЗЕЋИМА УВОЂЕЊЕМ ПРОФИТНЕ
ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈЕ И СУБКОНТРАКТОРСКЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ 104

СТРУЧНИ ЧЛАНЦИ

Мр Новица Ранђеловић
ОСНОВНА ОБЕЛЕЖЈА ТРАНЗИЦИОНЕ ЕКОНОМИЈЕ
ЕХ-СОЦИЈАЛИСТИЧКИХ ЗЕМАЉА И СРБИЈЕ 117

Мр Зоран Симоновић
ЗНАЧАЈ ПРОФЕСИОНАЛНИХ УСЛУГА У САВРЕМЕНОМ ПОСЛОВАЊУ ... 125

Mr Предраг Вуковић, Др Павло Ружић, Дарко Сафтић МОГУЋНОСТИ ОДРЖИВОГ ТУРИСТИЧКОГ РАЗОВЈА КОЛУБАРСКОГ ОКРУГА И ИСТАРСКЕ ЖУПАНИЈЕ	137
Милена Јовановић-Крањец КА НОВИМ КОМПЕТЕНЦИЈАМА НАСТАВНИКА	148
Маја Арсић-Трајковић, Милена М. Николић, Mr Татјана С. Прокоповић НЕШТО О АНАЛИЗИ И ПЛАНИРАЊУ ТРОШКОВА У МАЛОПРОДАЈИ	159
Радомир Стојковић, Михаило Раичевић ПОЛИТИЧКИ РИЗИК И МЕЂУНАРОДНО ПОСЛОВАЊЕ	165

CONTENTS

ORIGINAL SCIENTIFIC ARTICLE

Ph.D Zivota Radosavljevic, Ph.D Maja Andjelkovic, Milan Radosavljevic
COMPETENCIES CORPORATE GOVERNANCE IN SERBIA 1

Ph.D Slavomir Miletic
RESEARCH RELATING TO NEW PRODUCT 21

SCIENTIFIC REVIEW ARTICLE

Ph.D Mirjana Knezevic
PRIVATIZATION MODELS IN SERBIA 33

Ph.D Radmila Micic
LEADERSHIP IN LEARNING ORGANIZATION 45

Ph.D Tatjana Stevanovic, Ph.D Marija Petrovic-Randjelovic
SYSTEMATICALLY CONTROL OF BUSINESS - FINANCIAL PROCESS IN
ENTERPRISES WITH JIT SYSTEM 55

Ph.D Aleksandar Miljkovic, MSc Ljubomir Miljkovic
CREATION OF THE STATE BUDGET 63

Ivana Ilic, Dejan Bogdanovic
MANAGEMENT POLLUTION-CONTAMINATED LOCATION RANKING IN
THE MUNICIPALITY OF BOR USING PROMETHEE METHODS 69

Ph.D Drasko Bosanac
VOLUNTEER WORK BETWEEN THE LEGISLATION AND PRACTICE-REVIEW
OF THE ECONOMIC ASPECT POSSIBLE THROUGH THE ISSUE OF FEES FOR
WORK 82

Ph.D Predrag Nikic
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN FUNCTION OF OVERCOMING
MISTAKES IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 93

Ph.D Vukasin Lale
ESTABLISHING OF CORPORATE BUSINESS SYSTEMS IN LOCAL
COMPANIES BY INTRODUCING PROFIT DECENTRALIZATION AND
SUBCONTRACTOR COMPETENCES 104

SCIENTIFIC ARTICLE

MSc Novica Randjelovic
THE MAIN CHARACTERISTIC OF TRANSITION ECONOMIES OF
EX-SOCIALIST COUNTRIES AND SERBIA 117

MSc Zoran Simonovic
THE IMPORTANCE OF PROFESSIONAL SERVICES IN MODERN BUSINESS 125

MSc Predrag Vukovic, Ph.D Pavlo Ruzic, Darko saftic OPPORTUNITIES FOR SUSTAINABLE TOURIST DEVELOPMENT IN KOLUBARA DISTRICT AND COUNTY OF ISTRIA	137
Milena Jovanovic-Kranjec TOWARDS NEW TEACHER COMPETENCIES	148
Maja Arsic-Trajkovic, Milena M. Nikolic, MSc Tatjana S. Prokopovic ANALYSIS AND COST PLANNING IN CONTEMPORARY RETAIL TRADE ...	159
Radomir Stojkovic, Mihailo Raicevic POLITICAL RISK AND IMPACT OF POLITICAL RISK IN INTERNATIONAL BUSINESS	165

ОРИГИНАЛНИ НАУЧНИ РАД

Др Живота Радосављевић,

Др Маја Анђелковић,

Др Милан Радосављевић,

Факултет за образовање дипломираних правника и дипломираних економиста за
руководеће кадрове-Нови Сад

КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ КОМПЕТЕНЦИЈАМА У СРБИЈИ

Апстракт

Савремени свет се карактерише по високој турбулентности и неизвесности. Радикалне и фундаменталне промене су захватиле све области привредног, друштвеног и културног живота и рада. Промене се, такође дешавају великом брзином, тако да се време у савременим условима мери нано секундама, а не минутима и сатима. Без обзира на различита мишљења о узроцима оваквог стања, чини се да су на наведено доминантан утицај испољила три интерактивна процеса, и то: (1) повећање фонда знања, (2) развој нових технологија као конкретна примена научних достигнућа (3) увођење нових концепата у управљању заједничким радом.

Не потцењујући преходна два утицајна фактора, ипак, највећи утицај на констатоване промене је имао трећи фактор, а то је увођење и развијање нових модалитета и концепата менаџмента који се заснивају на компетенцијама. Србија, као земља у транзицији није пратила наведени тренд, а то не чини ни данас, што је довело и даље доводи до бројних економских и друштвених проблема.

Циљ рада је да укаже на значај компетентности у савременим корпоративним организацијама и прикаже праксу управљања истима у Србији као земљи у транзицији, а у циљу повећања организационе успешности српских предузећа и менаџмента.

Кључне речи: менаџмент, компетенције, управљање компетенцијама у Србији.

COMPETENCIES CORPORATE GOVERNANCE IN SERBIA

Abstract

The modern world is characterized by high turbulences and uncertainty. Radical changes and fundamentally embraced all areas of economic, social and cultural life and work. Changes are also occurring at high speed, so the time in modern conditions measured by nanoseconds, not minutes and hours. Regardless of different opinions about the causes of this situation, it seems that the dominant influence on the above three exhibited an interactive process, namely: (1) increase the knowledge base, (2) development of new technology as a concrete application of scientific achievements (3) introduction of new concepts in the management of team-work.

However, the greatest impact on the changes he had diagnosed the third factor, which is the introduction and development of new modalities and management concepts that are based on competencies. Serbia, as a country in transition, did not follow the above trends, and it does even today, resulting in still leads to a number of economic and social problems.

The aim of this paper is to point out the importance of competence in the modern corporate organization and management practices reflect the same in Serbia as a country in transition, in order to increase organizational performance and management of Serbian companies.

Key words: *management, competencies, management of competencies in Serbia.*

Увод

Сва досадашња истраживања показују и доказују да разлика између развијених и неразвијених, односно успешних и неуспешних компанија, дефинитивно лежи у њиховом различитом приступу технолошким и управљачко организационим иновацијама. Менаџери мање успешних компанија најчешће следе конвенционалну пословну логику такмичења са конкуренцијом у познатим и уходним концептуалним питањима организовања и управљања. Овакав, односно следбенички начин понашања, може дати неке резултате у краћем временском периоду, али се истима не постиже стратегијска конкурентска предност, која доноси и највећи економски бенефит. Менаџмент успешних компанија проналази нове технологије и концепте, неретко и нову филозофију пословања и захваљујући лидерству у управљачко организационим иновацијама остварује већу корпоративну успешност.¹

Дакле, компетенције, односно знање, вештине и способности постају кључни ресурс за удољовавање све већих и пробирљивијих захтева купаца, а стварање иновационе организације ствара услове за постизање стратегијске предности над конкуренцијом. У основи иновационог менаџмента је постављање питања, а не давање одговора. Показује се да је постављање питања далеко сложеније, од давања одговора. Ако се постављају питања која муче менаџере, ако се питања анализирају и настоји дати одговор у вези са тим, пола пута ка остварењу циља су већ савладана. Зато иновациони менаџмент треба да пробуђује дечју радозналост код својих сарадника и запослених, јер су одговори добрим делом у питању. Ипак два питања овде заслужују посебну пажњу, и то: (1) Како се новаторијама, односно новим техникама, технологијама, али и организационим облицима може унапредити пословање компаније и остварити већи пословни успех, и (2) Како се увођењем иновација могу задовољити и задржати постојећи, односно придобити будући купци, али и други конституенти, односно интересне групе у организацији. Давање квалитетног одговора на наведена питања су у великој мери условљена управљање компетенцијама, односно креирањем и распоредом одговарајућих компетенција у организационим системима, што је у надлежности стратегијског менаџмента.

¹ Више о наведеном у: Р. Томић и други: „Менаџмент у модерном бизнису“, Универзитет Привредна академија- Нови Сад, 2009. стр. 35-36

1. Контекст и креирање корпоративне компетентности

Савремена истраживања показују да је бизнис немогуће успешно организовати без постојања компетентних, односно високо професионализованих кадрова у свим сегментима пословних организација. Овоме треба додати и развијену пословну инфраструктуру која је у функцији задовољавања потребе менаџмента, као што су: предузећа, агенције, консултантске куће, агенти, консултанти, специјалисти за организовање и управљање организационим системима, итд. Дакле, данас је немогуће опстати на све турбулентнијем тржишту, уколико не постоји учећа организација, односно организација која се перманентно оспособљава да одговори на све сложеније изазове који се појављују у савременим условима пословања. Стога корпоративне, али и компетентне свих учесника у каналу маркетинга добијају посебно на значају.

Под компетенцијама подразумевамо меродавност, односно стручност, или квалификованост појединаца и организације за бављење одређеним пословима са аспекта знања, вештина и способности. Другим речима, компетентност је »способност за извршење одређеног, или одређених задатака«. То је пословни стандард којим се остварује конкурентска предност у савременим условима пословања.²

Корпоративна компетентност је усмерена на способност појединаца, односно стејкхолдера за обављање стручних и професионалних послова у оквиру корпорација, као савременог институционалног облика организовања пословног бизниса. Корпоративна компетентност је посебно добила на значају одвајањем управљања (менаџмента) од власништва и увођење професионалног система вођења пословања организација, познатог као »систем професионалног корпоративног управљања«. По П. Друкеру, заслуге за убрзани привредни развој на глобалном нивоу припадају пре свега корпоративном менаџменту. Он је »трансформисао друштвену и економску структуру развијених земаља света... При томе треба имати у виду да се и сам корпоративан менаџмент трансформисао, постао модеран и изузетно моћан, толико да је само неколико руководилаца свесна огромног утицаја који корпоративни менаџмент данас има«.³

Дакле, кључни извор моћи у професионалном управљању корпорацијама произилази из компетенција, што је и природно, јер у свакој новој временској димензији се појављује геп између онога што појединац, односно професионалац, или професионални тимови треба да знају и онога што заиста знају за обављање послова и радних задатака. Што је разлика између наведених феномена мања, то је квалитет корпоративног управљања већи. Имајући у виду наведено, у развијеним тржишним земљама света су основане посебне високе школе у којима се школују будући менаџери, односно експерти за управљање људским и другим потенцијалима, познате под називом хигхт бусинесс сцхолл. Досадашње искуство је показало да је најразвијенији и у исто време најефикаснији и најефективнији начин стицања компетенција путем високо образованих институција и система, због чега развијени уче на универзитетима, а неразвијени и неуспешни на својим грешкама. На менаџерским факултетима се стичу потребна знања за управљање организационим

² D. Torrington, L. Hall, S. Taylor: „Human Resource Management“, Prentice Hall Europe, five edition, 2004. p. 411.

³ P. Drucker: Мој поглед на менаџмент«, Адиджес, Нови Сад, 2003. стр. 11.

системима, чиме се менаџмент претвара у посебну професију, односно занимање, попут других професија. Ова професија има низ заједничких, али и велики број специфичних особености, које је разликују од других занимања. Она је вероватно: најстарија, најзначајнија, најсложенија и најнапорнија професија којом се човек може бавити, што је и природно јер се бави људима. Отуда и народна мудрост, да је најтеже радити са људима и помоћу људи, јер је сваки човек посебна индивидуа, са посебним потребама, интересима и перцепцијама система вредности које прихвата, или чему преферира.

Да би се успешно управљало организационим системима, менаџмент мора да располаже одређеним знањима и вештинама. Без обзира на различитост приступа, „Најпознатија подела неопходних знања и вештина, које менаџери морају поседовати, дели их у три категорије: а) стручна знања и вештине, б) знања и вештине опхођења са људима и ц) концептуална знања и вештине, или стратегијска знања обликовања организације“.⁴

Стручна знања и вештине укључују специјализована знања из подручја управљања организацијама и аналитичке способности за дијагностицирање и решавање организационо – управљачких проблема, као што су: рад са људима, управљања финансијама, и управљање развојем. Ове делатности чине срж управљања на стратегијском нивоу и од успешног обављања ових активности зависи и компанијска успешност. Сходно наведеном, менаџмент мора да располаже знањима из пословног бизниса и то: науке о управљању, организације, финансија, кадрологије, комуникологије, информатике, управљања променама и конфликтима, итд. Техничка, односно специјализована знања (из производње, финансија, кадрологије, комерцијале, итд) на нивоу топ менаџмента нису неопходна, а у многим случајевима су и контрапродуктивна, јер се на врху компаније обављају неки други и по правилу сложенији послови, него што је бављење појединим пословним процесима.

Социјална знања и вештине односе се на способност менаџмента да успешно комуницирају са запосленима, синдикатима, као и другим стејкхолдерима и да их придобије за прихватање идеја, као и стратегије за њихову имплементацију у корпоративну праксу. Ова знања и вештине су често пресудне за остваривање корпоративне успешности, што је и логично, јер организацију не чине ни зграде, ни машине, односно опрема, (иако се без њих не може), већ је чине људи са својим знањима, вештинама, мотивима и интересима. У наведеном контексту је потребно да менаџмент поред компетенција негује тимски рад и добре међуљудске односе, као кључне факторе у остваривању корпоративне успешности.

Концептуална, или стратегијска знања и вештине укључују способност топ менаџмента да предвиди будућност своје компаније, по питању турбулентности и неизвесности, односно стварања визије и мисије и да правовремено припреми компанију за наступајуће догађаје. Ова знања се односе и на разумевање односа и корелације организације и њеног окружења, као и препознавање опасности и шанси, како би се изградила квалитетна корпоративна стратегија развоја.

Поред компетенције, за успешно управљање бизнисом је потребна и мудрост. Грчки филозоф Аристотел је поставио основе научног истраживања и направио

⁴ Katz, R.L., „Skills of an effective administrator“, Harvard Business Review, No 5, 2005. p.p. 90-102.

разлике између информације, знања, интелигенције и мудрости. Сваки од наведених феномена функционише самостално, али се они такође налазе у итеративним, односно узрочно последичним везама и односима. Зато се квалитетни закључци о њиховим утицајима могу извући само на нивоу њиховог целовитог посматрања, што је и логично, јер је оно увек квалитетније од збира појединачних закључивања.

Док се знање најефикасније стиче у образованим институцијама, мудрост се стиче кроз живот, односно кроз обављање послова из сфере бизниса, сазревањем и стицањем одређених искустава, која у комбинацији са знањима дају највећи ефекат. Иако се мудрост не стиче кроз образоване системе, образовање омогућава да људи, па сходно томе и будући менаџери брже сазревају и постану мудрији у бизнису и животу. Отуда и пракса појединих земаља (на пример Јапана) да се на макро нивоу формирају тзв. »савети мудраца«, који су састављени од старијих, односно људи који имају дугогодишње пословно, државничко, дипломатско и друга искуства и који могу бити од користи при доношењу важних националних, или корпоративних стратегијских одлука. Практика је да се »савети мудраца« консултују, или учествују у доношењу најважнијих националних, или компанијских одлука, да компанијски менаџмент перманентно одржава везе са појединцима. На тај начин се смањује ризик, односно повећава квалитет управљачких одлука.

Други део управљачких компетенција се своди на располагање вештинама, односно способност менаџмента да знање претвори у конкретну акцију, односно у пословну праксу. Дакле, није довољно да менаџмент има знање из сфере менаџмента и организације, већ мора располагати и вештинама да га користи у практичне сврхе, односно за остварење постављених циљева. Зато се и каже да је менаџмент примењена наука, јер се његови резултати могу квантификовати, а научне законитости применити у пракси. Ефекат мерен профитом, задовољством муштерија и запослених показује на ком је нивоу менаџмент. Уколико не постоје наведени ефекти, пословни менаџмент не може добити пролазну оцену, па и његов компетентност долази под сумњу.

2. Хијерархијске и функционалне компетенција у менаџменту

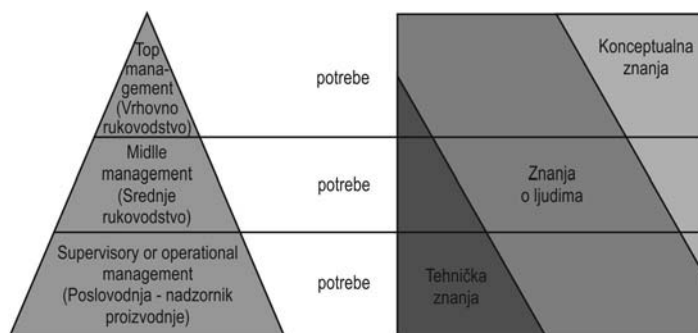
Познато је да у свакој организацији постоје нивовски и функционални менаџери. Свака врста менаџмента треба да има одређене компетенције, односно знање и вештине, како би користио посебне технологије и алате. Ова констатација се односи и на менаџмент као професију. Другим речима, хијерархијски и функционални менаџери, попут других професионалаца и занатлија морају располагати одређеним знањима и вештинама за успешно обављање конкретних послова и радних задатака.

На ово упозорава и један од најпознатијих познаваоца проблематике компетентности Рицхард Боуатзис. Он је истраживао 2000 менаџера који су радили у 12 организација различитог типа и који су обављали 41 различитих послова. За овог аутора, компетенција је основна карактеристика особе која доводи до ефективних или супериорних резултата на раду. Структура компетенција менаџера по овом аутору се састоји из пет елемената, и то: способност одређивања циљева и акција, способност лидерства, способност управљања људским ресурсима, вештине фокусирања на друге и способност усмеравања подређених.⁵

⁵ R. Boyatzis: „The Competent Manager“, New York, John Wiley, 1982.

Можда Боуатзис постаје прошлост, обзиром на временску дистанцу између периода у коме је овај истраживач објавио резултате свог истраживања и садашњег тренутка, али је његов рад од непроцењиве вредности, због начина на који је демонстрирао скалу и комплексност менаџмент професије. Захваљујући оквиру који је дао овај истраживач, стручњаци за управљање људским потенцијалима, урадили су компанијске појединачне компетенције што је створило услове и за теоријско обликовање овог феномена и израду различитих модалитета и приступа по питању компетенција.

Чини се да је проблем управљачких компетенција најбоље приказао Ц. Самуел Церто, посебно уколико се има у виду његова подела по хијерархијским, односно функционалним управљачким нивоима у оквиру корпоративних система. Имајући у виду наведено, распоред компетенција по наведеним критеријумима се може приказати следећом сликом.⁶



Слика 1. – Однос између нивоа менаџмента и знања и компетенција на поједином нивоу

Из приказа се може закључити да што више идемо према врху хијерархијске пирамиде, то ће менаџменту требати више концептуалних, а све мање техничких знања, да би на нивоу топ менаџмента постојала потреба искључиво за концептуалним знањима. И обрнуто. Што се више иде од топ менаџмента према линијским руководиоцима, то је све мање потреба за концептуалним, а све већа потреба за техничким знањима.

Наведени захтеви су природни, јер се на различитим нивоима обављају послови различите сложености и различитим технологијама. Топ менаџмент се бави визијом, мисијом и стратегијом остварења постављених циљева. Због повећане конкурентности, а у условима недовољне образованости власника, топ менаџмент добија шири овлашћења, па и она да дефинише циљеве. Тако је одређивање циљева, као једна од ретких функција резервисана за власнике, делегирана на менаџере, а једино су власници за себе задржали право избора, смењивања и награђивања менаџмента. Ова промена се образлаже чињеницом да турбулентна времена и сложеност пословања захтева компетентне управљаче који треба да донесу брзу, али и квалитетну одлуку. Брзе одлуке су најчешће недовољно квалитетне, а квалитетне су

⁶ Samuel, C. Certo: „Principles of Modern Management, Functions and System“, Fourth Edition, Allyn&Bacon, Boston, 1999. p. 16.

најчешће закаснеле. Међутим, савремени менаџмент мора доносити и брзе и квалитетне одлуке, а да би до тога дошло, потребна су знања и овлашћења за системски приступ у управљању корпоративним системима.

Стратегијски менаџери било које организације и делатности треба да имају знање из области управљања организационим системима. То су универзална знања која се адекватно могу применити на све организације, независно од организационог облика и власничког односа. Тај закључак произилази из неспорног става да се у свим организацијама јавља менаџмент процес у коме менаџери планирају, организују, воде, мотивишу и контролишу. Специфичности у појединим областима не доводе у питање претходни закључак, посебно код стратегијског, односно топ менаџмента. Када се менаџери науче да ефикасно управљају, односно да воде људе, разлика између онога који зна и који не зна, ће бити једнака разлици која постоји између снаге нуклеарне електране и воденичког камена.

Зато, генерални директор било ког пословног система, мора бити професионалац за управљање организацијама, односно стручњак који своју компетентност доказује дипломом хигхт бусинес сцхолл у звању дипломирани менаџер, односно мастер бусинес администратион (МБА). Другим речима, на врху хијерархијске пирамиде корпорација и институција, мора се налазити човек који има 90 до 100% знања из кибернетике, менаџмента, организације, управљања финансијама, временом, комуникација и самим собом. Поседовање знања из делатности организације институције, нису неопходна. На пример, нису неопходна знања из глуме, да би неко био успешан управник позоришта. То је логично, јер први човек позоришта управља, а не глуми. Он мора да заврши менаџерску, односно хигхт бусинес сцхолл на којој се изучава наука о управљању, као и технике и технологије управљања пословним и другим системима и организацијама.

У средини хијерархијске пирамиде, налазе се средњи менаџери, односно руководиоци. То су хијерархијски или функционални менаџери, у различитим називима, као што су: директори сектора, начелници одељења, финансијски, комерцијални, технички, кадровски и други директори који се баве одређеном функционалном облашћу. Њихов задатак је да приме и прихвате стратегијску одлуку која долази са врха хијерархијске пирамиде, да је разраде и прилагоде за њену операционализацију на нижим нивоима хијерархијске пирамиде. У повратној спрези, средњи менаџмент треба да прихвати предлоге са нижих нивоа, исте проучи и уз побољшање проследи вишим нивоима, односно топ менаџменту на верификацију и усвајање.⁷

Имајући у виду наведено, средњи менаџерски кадар мора да има знања и вештине из области менаџмента, али и из делатности пословног система. Тај захтев произилази из самог места и улоге средњег менаџмента у хијерархијској менаџмент структури. Он мора подједнако да разуме виши ниво, односно своје условно речено претпостављене како би могао да предлаже доношење одређених одлука, али и ниже нивое, како би могао да створи услове за извршавање одлука на нижим нивоима. Средњи менаџери треба да поседују 50% знања из области менаџмента и организације, а 50% такозвана техничка знања која се односи на

⁷ Потпунију обраду овог питања дато је у: Ж. Радосављевић: „Савремени менаџмент“, ДП Проналазаштво, Београд, 2007.

делатност установе и институције. На пример, технички директор мора да има довољно знања и вештина да мотивише, контролише и комуницира са непосредно потчињеним, али и техничка знања да пројектује и изгради, односно одржава техничке системе, технологије и производне процесе у производњи производа, или пружању услуга. Без поседовања техничког знања на овом нивоу, средњи руководилац не би могао бити успешан, јер људи цене оне који могу да решавају стручне проблеме

Коначно на најнижем нивоу хијерархијске пирамиде се налазе тактички менаџери. Испод њих не постоји више ни један руководећи ниво коме се могу преносити налози, већ је нижи менаџер усмерен на дирекне извршиоце. На овом нивоу менаџмент структуре је потребно да руководиоци располажу са 90% техничког знања и вештина и 10% знања из менаџмента. Овако висок проценат техничког знања је потребан, јер се на овом нивоу решавају проблеми из делатности пословног система. Од менаџмент знања најпотребнија су знања из: комуникација, неговање добрих међуљудских односа, мотивације, успостављање одговарајуће расподеле, итд.

За ниже менаџере се именују, или постављају лица која су завршила средње стручне школе и који имају звање техничара, квалификованог или висококвалификованог радника, супервизора, пословодје, итд. У неким пословним системима је пракса, да пословодја одредјени део времена проводи у извршној функцији (на изради производа, или пружању услуга), док у другом делу на евидентирање, контролисање, мотивисање и обезбедјењу послова својој групи.

На најнижим нивоима хијерархијске пирамиде, у тзв. нултној, односно извршној структури доминирају техничка знања и вештине. Радник, ангажован на извршним радним местима, где обавља једну или више операција, треба да има техничка знања. На ову чињеницу је својевремено указао и амерички инж. Тејлор, када је на нивоу радионице утврдио да радницима нису потребна знања из финансија и рачуноводства, организације, итд. већ знања и вештине у вези израде производа, управљање алатима које користи, итд.

Овакав распоред знања и вештина у организационим системима ствара потенцијалне услове да се знање искористи на најефикаснији и најефективнији начин. Знање и вештине су равномерно распоредјени, тако да сваки део система има одговарајућу врсту и ниво знања. Наведено, омогућава и успешно корпоративно управљање.⁸

Уколико би однос знања и вештина на средњем нивоу био другачији, то би негативно утицало на ефикасност корпорације. Примера ради, уколико би докторе техничких наука ставили на место пословодје, или на чело пословног система, то не би била добра комбинација, јер они имају превише техничког, односно научног знања, а недовољно практичних знања и вештине за решавање конкретних проблема.

⁸ Принципи и механизми корпоративног управљања релативно добро су обрађени у: М. Бабић и други: „Корпоративно управљање“, Ревизон, Сарајево, 2008. посебно стр. 66-128

3. Пракса управљања компетенцијама у Србији

У претходном тексту је констатована потреба схватања менаџмента као једне од најсложенијих и најнапорнијих професија којом се човек може бавити. Ово је у исто време и најзначајнија професија, јер од њене успешности зависи успешност бројних других професија, али и корпоративна, национална па и глобална успешност. Зато се компетенцијама менаџера данас поклања посебна пажња и за стварање компетентних менаџера издвајају огромна финансијска средства. Према подацима, само школовање пилота на борбеним авионима више кошта од школовања будућих менаџера, што значи да власници ову професију схватају као нову производну снагу, као фактор, од кога у највећој мери зависи пословна успешност.

Међутим, закључци по питању компетентности су занемарени у земљама транзиције, па и у Србији. Иако у бројним документима и стратегијама привредног развоја Србије постоји декларативно опредељење за знање као највреднији ресурс развоја, у пракси долази до „раскорака“, па често и до супротних понашања у којима се знање, односно компетентност занемарује па неретко и потцењује. Менаџмент се у Србији још увек у реалном животу не сматра професијом, иако у номенклатури занимања, као такав постоји. У великом броју случајева се о менаџменту говори у негативном смислу, посебно када је у питању област здравства, социјалног, културе, хуманитарног рада, итд. Зато је и компетентност људи који се баве управљањем маргинализована и предност су добили неки други критеријуми у избору, или именовању челних људи, а пре свега морално политичка подобност и идеолошка припадност. Показује се да свака политичка елита на власти жели да на местима топ менаџера у јавним, па и у приватним предузећима има људе из своје политичке опције, како би исти обезбеђивали привилегије партији на власти, а у повратној спрези елита на власти обезбеђивала привилегије идеолошким истомишљеницима. Отуда се на места генералног директора клиничког центра, декана факултета, директор школе, управника позоришта, директора филмске куће, директор неког спортског друштва, директора јавних предузећа из различитих области, пре постављају идеолошко политички, него компетентни стручњаци за област управљања.⁹

С друге стране, на челна места у јавном сектору се постављају људи који располажу са техничким, а не са концептуалним знањима, што је супротно сазнањима науке о менаџменту и пракси развијених тржишних земаља. Готово је правило да се за генералног директора клиничког центра, или болнице, односно неког здравственог центра именује лекар или стручњак медицинске специјалности, односно стручњак који је завршио медицински факултет. Ово се дешава иако је јасно да је лекар, стручњак за лечење људи, а не стручњак за управљање организацијама. Показује се да лекари, током свог школовања нису ништа учили о управљању системима, финансијама, комуникацијама, закључивању уговора, контролисању трошкова, раду са људима, итд. Пракса показује да се често на овај начин од одличних хирурга, ортопеда, неуропсихијатра и других специјалиста

⁹ Концепт кога је аутор критиковао на бројним научним скуповима у Србији, са освртом на српске компаније, али се ове законитости могу применити и у другим земљама транзиције, у којима се менаџмент још увек схвата као политичка функција, или део државног парата, а менаџери, као државни чиновници.

стварају лоши директори. На овај начин се једна високо интелектуална и стручна организација препушта аматеру за управљање, што је својеврсни апсурд, који негативно утиче на корпоративну успешност, али и на лични статус и углед лекара који се баве пословима за које се нису школовали.

Слична је ситуација и у другим сферама, као што су: образовне, културне, уметничке, јавне и друге институције и установе. Према садашњем Закону о високом образовању Републике Србије је предвиђено да декан факултета треба да буде у звању редовног професора. Јасно је да су ово рецидиви прошлости и да декан факултета, или директор школе не треба да буде лице са звањем редовног професора, често ни научни радник, како је предвиђено законским прописима. Он управља факултетом, односно образовном институцијом путем бројева, стратегијског плана, анализа, бизнис планова, одлукама за регулисање односа на образовној институцији, проценом окружења и потребама за одређеним компетенцијам у перспективи. За ово су потребна знања из менаџмент науке, а не било која научна звања. Апсурд је свакако већи, када се зна да већина декана на друштвено хуманистичким факултетима припадају научним областима техничких и сличних наука.

Могло би се у недоглед наводити примери који доказују апсурд у именовану, или избору првих људи компанија, или организација различитих типова. За све организације је карактеристично да су у садашњој ситуацији вођени од некомпетентних и аматерских стручњака који нису у стању да обезбеде задовољавајућу пословну успешност. Дакле, када је у питању Србија, управљање компанијама је препуштено некомпетентним, али идеолошко подобним управљачким елитама. Зато се не може говорити о компетентном менаџменту, односно менаџменту који је у стању да обезбеди опстанак, односно раст и развој компанија.

3.1. Резултати истраживања компетенција менаџера у Србији

Чињеница је да у менаџмент литератури не постоји довољан број истраживања на тему корпоративне компетентности, а посебно када су у питању националне стручне квалификације (Национал Воцатионал Куалификацион – НВQс). То потврђује и П. Робинсон са Економског факултета у Лондону. Овај експерт за компетенције „указује на то да је стварно преузимање националних стручних квалификација на веома ниском нивоу и независно од пораста броја обука доступних појединаца. Овај стручњак истиче да је у периоду последње деценије прошлог века, број људи у четвртном и петом нивоу, где спадају менаџери опадао.¹⁰

У Србији не постоје истраживања о компетенцијама менаџмента, па ни статистика која се бави стручним нивоом и врстом стручне спреме наших директора. Статистика је до 1989. године пратила стручну спрему директора, њихову полну и структуру по годинама. На бази тадашњих података јасно се могло закључити да је структура српских директора била хетерогена, да је две

¹⁰ Више о наведеним истраживањима може се видети у: P. Robinson: „Britains new vocational qualifications“, Londons Scholl of economics, Лондон, 2006.

трећине директора имало факултет, а да је било директора и са нижом стручном спремом. Међутим, од деведесетих година, статистика у Србији се не бави компетенцијама људи који управљају организацијама из различитих сфера, што онемогућава, или отежава стварање слике о способности српског менаџмента да управљају организацијама на начин како се то данас чини у развијеним тржишним земљама света. Тако изостаје потпун одговор на питање: У којој мери су српски менаџери компетентни да управљају пословним организацијама и да се суоче са савременим изазовима на које би дали и адекватне одговоре.

Истраживања која је аутор овог рада обавио на узорку од 165 предузећа из различитих организационих и власничких односа, показује којим знањима располажу српски директори на појединим нивоима менаџмента, однос управљачког знања и осталих варијабли, врсте знања по полној структури менаџмента, поседовање специфичних знања и способности по појединим управљачким нивоима и по половима менаџера, поседовање индивидуалних способности и знања, као и искоришћеност личних знања и способности. Анализа је обухватила и усавршавање менаџера са аспекта броја људи који се усавршавају, континуитета усавршавања, програма по којима се усавршавају, итд.

Један од најзначајнијих фактора који испољава утицај на организациону успешност су менаџерска знања и вештине и то посебно стратегијско менаџмента. Од стручности, односно компетентности и вештине придобијања људи за њихове идеје у највећој мери зависи и пословна корпоративна успешност.

Истраживање је показало да од анкетираних српских директора око 2% директора има завршене пословне студије, односно факултет за менаџмент, интернационални менаџмент, маркетинг менаџмент, или су након завршетка факултета специјализирали организацију, менаџмент, финансије, маркетинг, итд. Од наведеног броја, највише директора са дипломом српског хигхт бусинесс сцхоол се налази у приватним фирмама, или предузећима породичног типа. С друге стране у јавним предузећима ни један директор није поседовао сертификат домаћег, или иностраног факултета за менаџмент. Овај податак је изненађујући, ако се има у виду да у Србији већ две деценије постоје факултети који образују стручњаке за управљање пословним бизнисом у звању дипломираних менаџера. Такође је присутан одређени број факултета који се бави специјализованим менаџментом из области; трговине, банкарства, рачуноводства, ревизије, економске дипломатије, хотелијерства, туризма, итд. Дакле, у Србији постоје стручњаци за управљање у звањима менаџера, али је очигледно да су шансе да исти запоседну највиши трон у домаћим предузећима мале.

Истраживања је показало да преко 85% српских директора има диплому факултета, док 12% директора има вишу, или средњу, а 3% стручну спрему високо квалификованог, или квалификованог радника. Директори са дипломом факултета су највише заступљени у области здравства и образовања, што је очекивано, ако се има у виду да се ради о интелектуалним организацијама које морају бити вођене од образованих вођа. Упоредивши овај проценат са периодом од пре две деценије, структура српских директора је формално побољшана са близу 30%, посебно када је у питању висока стручна спрема. Ово је свакако напредак у односу на ранији период, али се показује да су пословни системи и даље препуштени некомпетентним директорима, односно директорима који не располажу знањима

из менаџмента, организације, финансија, маркетинга, комуникација, итд. Они опстају захваљујући мирном окружењу, неконкурентном амбијенту и због тога што су најчешће под „државним кишобраном“.

У групи високо образованих директора, доминирају особе са техничким усмерењима. Од укупног броја директора са дипломом, на техничку струку отпада 40%, а следе је економска са 38%, правна 12% и остале струке са 10%. Евидентно је да смањена индустријска активност у Србији, која већ дуже време прати све земље у транзицији је утицала на преоријентисање бивших индустријских руководиоца и радника да отворе сопствена предузећа и на тај начин наставе са пословима којима су се раније бавили.

У структури потребних знања, вештина и способности се показује да су анкетирани српски директори одговорили да је техничко знање најважније и да се без знања пословних процеса не може квалитетно управљати организацијама. За ову врсту знања се определило 52%. Иза њега долазе концептуална знања са 37% и на крају рад са људима, односно социјална знања и вештине комуницирања са 11%. Овај податак показује да у српским предузећима још увек доминира производни концепт организовања, који је у развијеном свету напуштен у другој половини прошлог века. Сходно наведеном у свести директора је присутан класичан став да је познавање техничких знања одлучујуће за пословну успешност.

Концептуална знања су се нашла на другом месту, што је супротно савременим пракси менаџмента у развијеним земљама, где се концептуална знања стављају на прво место. Иста је ситуација и са знањима и вештинама опхођења и комуникације са људима. Овакав распоред показује да у српским предузећима доминира „аматерски менаџмент“ који не увиђа потребу за управљачким знањима на највишем нивоу хијерархијске пирамиде. С друге стране, стављањем рада са људима на треће место, показује да у српским предузећима доминира бирократски стил управљања, у коме се на социјализацију организације поклања мала пажња, што је између осталог резултат и непрофесионалног менаџмента. Ово је очекиван одговор, ако се има у виду да преко 50% директора има техничко знање (инжењери, техничари, итд) који више преферирају техникама и технологијама, него људским потенцијалима, као највреднијим ресурсом сваке организације.

Када је у питању структура српских менаџера по полу, показује се да од укупног броја анкетираних, 86% чине мушкарци, а само 14% жене. Ово је знатно повољнија ситуација у односу на период од пре две деценије, где је постојало близу 1% жена на местима топ менаџера, али још увек недовољна. Разлоге треба тражити и у томе, што је велики број жена и сам отворио своје фирме, где су у исто време и власници, али и предузетници, односно баве се менаџерским пословима. Ово је и светски тренд, што потврђује и светска литература. Наиме, „предузетништво међу различито демографски распоређеним женама у САД је експлозивно и неспорно. У ствари, стопа рата броја фирми чији су власници жене је два пута већа од стопе раста свих ирми. За трен ока се појавило 10,4 милиона фирми у којима жене поседују бар 50% власништва, а 74% ових фирми су у већинском власништву жена. Њихове цифре продје су импресивне. У 2006. години су оствариле приход од 1.900 милијарди долара. Поред тога, компаније чији су

власници жене, запошљају више људи, него све Фортуне 500 компанија, а превазилазе раст мушких предузетника скоро у односу 2:1 од неких од наших кључних држава“.¹¹

Доминација мушкараца у српском менаџменту у добром делу опредељује и тврд стил управљања а тиме и дизајнирање организације која ће омогућити ауторитативно управљање, пре свега кроз дубоку организациону структуру и малим бројем потчињених на једног руководиоца. Увођењем већег процента жена у српски менаџмент створили би се услови за већу затупљеност мекшег и по правилу демократског стила управљања, као најквалитетнијег начина управљања организацијама.

Највише жена директора забележено је у сфери здравства, социјалног, образовања и туризма и угоститељства, што је разумљиво, ако се има у виду природа ових делатности. Најмање жена директора има у рударству, грађевинарству, бродоградњи, војсци, полицији, итд. Већа заступљеност нежнијег пола на челним местима у компанији би допринело и већој пословној успешности, јер се показује да су жене често успешније као генерални директори компанија, обзиром да имају бољу комуникацију са запосленима и другим стејкхолдерима, имају мекши стил управљања, штедљивије су и спремније су на компромис у кризним и конфликтним ситуацијама.

Истраживање је обухватило и питање перманентног образовања и усавршавања српских директора. Тренд који постоји у развијеним земљама по питању перманентног усавршавања свих запослених, а посебно управљачке елите је готово заобишао српску привреду и друштво. Знање се не третира као најважнији потенцијал, а инвестиције у образовање као најпрофитабилнијом и инвестицијом која се враћа за најкраће време. Посебно је занемарено усавршавање челних људи компанија. Искуства великих светских компанија показују да од укупног фонда радног времена, топ менаџмент годишње на образовању, односно усавршавању проведе око једне петине радног времена, што значи око 400 радних часова. Програми образовања и усавршавања обухватају стручна саветовања, семинаре, специфичне програме за менаџере, програме усавршавања у иностранству, итд. „Најамбициознији су „трансформацијски“ курсеви, као што је вишенедељни програм за помоћ извршним директорима у успону каријере, како би се преоријентисали од стручњака за маркетинг, производњу, или финансије у генералне директоре који имају широка овлашћења над радом компаније.“¹²

Од укупног броја анкетираних српских директора, 67% је одговорило да у току године није имало никакве облике додатног образовања и усавршавања. Близу 19% анкетираних је одговорило да је у току године било једном на усавршавању и то оном која су организована у оквиру организације, док је остатак од 14% навело да је било два и више пута. Само 11% анкетираних је одговорило да је било на неким облицима усавршавања изван предузећа, односно у организацији стручних институција, агенција и других организација. Близу 2% анкетираних је навело да је било на специфичним курсевима за менаџере, док ни један испитаник није био на усавршавању која организује факултет или друга високо школска

¹¹ Dž. Buckingham and T. Ward: „Whats next - The experts guide“, Harper Collins, 2008. p. 54.

¹² D. Bok: „Universities in the Marketplace“, University SAD, 2005. p. 84

институција. Имајући у виду наведеног, може се констатовати да сталног образовања и перманентног усавршавања, код српских директора готово и да нема, или га нема у контексту како се то ради у развијеним тржишним земљама света.

Овакво стање се може образложити са најмање две чињенице, и то: (1) да у Србији нема довољан број образовних институција или стручних организација које се баве образовањем, односно да су њихови програми образовања и усавршавања недовољно квалитетни и (ли) (2) да српски менаџери нису заинтересовани за усавршавање и стицање додатних знања, вештина, и способности. Први разлог не треба потценити, јер „тренутно у Србији не постоји ни један домаћи, аутохтони, програм Мастер оф Бусинес Администратион“.¹³ Студијски програми су углавном преузети из иностране праксе менаџмента и као такви су у великом броју случајева неприхватљиви за земље у транзицији, па и за Србију. Незаинтересованост српских директора за учење и усавршавање је реалан, јер се показује да људи који знају, односно који су компетентни за вођење бизниса, не остварују циљеве и задовољавајући профит. Ипак, вероватно да је узрок лошег система усавршавања и у једном, односно другом фактору, при чему је мање важно колико је њихово појединачно учешће. У незваничним разговорима објашњења менаџера су често апсурдна, а то је да им време не дозвољава да посећују неке облике усавршавања, или да се перманентно усавршавање организује за извршиоце, посебно када су у питању нове технологије, процеси, супститути материјала, итд.

Анализа српских директора по идеолошкој припадности је показала да преко 87% челних људи припадају некој политичкој опцији. У наведеном броју доминирају директори јавних предузећа који су по правилу, односно у 80% случајева чланови неке политичке партије, што је очекиван податак, обзиром на ниво идеологизације и политизације српске привреде и друштва. Иста је ситуација и када су у питању директори приватних предузећа, од којих преко 70% припада некој политичкој опцији. Ово је било изненађење, јер се очекивало да је проценат заступљености директора у приватним предузећима знатно мањи, обзиром да њихова судбина, односно опстанак на челним местима није завистан од кадровске конбинаторике партије на власти. Ипак, дубље анализе, а посебно уколико се има шири контекст, опстанак и приватних предузећа је у великој мери условљен чланством њихових челних људи у одређеној партији, посебно када су у питању предузећа локалног значаја. То се може видети и у обичном животу, посебно на локалном нивоу, где често главну реч у решавање пословних проблема имају локални, партијски људи. Ово је забрињавајућа, али и алармантна чињеница, јер се показује да у српским организацијама најмање има онога, чега би морало бити највише, а то су компетенције, односно знање, вештине и способности, а на другој страни има много онога, чега би требало бити најмање, а то је идеологија, која иде до политиканства. Све дотле, док компетенције не добију примарно место у бизнису и животу уопште, а идеолошка политичка подобност не буде елиминисана из пословне сфере, менаџери ће се пре одлучивати да одлазе на партијске састанке и да постану промотери одређене политичке опције. Када се морално политичка

¹³ D. Golijan: „MBA na prekretnici“, Economist, No 513. od 18-24.03.2010. str. 48

подобност и припадност одеђеној политичкој опцији буде елиминисала из бизниса, онда ће људи одлазити на факултете и друге стручно образовне институције где ће кроз обуке, тренинге и учење стицати нове компетенције. Дакле, овде важи принцип спојених судова који се може изразити синтагмом: „што више компетенција, то мање морално политичке подобности“, и обратно.

Из наведеног се може констатовати да је српска управљачка елита нетипична у односу на менаџмент и компетенције које постоје у развијеним тржишним земљама. Дакако, он дели судбину и карактеристике менаџмента земаља у транзицији, а то значи аматерски менаџмент, изостанак модерних корпоративних система, као и недовољно развијен пословни амбијент за постизање личних и корпоративних циљева.

Епилог наведеног је познат, а то је заостајање Србије у свим сегментима привреде и друштва, што је и природно јер занемаривање компетенција, посебно у сфери менаџмента, доводи националну заједницу, као и корпоративне организације у инфериоран положај на све развијенијем и турбулентнијем светском тржишту.

3.2. Нужност успостављања компетентног менаџмента у Србији

Дизање компетентности српских менаџера и адекватно управљање корпоративним компетенцијама треба и мора да буде приоритетан задатак Србије. Када се оквир компетенције једном истражи и дизајнира, он се може користити приликом регрутовања, селекције, обуке, менаџмента радне ефикасности и награђивања. Запосленима се путем тога непрестано предочава, шта се вреднује и шта се од њих очекује. Компетенције се могу кјористити у дизајнирању свих пословних процеса који се односе на људске ресурсе¹⁴.

Показује се да је Србија, као и друге земље у транзицији, много већу пажњу посветила приватизацији, него менаџменту, мислећи да ће она сама по себи променити постојеће стање и негативне трендове претворити у прогрес и развој. Дакако, високо професионализован менаџмент и власници, односно акционари представљају основну полуга сваког напретка и развоја, што је и логично, јер се показује да сваки облик својине може бити успешан, ако се налази у рукама великих професионалаца. То и светска пракса потврђује, јер свакодневно нестаје велики број приватних предузећа, она која нису у стању да обезбеде довољавајућу успешност. У исто време велики број јавних предузећа показује висок ниво успешности, па и предузећа у системима где приватна својина није доминантан облик својине, као што је Кина, па и Русија, што потврђују и познати свески часописи. „Насупрот својим ривалима у САД-у, Европи, Јапану и Кореји, кинеске компаније у већини случајева нису изабрале да се такмиче на глобалном нивоу. Можда је то због тога што не морају, бар не још. Кинеска домаћа привреда је довољно велика и довољно брзо се развија да су Кинези успели да пласирају 46 својих компанија на овогодишњу листу Глобал 500 часописа *Фортуне*, чак девет више у односу на прошлу годину. САД и даље води, са 139 својих компанија, за

¹⁴ D. Torrington, L. Hall, S. Taylor: „Human Resource Management“, Prentice Hall Europe, 2002. p. 420

њима следи Јапан са 71, затим Кина, па Француска (39), Немачка (37), Индија (8) и Бразил (7), док Русија прилично заостаје са 6 компанија.¹⁵ Зато је било мудрије да се прво обезбеди професионализација и одговорност у корпоративном управљању, па тек онда приватизована предузећа предати у надлежност професионалних менаџера.

Да би се до професионализације, односно до компетентног менаџмента у Србији дошло, потребно је постићи општи консензус између релевантних политичких и других структура о месту, улози и значају менаџмент науке и професије у повећању корпоративне успешности. Овај корак је и најтежи, јер увођењем професионализма у управљању, данашње политичке структуре би изгубиле онај ниво моћи који сада имају, а пре свега у вођење кадровске политике, посебно када су у питању јавна предузећа, односно велики пословни системи. Елиминисање тзв. „партијског менаџмента“ или „партијских чиновника“, односно повереника, створило би услове за увођења модерног менаџмента, односно професионалаца који би били у стању да успешно управљају јавним предузећима, али и другим сегментима привреде и друштва. У наведеном контексту би било од користи да заживи институција конкурса, као инструмент за успостављање компетентности и демократичности, по којој би и највиша јавна управљачка радна места постала доступна свима, а на иста би долазили најспособнији, они који су доказали своју способност у управљању другим организацијама, односно системима.

Следећи корак би био у стварању услова да постојећи менаџери који су завршили факултете за општи или специјализоване менаџменте и пословне студије, као и постдипломске студије смер менаџмент и организација заузму највише управљачке позиције у великим пословним системима и другим организацијама. Ових стручњака има у Србији и они поред формалног образовања имају и искуство од неколико година у раду, па могу бити успешнији од садашњих руководиоца. У оквиру овога било би значајно елиминисати политичку подобност, односно припадност политичким опцијама, која у савременим условима представља и највећи проблем у кадровологији Србије.

Не треба заобићи ни могућност ангажовање страних, успешних менаџера на местима управљања великим корпоративним системима у Србији, путем лизинга, како се то чини у свету. Ови стручњаци би донели know-хоу по питању управљања, организовања и практична искуства у бављењу бизниса и трансформисању класичних организација у модерне тржишне системе који су у стању да обезбеде задовољавајућу конкурентност, мерена светским стандардима. Анализе показују да у Србији у последњих неколико деценија није постојао ни један значајније изнајмљен менаџер од стране домаћих стејкхолдера, а таква ситуација је и данас. Ова пракса се примењује у корпоративним системима Европе, али и у пракси српских спортских организација, где су за тренере били ангажовани успешни странци, или домаћи тренери који су дуго времена као професионалци провели у иностраним врхунским клубовима и суштински мислили и радили као и страни професионални тренери. Један од фактора који су

¹⁵ Marck Gunter: „The Worlds New Economic Landscape“, Fortune, Јули 2010. p. 85.

допринели да спорт у Србији буде једна од најуспешнијих делатности, је професионализација и функционисање клубова по међународним спортским стандардима које надгледају олимпијски комитети, или друга надлежна тела.

Професионализација руковођења и менаџмента се може повећати и додатним школовањем појединаца из организација који имају техничко, комерцијално, финансијско или друго стручно знање, на менаџерским факултетима. Ово школовање би посебно користило младим људима, који имају радно искуство у појединим функционалним областима, који су показали способност за управљање појединим функцијама, или нивоима и који преферирају управљачким пословима. Ови појединци би доградњом знања из менаџмента, могли бити успешни управљачи, посебно уколико би се истима дала овлашћења, али и одговорност за остварену успешност, онако како се то ради у менаџменту развијених тржишних земаља, а посебно у земљама и компанијама континенталне Европе.¹⁶

Динамизирање школовања руководећег и менаџерског кадра свих нивоа би био наредни корак у концептуализацији менаџмента Србије. Процена је да ће Србија у следећем периоду имати највише потреба за топ менаџерима, односно менаџерима за комерцијалу, финансије, кадрове, односно спољну трговину и развој, односно иновације. Овде посебан акценат треба дати на отварање средњих пословних школа на којима би се образовали тзв. оперативни менаџери, односно техничари, надзорници, супервизори, пословође, итд. Пракса показује да се о овим менаџерским нивоима мало говори и да се највећа пажња усмерава на топ менаџмент. Међутим, мора се схватити да ништа неће значити ни генијални топ менаџери, уколико не постоје професионалци и на средњим, односно нижим нивоима руковођења, јер је „ланац толико јак, колико може да издржи најслабија карика“.

Већ увођење наведених елемената у концептуалном смислу би отклонило више од половину проблема који постоје у професионализацији менаџмента Србије. Професионализација, односно избор високо професионализованог менаџера на челно место у пословним системима, ствара услове да и остале руководиоце који су у његовој надлежности и које он бира, најчешће ће бити професионалци, компетентни и способни да обављају радне задатке на највишем нивоу. С друге стране професионалци раде по правилу струке и не дозвољавају да се политички аматери мешају у дневно вођење организација, или у доношењу пословних одлука. Ова потреба је још актуелнија, ако се има у виду тенденција у корпоративним организацијама, да професионални менаџери све више преузимају улогу управних одбора у смислу постављања, али и остваривања корпоративних циљева..

Даље унапређење менаџмент професије би се усмеравало на обавезивање свих хијерархијских менаџерских ниво и свих функционалних области, на подизање компетенција путем перманентног образовања, онако како се то ради у развијеним европским земљама. Ово образовање се може организовати унутар

¹⁶ Релативно добар приказ карактеристика корпоративног управљања у предузећима континенталне Европе, дат је у: М. Бабић и група аутора „Корпоративно управљање – принципи и механизми“, Ревизон, Сарајево, 2008. стр. 474-476.

организација, или коришћењем спољне сарадње са едукативним центрима, образовним институцијама, итд. За ову намену је потребно у буџету организације планирати и финансијска средства. Тиме стално учење и освежавање знања свих руководећих нивоа постаје обавеза, а не лична ствар појединца. Ко ту обавезу не извршава, мора сносити санкције, односно мора бити елиминисан из организације. Менаџмент сваког пословног система би морао имати своје стручне часописе путем којих би пратио новине у оквиру своје функционалне области. Показује се да се најновија знања и информације налазе у часописима, а да су књиге застарели извор сазнања. Менаџери свих нивоа би морали користити Интернет као средство учења, односно интранет као међусобно повезивање и информисање унутар система.

Оснивање специјализованих стручних агенција и предузећа, консултантских и инжењеринг организације би такође допринело професионализму, доводећи га до нивоа суперпрофесионализације. Ове организације би могле свака на свој начин да доприноси успешности управљања, при чему треба указивати да је „туђе знање најјефтиније“ и да менаџмент не мора све да зна, већ да зна шта незна, односно да зна, ко зна и где може наћи одговарајуће знање. У пракси развијених земаља су се веома корисним показали консултанти стратегијских руководиоца, који се користе при доношењу стратегијских одлука. Показује се да су консултанти људи који располажу искуством у организовању и управљању пословним организацијама и да могу уште закључке и законитости пренети на поједина предузећа, односно друге организације.

За професионализацију и суперпрофесионализацију менаџмента Србије, било би од користи успоставити етички кодекс менаџерске професије. Овај кодекс постоји у другим професијама, као што су адвокати, лекари, итд., али би увођењем у професију менаџмента он мултипликаторно деловао на све сегменте привреде и друштва. Етички кодекс би спречио неморалност која се дешава у професији менаџера Србије, а која производи много веће проблеме у односу на друге професије. Другим речима професионализам ојачан са етичким и друштвено одговорним понашањем менаџера, ствара услове за обезбеђење задовољавајуће корпоративне успешности.

Пут до лидерског менаџмента даље води преко елиминисања бирократског и увођења меког стила управљања, односно примене стила придобијања људи за циљеве које поставља менаџмент, дизајнирање плитке организационе структуре у којој ће се елиминисати бирократска организација и стварање конкурентског пословног амбијента, како на тржишту, тако и у пословним системима.

Наведени концепт професионализације менаџмента и његова примена у пракси је утолико значајнији, што даје велике ефекте, а не захтева велика финансијска средства, због којих се често траже оправдања за одређена чињења или нечињења. Свака концептуализација је динамичан систем који би се допуњавао, или би се успостављали нови приоритети, а у складу да променама које се дешавају у Србији, односно у окружењу.

Са развојем и унапређењем менаџмента у Србији дошло би и до процеса интензивнијег развоја предузетништва, које доприноси све бржој концентracији,

односно запошљавања кадрова у новооснованим привредним и другим институцијама. Предузетничка економија за своју основу има масован и интензиван развој иновација у сва подручја привреде и друштва. Тај утицај предузетништва се најбоље може видети у развијеним земљама, где се уведу нове технике и технологије и путем којих се обезбеђују нижи трошкови пословања, а тиме и већа профитабилност, као примарног циља, како пословних, тако и других организација. (Супер) Професионализација менаџмента и свих запослених у привредном и друштвеном сектору би генерално утицало на продужетак животног века становништва, на квалитетнији живот у тако продуженом животном веку, односно на интензивнију репродукцију становништва.

Закључак

Евидентно је да је компетентност менаџмента, један од најважнијих фактора који утиче на компанијску успешност. Природни ресурси, односно земљиште, рудна богатства и физички рад се више не сматрају примарним изворима конкурентности, већ ту улогу имају интелектуални потенцијали, као што су знање, вештине и способности, односно компетенције. Из ове претпоставке произилазе коцепти економије знања и друштва знања којима одговара научни, односно високо професионализован - иновациони менаџмент као квалитетно најразвијенији модалитет менаџмент науке.

Земље у транзицији, па и Србија морају радикално променити однос према менаџменту и схватити да је ово наука над наукама, али и професија над професијама. Речју, менаџмент је занат, као и сваки други занат, а менаџери су професионалци који обезбеђују опстанак, односно раст и развој организација. Ово је битна чињеница, јер се менаџмент у нетржишним и земљама транзиције, често схвата као функција коју могу да обављају „професионални аматери“, односно лица за било којом професијом, а често и да не располаже управљачким компетенцијама. Повећањем стручних компетенција, смањено би се утицај идеолошко политичке подобности, односно лојалности политичкој опцији којој условно речено менаџери припадају. Тиме би се створили услови за повећање корпоративне успешности, што би у повратној спреси додатно подстакло развој способности, односно компетентности менаџмента. На крају се треба подсетити предвиђања Ховарда Цоонолеу: *„Менаџери будућности биће вредновани према својим способностима да предвиђају проблеме, а не према способности да их решавају“*.

Литература

1. Бабић, М. и др.: *Корпоративно управљање – принципи и механизми*, Ревизон, Сарајево, 2008.
2. Bok, D.: *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education*, Princeton University Press, 2005.
3. Boyatzis, R.: *The Competent Manager*, New York, John Wiley, 1982.

4. Buckingham, J., Ward, T.: *Whats next - The experts guide*“, Harper Collins, 2008.
5. Certo, S.,C.: *Principles of Modern Management, Functions and System*, Fourth Edition, Allyn&Bacon, Boston, 1999.
6. Drucker, P.: *Moј pogled na menadžment*, Adžes, Novi Sad, 2003.
7. Golijan, D.: *MBA na prekretnici*, Economist, No 513. od 18-24.03.2010.
8. Gunter, M.: *The Worlds New Economic Landscape*, Fortune, July 2010.
9. Katz, R.L., *Skills of an effective administrator*, Harvard Busines Review, No 5, 2005.
10. Радосављевић, Ж.: *Савремени менаџмент*, ДП Проналазаштво, Београд, 2007.
11. Robinson, P.: *Britain’s new vocational qualifications*“, Londons Scholl of economics, London, 2006.
12. Томић, Р. и др: *Менаџмент у модерном бизнису*, Универзитет Привредна академија- Нови Сад, 2009.
13. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.: *Human Resorce Management*, Prentice Hall Europe, five edition, 2004.

ИСТРАЖИВАЊЕ КОЈЕ СЕ ОДНОСИ НА НОВИ ПРОИЗВОД

Апстракт

Циљ рада је да се размотре информације потребне за доношење одлуке у вези са истраживањем и развојем новог производа. Биће речи и о различитим техникама које се користе за генерисање концепта, процењивање и развој производа, као и маркетиншко предтсетирање и тестирање. Кључне одлуке у вези са производом које треба размотрити јесу његови атрибути и потенцијал тражње за тим производом.

Развој нових производа је од критичног значаја за опстанак већине предузећа које се прилагођавају окружењу које се стално мења. За нове производе се по дефиницији везује неизвесност, јер се подразумева да они поседују карактеристике које у предузећу нису довољно познате. Стога не изненађује да је велики део маркетинг истраживања посвећен смањењу неизвесности која се односи на нове производе.

Кључне речи: *производ, истраживање, идентификација потреба, идентификација концепта, развој производа, маркетиншко тестирање.*

RESEARCH RELATING TO NEW PRODUCT

Abstract

The aim of this study is to examine the information necessary for making decisions related to research and development of new products. There will be words and the different techniques used to generate the concept, evaluation and development, and marketing predtsetiranje and testing. Key decisions on the product to be considered are its attributes and potential demand for this product.

The development of new products is critical for the survival of most companies to adapt to an environment that is constantly changing. For new products is by definition associated uncertainty, because it is assumed that they possess characteristics that the company are not known. It is therefore not surprising that a large part of the marketing research is dedicated to reducing uncertainties related to new products.

Key words: *product, research, identification of needs, identification of the concept, product development, marketing and testing.*

Увод

Поимање новог производа је доста комплексно иако се то у први мах не чини баш тако. Уврежено је мишљење да је нови производ само производ који представља нешто револуционарно, нешто што још не постоји на тржишту. Међутим, такав производ је само један од неколико модалитета нових производа.

У бизнису се термин развој нових производа користи за описивање процеса којим предузеће лансира нови производ или услугу на тржиште. Развој и увођење новог производа је ризичан потез у пословању предузећа. Бројна предузећа троше огромне своте новца на истраживање и развој не би ли дошла до новог производа који ће задовољити потребе потрошача. Њихова очекивања од тог производа у будућности односе се на то:

- да их производ учини иноваторским предузећем,
- да помоћу новог производа одбране тржишни удео и да освоје нова тржишта и
- да искористе технологију на нов начин.

Организовање процеса развоја производа је ствар сваког предузећа и његових могућности и способности. Финансијска стабилност иновативног предузећа је услов таквом развоју јер се развој квалитетних нових производа може временски одужити и његов *pay-back* период бити већи од ових осталих алтернатива. За коначни успех неког производа важно је да се паралелно с његовим техничким развојем реализују и маркетинг истраживања и анализе који прате тај производ.

Вега између маркетинг истраживања и истраживања и развоја треба да обезбеди повезивање потреба тржишта са могућностима предузећа. Упознавање са главним применама маркетинг истраживања, те разматрање информација потребних за истраживања у вези са новим производом јесте кључ развоја предузећа.

Кључне одлуке у вези са производом које треба размотрити јесу његов физички дизајн и потенцијал тражње за тим производом. Потребне информације, као и технике које се користе у том циљу, опредељујуће су за успех новог производа.

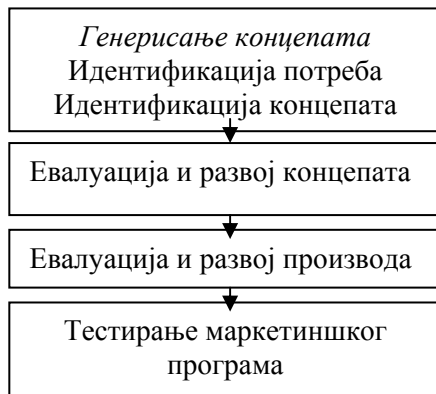
1. Генерисање концепата

Производ је у концепту маркетинга и `начин` на који предузеће усклађује своје могућности са потребама и захтевима купаца. Он је резултат читавог маркетинг напора предузећа да се изађе у сусрет захтевима и потребама купаца, које потребе не постоје због одређених производа већ да буду задовољене коришћењем производа. У том смислу, најважније је да предузеће има производ или услугу која задовољава потребе купаца, ефикасније него производ или услуге конкуренције.¹

Како се потребе и захтеви потрошача стално мењају, неопходно је да предузеће у прилагођавању свог продукционог програма идентификованим потребама и захтевима потрошача прецизира такве атрибуте производа, уз фокус на задовољавању потреба потрошача путем примене, коришћења или доживљавања производа.

¹ Милетић, С. *Истраживање тржишта*, Економски факултет, Приштина/ЗП, 2004. стр. 308.

Као што је на слици бр. 1. приказано, истраживање које се односи на нови производ може се разматрати кроз четири фазе: прва је генерисање концепата нових производа; друга је евалуација и развој ових концепата; трећа је евалуација и развој конкретних производа; и коначно, производ се у последњој фази тестира у оквиру неког маркетиншког програма.



Слика бр. 1. Фазе у истраживању које се односе на нови производ

Генерисање концепата може да се истражи преко идентификације потреба, при чему се инсистира на дефинисању незадовољених потреба на тржишту или кроз идентификацију концепата који захтева напор да се ради задовољења уочених потреба исти јасно одреди.

Маркетинг истраживање може да идентификује потребе на различите начине. Неки од њих су квалитативни, а неки, као студије сегментације, могу да буду квантитативни, што се може поткрепити примерима:²

- Перцептивне мапе на којима су производи позиционирани могу да укажу на празнине које би нови производи могли да попуне у складу са димензијама према којима их корисници доживљавају и процењују. За генерисање ових мапа обично се користи мултидимензионално скалирање.
- Кроз анализу трендова у окружењу могу се уочити потребе.
- Захваљујући приступу *анализа структуре користи* (енгл. *benefit structure analysis*), купци производа идентификују жељене користи и меру у којој одређени производ пружа те користи. Тако се могу идентификовати користи које потрошачи траже, а постојећи производи их не пружају.
- Уколико корисник производа на захтев предузећа води дневник о својим релевантним активностима, анализа дневника може да омогући разумевање нерешених проблема повезаних са одређеним задатком.
- Током интервјуа који се воде у оквиру фокус - групе, корисници производа би могли да размотре проблеме повезане са употребом производа или коришћењем услуга.

² Aaker, A. D., Kumar, V. and G. S. Day, *Маркетиншко истраживање*, 9. издање, Copyright© Економски Факултет Београд, 2008. стр. 644-645.

- Предузећа често користе *анализу оних који предњаче у употреби* (енгл. *lead user analysis*) производа. По овом приступу, уместо да се корисницима просто постави питање шта су радили, њихови одговори се прикупљају у много формалнијој процедури. Прво се идентификују оне особе или предузећа која предњаче у употреби (енгл. *lead user*). То су они који се први суоче са потребама које ће тек касније на тржишту постати опште, а позиционирани су тако да остварују значајне користи захваљујући решавању проблема повезаних са овим потребама. Чим се идентификују такве особе или предузећа, тестирају се концепти које они генеришу.

Генерисање концепата нових производа и идеја за рекламне кампање у знатној мери може се ослањати на 'откривање и оцењивање проблема'.³ Од испитаника који је потенцијални корисник се тражи да сваки проблем оцени на бази познавања чињеница: да ли је важан, да ли се често јавља, и да ли постоји решење. 'Збир проблема' добија се комбиновањем ових оцена, а затим се користи за пажљиво преиспитивање идеја.

За идентификацију концепата користе се различити поступци. Неки од њих нису базирани на корисницима и не проистичу из уочених незадовољених потреба. Нпр., неки конкуренти могу да уведу нови производ који за неку фирму представља претњу или могућност. Једна од улога маркетинг истраживања јесте систематско праћење окружења како би се било у току са технолошким или конкурентским кретањима која могу да укажу на нове концепте.

Током процеса развоја нових производа долази се до фазе када је концепт формиран, али не постоји конкретан, употребљив производ који би се могао тестирати. Зато, концепт треба ваљано дефинисати да би могао да се најави, рецимо то може бити нека груба идеја у вези са називом, амбалажом или приступом реклами. Улога маркетинг истраживања овде се своди на утврђивање да ли концепт омогућава даљи развој, као и у обезбеђењу смерница за начин на који се може побољшати и даље разрадити. Ради креирања оптималне комбинације различитих атрибута концепта, обично се користи анализа здружених ефеката. Истраживање у том правцу може да укључи питања:

- Има ли концепт неке значајније недостатке?
- Које сегменте потрошача би могао да привуче?
- Да ли постоји довољан интерес за његов даљи развој?
- Колико би могао да се измени или даље развије?

Тестирање концепата углавном укључује реакције особа које су биле изложене концепту. Код излагања појединаца одређеном концепту, истраживач треба да размотри серију питања као: Како су и коме су концепти изложени? Са чиме се они пореде и каква питања се постављају? Понекад, одређени приступи тесту концепата не укључују реакције од релевантних особа.

Сврха теста концепта јесте утврђивање да ли вреди развијати маркетинг програм наступа на тржиште. Отуда, није реално да се тест одлаже зато што маркетинг програм није завршен. Али, увек постоји опасност да би неки недостајући елемент у коначном маркетинг програму могао поремети резултате теста. Пошто је циљ теста

³ Norris, E. E., *Your Surefire Clue to Ad Success: Ssek Out the Consumer's Problem*, Advertising Age, March, 17, 1995, стр. 43-44.

концепта утврђивање да ли постоји одрживо тржиште, истраживач мора да води рачуна да из истраживања не изостави неки потенцијални сегмент.

Најчешће се тестом концепта испитује више верзија једног концепта, или више концепата једног производа који одговарају некој потреби корисника. Да би се утврдили евалуативни аспекти теста концепата, неопходно је укључити неке опште показатеље ставова, заинтересованости и вероватноће куповине. Вероватноћа куповине би се, на пример, могла оценити на следећи начин: сигурно купује; вероватно купује; до куповине може или не мора да дође; вероватно неће доћи до куповине; сигурно неће доћи до куповине.

Резултате, истраживачи требају опрезно да тумаче, посебно када су охрабрујући, будући да ће излагање производа испитанику, чак и када је релативно неутрално, изазвати одређену пристрасност. Тада се као резултат често добија претерана склоност испитаника да каже да ће купити производ. Тест концепата посебно је важан када су у питању трајна потрошна добра, као и многи индустријски производи, зато што они ретко користе тестирања или тест - тржишта. Нпр., аутомобил Форд Таурус, никада се није појавио на тест - тржиштима, јер за овакав производ развој и продукција искључиво из експерименталних разлога просто нису практични. Економски не би било исплативо да се после тестирања на тржишту, производ повуче а улагања су била велика.

Иначе, уобичајени приступ тесту концепта може да се суочи са разним проблемима:

- Испитаницима се може предочити приказ концепта, а да се не узме у обзир окружење у коме би се нови производ користио.
- Испитаницима се често пружа мало информација о новим производима, иако купци са неким производима више желе да се упознају тако што их пробају, а не тако што о њима читају.

Када се тестирају заиста нови производи ови лимити могу бити рестриктивни. Приказ концепта у извесној мери ограничава трагање за информацијама и њихову обраду од стране испитаника, јер различити људи следе различите стратегије у вези са обрадом информација. Ради превазилажења ових ограничења, од ползе је укључити технику убрзавања информација (енгл. *information acceleration*, IA).⁴ Њом се респонденти уводе у виртуелни продајни објекат, и убрзано преводе у неко будуће време, а затим им се даје могућност избора извора информација које желе да користе како би нови производ оценили.⁵

2. Евалуација и развој производа

Оцена и развој производа и у смислу циљева и у смислу техника које се користе, веома су слични тесту концепта. Суштина је предвиђање реакције тржишта како би се утврдило да ли треба наставити са развојем производа.

Употреба се најједноставније тестира тако што се производ најпре да

⁴ Glen, L. U. & Bruce, D. W. J.R. Hanser, *Premarket Forecasting of Really New Products*, Journal of Marketing, 60(1), 1996, стр. 47-60.

⁵ Rosenberger, J.P. III & L.de Chernalony, *Virtual Reality Techniques in NDP Research*, Journal of the Marketing Research Society, 37(4), 1995, стр. 345-355.

корисницима од којих се после одређеног времена затражи да саопште своје реакције, укључујући и намеру да га купе. Истраживачи испитанике могу да контактирају на различитим локацијама (тако што их посете на радном месту, или иницијално остваре контакт телефоном). Нпр, произвођач тканина, позива случајно одабране телефонске бројеве како би лоцирао женске особе које често саме себи шију одећу, а биле би вољне да процене неку нову тканину за хаљину. Тканина им се затим шаље поштом и позивају се телефоном након одређеног времена да би се чуло њихово искуство.

Данас, истраживачи тржишта користе најновија достигнућа компјутерске технологије за виртуелно тестирање производа. Вебсајтови као што су www.bell.com и www.landsend.com омогућавају посетиоцима да креирају производе онлајн тако што наводе карактеристике које најбоље задовољавају њихове потребе. Учесници започињу од основног производа, а затим му по жељи додају или одузимају карактеристике. Крајњи резултат би требало да буде производ који је у погледу карактеристика и цене најближи идеалном производу за потрошача.⁶

Концепти нових производа, конкурентске иницијативе и услужни програми могу знатно брже и јефтиније да се оцене онлајн - методама него употребом традиционалних техника односа размене као што је повезана анализа. Наиме, системи засновани онлајн прате цео процес креирања, што омогућује да се дође интересантних налаза. Штавише, овај процес којим се описује понашање купца може да открије значајне податке о хијерархији избора. Истраживачи могу да обаве и профилисање сегмената, као и друге мултиваријационе статистичке анализе за утврђивање сличности у приступима извесних демографских група процесу конфигурације производа. Поред тога што потрошачима помаже да донесу одлуку да ли ће нешто да купе, процес којим се неки атрибути додају, а неки одбацују, пружа и драгоцене податке и употпуњује налазе истраживача.

За тестирање употребе узимају се више проблема. Прво, испитаници због нејасних инструкција, или недовољне сарадње могу погрешно да користе производ и да стога стекну негативно мишљење о њему. Или, могу уопште да га не користе и да просто измисле одговор. Друго, чињеница да су добили бесплатан узорак и да учествују у тестирању може сама по себи да поремети утиске које испитаник стиче. Треће, чак и када је могућа поновна куповина, такве одлуке могу да буду потпуно другачије него када се доносе у много реалнијој атмосфери у продавници, где је нови производ изложен исто као и конкурентски производи.

Ту је и дилема да ли ће корисници прихватити производ током дужег временског периода. Овај проблем је посебно озбиљан ако подаци о поновним куповинама не постоје, или ако се до њих не може доћи. На крају, испитаници могу да 'увећају' своју намеру у вези са куповином, односно могу да рећи да ће купити производ, а да то не учине.⁷

За предвиђање количина пробне (иницијалне) куповине (енгл. *trial purchase*) нових производа најпоузданије је користити модел процене потенцијала продаје (енгл. *estimating sales potential, ESP*).⁸ Обим пробне куповине треба планирати на бази

⁶ MacElroy, B., *Computer Configuration Figures to Change MR*, Marketing Newd, April 4, 2002, p. 23.

⁷ Taylor, J. W., J. J. Houlahan i A. C. Gabriel, *The Purchase Intention Question in New Product Development: A Field Test*, Journal of Marketing, 40. January 1975, стр. 90-92.

⁸ Eskin, G.J. & J. Malec, *A Model for Estimating Sales Potential Prior to the Test Market*, Educators Proceeding, American Marketing Association, 1976, стр. 230-233.

варијабла: (пенетрација категорије производа; трошкови промоције и дистрибуција производа).

- прва варијабла односи се на проценат домаћинстава која током једне године купе бар један артикул из те класе производа,
- друга, укупни трошкови промоције производа усмерене су на потрошача.
- трећа варијабла односи се на проценат продавница које продају посматрани производ (пондерисан њиховим укупним обимом продаје).⁹

Када се знају ове варијабле помоћу ESP могуће је предвидети обим пробне куповине посматраних нових производа. Након што се процени, модел може да се примени на друге нове производе. Применом модела се даје евалуација пробног обима куповине, који може да се процени и на бази резултата куповине у контролисаним условима. Испитаник се излаже промоцији новог производа и дозвољава му се да купује у симулираној или у стварној продавници у којој је производ пласиран. Испитаници тада имају могућност да обаве `пробу` или прву куповину производа.

3. У табели бр. 2. дат је приказ дизајна лабораторијског тестирања (једне врста маркетинг предтестирања - енгл. *pretest marketing*) који се назива ASSESSOR.¹⁰

Дизајн	Поступак	Мерење
O ₁	Провера, избор и регрутовање испитаника (лични интервју)	Критеријуми за идентификацију циљне групе (на пример, корисника одређене класе производа)
O ₂	Претходно мерење за постојеће брендове (упитник који се самостално попуњава)	
X ₁	Изложеност реклами за установљене марке	
(O ₃)	Мерење реакција на рекламни материјал (упитник који се самостално попуњава)	Необавезно (на пример, оцене допадљивости и уверљивости рекламног материјала)
X ₂	Симулирани одлазак у куповину и изложено-ст дисплеју за нове и установљене брендове	
O ₄	Могућност куповине (избор забележен од стране истраживача)	Купљени бренд(ови)
X ₃	Употреба новог брэнда код куће	
O ₅	Мерење после употребе (телефонски интервју)	Стопа употреба новог брэнда, оцене задовољства и склоност поновној куповини. Навести оцене и преференције за "релевантни скуп" установљених брэндова као и за нов брэнд.

0 = мерење; X = рекламирање или изложеност производу.

Табела бр. 2. Дизајн и мерење лабораторијског истраживања тест - тржишта - ASSESSOR

Извор: Прилагођено на основу Alvin J. Silk i Glen L. Urban "Pre-Test-Market Evaluation of New Packaged Goods: A Model and Measurement Methodology", *Journal of Marketing Research*, 15, May 1978, сmp. 178.

⁹ У случају када не постоји дефиниција класе производа, мера њихове допадљивости добија се на бази теста концепта који се користи за процену величине релевантне класе производа за дати производ.

¹⁰ Као што је размотрено раније, симболи O₁, O₂ и тд односе се на меру или опажање, а X₁, X₂ и тд. На експерименталне третмане.

Да би се предвидело учешће новог производа на тржишту обично се користе два приступа. Први се базира на доношењу судова о преференцијама, при чему се подаци о очекивањима користе да се предвиди колико ће бити процентуално учешће куповине новог производа од стране испитаника, ако нови производ припада унапред одређеној групи производа. Користан нуспроизвод овог приступа јесте анализа пратећих губитака тржишног учешћа других производа. Уколико предузеће има друге производа на тржишту оваква информација може да буде корисна.

Други приступ укључује процену количина пробних и поновних куповина темељених на одлукама испитаника о куповини, као и процену да купе одређени производ. Процена о пробној куповини базира се на проценту испитаника који купе производ у лабораторији увећаном за процену дистрибуције производа, рекламу и броју бесплатних узорка који ће бити подељени. Ниво поновне куповине може се базирати и на проценту испитаника који су поштом поново поручили нови производ, као и на оцени изјава и намери да га купе од стране оних што то нису учинили. На бази процене о пробној и процене о поновној куповини добија се још једна процена тржишног учешћа. Квалитетној процени у овом смислу може помоћи и модификована верзија ASSESSOR-а, и други модели за маркетиншко предтестирање.¹¹

Међутим, у пракси ови методи укључује бројне ограничавајуће претпоставке. Најкритичнија је претпоставка да су подаци о очекивањима, као и одлуке о куповини и поновној куповини добри предиктори онога што би се заиста десило на тржишту. Неприродност изложености производу и слични сурогати за доношење одлука о куповини на тржишту заједнички су проблем свих лабораторијских приступа. Наредни проблем везан је са формирањем узорка на бази погодности и чињеницом да ће доћи до расипања првобитног узорка.¹²

3. Маркетиншко тестирање

Насупрот вештачком амбијенту кога одликују тестови концепта и производа, маркетинг тестирање даје могућност истраживачу да утицај укупног маркетинг програма, са свим његовим међузависностима провери у тржишном окружењу. Маркетиншко тестирање има за циљ да обезбеди информације које се тичу искуства у вези са маркетинг програмом пре него што он заживи; као и предвиђања исхода програма када би се применио на целокупно тржиште.

Предметно тестирање могуће је обавити кроз: *продајно тест - тржиште* (градови у којима се производ продаје исто као што би се продавао да је био лансиран у укупном тржишту) и *тржиште са дистрибуцијом контролисаном*

¹¹ Urban, G. L. & J.R. Hauser, J. H. Roberts, *Prelaunch Foreca Sting of New Automobiles: Models and Implementation, Management Science*, 36(4), April, 1990, стр. 401-421., Urban, G. L. & J. S. Hulland i B. D. Weinberg, *Premarket Forecasting of New Consumer Durables: Moderling Categoriyation, Elimination, and Consideration Phenomena*, *Journal of Marketing*, 57, April, 1993.

¹² Ибид, стр. 12.

путем бар - код читача (градови за које се дистрибуција унапред организује, а куповина од стране панела купаца се прати на основу бар - код података).

1. Избор тест градова, претпоставља уважавање неких општих карактеристика. Тако би град по карактеристикама које ће утицати на резултате теста, као што су употреба производа, ставови и демографски подаци, требало да буде релативно репрезентативан за цело тржиште. За евалуацију теста често се користе информације добијене прегледом у продавницама. У том случају било би важно да се изаберу градови у којима су трговци на мало расположени за овај вид сарадње.

У медијском смислу треба избегавати коришћење медија који се `преливају` на оближње градове јер то непотребно и повећава трошкове. Такође је пожељно да се изаберу градови у којима не постоји много `преливања производа изван области у којој се налазе.

Продајна тест-тржишта односно избор тест - градова захтева решавање питања колико ће се таквих градова користити. Коришћење само једног тест - града може да доведе до непоузданих резултата због разлике између градова у погледу продаје производа и реакције купаца на маркетинг програме.¹³

Следеће што се мора узети у обзир јесте контрола теста. Она се остварује тако што се маркетинг програм у области која се тестира реализује на начин који одражава програм предвиђен за целокупно национално тржиште. Само тестирање може да прати и реакција конкурената. У екстремном случају они могу да униште тест тиме што ће намерно преплавити тест - подручје бесплатним узорцима и промоцијама у продавницама или ће и сами пратити резултате.

Временско планирање је оно што наредно треба узети у разматрање. Ако је могуће, тест - тржиште треба да функционише из више разлога на дужи временски период (обично годину дана). Прво, често се јављају снажни сезонски фактори који могу да се посматрају само ако се тест обавља током целе године. Друго, почетна заинтересованост је често лош предиктор способности програма да се одржи, јер се јавља фактор замора којем је понекад потребно доста времена да се реализује.

Кључни елемент тест - тржишта јесте мера које се користи за његову процену. Основна мера је продаја базирана на пласману или повлачењима са складишта. Преглед промета у продавницама обезбеђује стварне показатеље продаје, који нису осетљиви на флукуације залиха. Ти подаци обезбеђују и варијабле као што су дистрибуција, изложеност у продајним полицама и промотивне активности у продавници. Познавање оваквих варијабли може да буде значајно за оцену маркетинг програма, као и за тумачење података о продаји. Мере као што су познатост производа, став, обим пробне куповине и поновљене куповине, добијају се директно од потрошача, или путем анкета, или панела потрошача. Најкориснија информација која се добија од потрошача јесте одговор на питање да ли је производ купио бар једном, да ли је био задовољан њиме и да ли га је поново купио, односно, да ли планира да то учини.

¹³ Appel, V., *Why a Single Pair of Markets Is Still Not Enough*, ARF Advertising Heavy Spending Test's Workshop, April, 1985.

При одлучивању о трошковима и добитима који произилазе из тестирања на тест - тржишту, у разматрање морају да се узму сви трошкови. Многи трошкови се могу релативно лако квантификовати; то могу да буду трошкови развоја и примене маркетиншког програма, припреме производа за тестирање, обављања теста и прикупљања података добијених тестирањем. Трошкови и ризици који могу да одложе лансирање неког новог производа много теже се квантификују. Ако се лансирање новог производа одложи за шест месеци или годину дана, могућност стицања значајне позиције на тржишту може да се изгуби.

2. Тржишта са дистрибуцијом контролисаном путем бар-код читача, (енгл. *controlled - distribution scanner markets*, CDSM) указују да са трговцима на мало постоје споразуми да се обезбеди место на полицама за нове производе који се тестирају. У односу на тест – тржишта, ова тржишта имају одређене предности. Она су мање скупа и на CDSM тржишту постоји више могућности да се експериментише са тржишним варијаблама. Активности у продавницама као што су промоције и попусти много су више под контролом него што би биле на продајном тест - тржишту. Следеће, бар - код подаци по свој прилици су тачнији, ажурнији и потпунији него они што се добијају са продајног тест - тржишта. На крају, постоји могућност да се дође до тачних раних процена резултата тест - тржишта на основу информација панела потрошача.

Како би се проценио коначни обим пробне куповине током одређеног времена прати се проценат купаца одређене категорије производа који ће пробати нови производ бар једном. Свака особа која испроба нови производ поново се прати и бележи се време између прве (пробне) куповине и друге куповине. Процена тржишног учешћа добија се множењем процента особа које су испробале производ са процентом оних који су га поново купили. Пројекције тржишног учешћа и продаје на бази ове логике моделирања могу да буду доста поуздане.¹⁴

На крају, треба истаћи да се у пракси маркетинг истраживања Интернет показао као брз и економичан метод за тестирање нових производа.

4. Стварно нови производи

Да се стварно нови производи од иницијалне идеје појаве на националном тржишту обично је потребно много времена. Стварно нови производи (енгл. *really new products*, RNP)¹⁵ су производи који:

1. Креирају или шире једну нову категорију, због чега најважнија постаје конкуренција између различитих категорија (на пример, воћни чајеви насупрот безалкохолним пићима);
2. Представљају новину за потрошаче који повремено морају у приличној мери да се едукују (то јест, мора да им се објасни за шта се тај производ може користити, чему конкурише и зашто је користан);
3. Отварају широка питања као што су одговарајући дистрибутивни канали и организациона одговорност;

¹⁴ Parfitt, J. H. i B.J. Collins, *Use of Consumer Panels for Brand Share Prediction*, Journal of Marketing Research, 5, Maj 1988, str. 131-145.

¹⁵ Lehmann, D. R. i R. S. Winer, *Product Management*, Chicago, Irwin R.D. 1997.

4. Понекад стварају потребу за инфраструктуром, софтвером и додатним производима.

Примери стварно нових производа са аспекта потрошача могу се означити као они који захтевају нови начин употребе или куповине. У смислу истраживања предвиђених за делимично нове производе већина предложених метода треба да се модификује када су у питању стварно нови производи. Истраживачи морају да се ослане на уобичајене употребе. Даље, конкуренција није јасно дефинисана. Тржишно истраживање игра значајну улогу у добијању идеја за стварно нове производе тиме што се:¹⁶

- Постављају питања незадовољним купцима (или се они слушају)
- Постављају питања купцима који нису типични
- Користе отворени, квалитативни поступци (насупротив структурираној анкети)
- Укључују купци у развој производа (посебно индустријских производа)
- Ослушкују научници и нове компаније пре него инжењери и стручњаци, и
- Прати литература (посебно стручна) како би се пронашле интересантне могућности.

Кад је реч о тесту концепта, може се применити метод *убрзаних информација*. Међутим, за потрошаче би могло да буде проблематично да размишљају далеко у будућности, или да размишљају о заиста новим производима у смислу намере да их набаве.

Закључак

Континуираним проналажењем, лансирањем нових и изменама у карактеристикама и сврхама употребе постојећих производа, предузеће остварује свој тржишни удео, свој раст и развој. Маркетиншко истраживање игра велику улогу у добијању идеја за стварно нове производе тиме што прикупља информације о незадовољним купцима (или сегментима тржишта), укључује купце (кориснике садашње и потенцијалне) у развој производа (посебно индустријских производа) и тд.

Отуда, иницијална фаза у истраживању новог производа јесте генерисање концепта, што укучује истраживање, најпре да би се идентификовале потребе, а затим да би се идентификовали концепти који ће на њих реаговати. Следећу етапу представља евалуација и развој концепта - прибављање реакције релевантних особа (купаца/ потрошача) на те концепте. Циљеви су обично да се донесе суд о томе да ли да се наставе активности, као и да се предложи одређени правци развоја за следећу фазу. Наредна фаза укључује евалуацију и развој производа, када је могућа реалистичнија изложеност производа, будући да су већ развијени и производ и највећи део маркетиншког програма. Посебно је важно то што је производ на располагању за тестирање употребе у којима учествују потенцијални потрошачи тако што га испробавају и дају своје мишљење о њему.

За тестирање производа користи се лабораториско тест - тржиште, на којем

¹⁶ Aaker, A. D., Kumar, V. and G. S. Day, *Маркетиншко истраживање, 9. издање*, Copyright© Економски Факултет Београд, 2008. стр. 653.

су испитаници најпре изложени производу, а затим им се пружа мо-гућност пробне куповине у симулираном супермаркету. Следећа фаза односи се на тест - тржиште, тј. тржиште на које се износи производ и на којем се реализује маркетиншки програм. На продајном тест - тржишту производ се пласира исто онако као што би се продавао на целом националном тржишту. Приликом тестирања на тржиштима са дистрибуцијом контролисаном путем бар - код читача, дистрибуција се унапред организује, а куповине се прате путем бар-код података.

Кад је даље реч о истраживачким активностима везаним за нови производ, кључне одлуке које треба обратити посебну пажњу, поред његовог физичког дизајна и других важних атрибута јесте потенцијал тражње за тим производом. То из разлога јер увођење новог производа на тржиште захтева велика средства. Потребне информације, као и технике које се користе у том циљу, опредељујуће су за успех новог производа.

Литература

1. Aaker, A. D., Kumar, V. and G. S. Day, *Маркетиншко истраживање*, 9. издање, Copyright© Економски Факултет Београд, 2008.
2. Appel, V., *Why a Single Pair of Markets Is Still Not Enough*, ARF Advertising Heavy Spending Test's Workshop, April, 1985.
3. Brennan, L., *Meeting the Test*, Sales and Marketing Management, March 1990.
4. Glen, L. U. & Bruce, D. W J.R. Hanser, *Premarket Forecasting of Really New Products*, Journal of Marketing, 60(1), 1996.
5. Lehmann, D. R. i R. S. Winer, *Product Management*, Chicago, Irwin R.D. 1997.
6. Meyers, J. H., *Benefit Structure Analysis: A New Tool for Product Planning*, Journal of Marketing, 40, October, 1976.
7. MacElroy, B., *Computer Configuration Figures to Change MR*, Marketing News, April 4, 2002.
8. Милетић, С., *Истраживање тржишта*, Економски факултет, Приштина/ЗП, 2004.
9. Norris, E. E., *Your Surefire Clue to Ad Success: Ssek Out the Consumer's Problem*, Advertising Age, March, 17, 1995.
10. Rosenberger, J.P. III & L.de Chernalony, *Virtual Reality Techniques in NDP Research*, Journal of the Marketing Research Society, 37(4), 1995.
11. Parfitt, J. H. i B.J. Collins, *Use of Consumer Panels for Brand Share Prediction*, Journal of Marketing Research, 5, Maj 1988.
12. Taylor, J. W. , J. J. Houlahan i A. C. Gabriel, *The Purchase Intention Question in New Product Development: A Field Test*, Journal of Marketing, 40. January 1975.
13. Urban, G. L. & J. S. Hulland i B. D. Weinberg, *Premarket Forecasting of New Consumer Durables: Moderling Categoriyation, Elimination, and Consideration Phenomena*, Journal of Marketing, 57, April, 1993.
14. Urban, G. L. & J.R. Hauser, J. H. Roberts, *Prelaunch Foreca Sting of New Automobiles: Models and Implementation*, Management Science, 36(4), April, 1990.
15. www.bell.com
16. www.landsend.com

МОДЕЛИ ПРИВАТИЗАЦИЈЕ У СРБИЈИ

Апстракт

Модел приватизације предвиђени Законом о приватизацији су: продаја капитала методом јавног тендера и методом јавне аукције, и пренос капитала без накнаде запосленима и осталим грађанима. Основне технике приватизације су тендер и аукција, док се приватизација несолвентних предузећа у кризи спроводи по претходном процесу реструктурирања који подразумева претходно организацијско, финансијско и статусно реструктурирање. Тендерска и аукцијска продаја капитала, заснивају се на начелима јавности, конкуренције, равноправности и подобности. Надметање учесника има смисла и капитал може да се прода под најповољнијим условима, само ако су ова начела остварена. У супротном, њиховим кршењем и ограничавањем, надметање губи смисао. Начело јавности задовољено је ако се на одговарајући начин објави оглас, путем којег се јавност информисе о предмету и условима продаје и ако се заинтересованим лицима омогући да присуствују продаји у време и на месту које је одређено огласом. За разлику од начела јавности које утиче на изазивање тражње, начело конкуренције омогућава да се тражња изрази на најповољнији начин за организатора продаје. За тако нешто, потребно је да више лица узме учешћа у поступку, при чему надметање мора да се одвија у складу са добрим пословним обичајима. Ако ти услови нису задовољени, начело конкуренције није остварено, па се не може говорити о надметању. Начело подобности, доприноси да се обезбеди озбиљност и регуларност надметања, закључење уговора са лицем које располаже неопходним капацитетом да може да се појави као купац у конкретном случају, што се постиже обавезом да заинтересовани купци плате депозит и откупе документацију, а регуларност тиме што се законом таксативно набраја ко не располаже тзв. капацитетом части, односно ко не може бити купац.

Кључне речи: приватизација, модели приватизације, јавни тендер, јавна аукција.

PRIVATIZATION MODELS IN SERBIA

Abstract

Privatization models in Serbia defined by the Law on privatization are selling the capital through the method of public tendering and public auction method, as well as the transfer of the capital without reimbursement: to the employees and other citizens. the basic privatization techniques are tendering and auction, while the privatization of non solvent companies in crisis is conducted after the previous procedure of restructuring that means previous organizational, financial and statutory

restructuring. Tendering and auction selling of the capital are based on the principles of publicity, competition, equality and eligibility. Bidding of the participants is meaningful and the capital can be sold under the most favorable conditions only if these principles are fulfilled. On the contrary, with their breaking and limitations, bidding loses its meaning. The principle of publicity is satisfied if the ad is published in the proper manner, where the public is informed on the subject and conditions of selling and if the interested parties are enabled to be present at selling timely and on the spot defined by the ad. Unlike the principle of publicity that impacts the inducement of the demand, the principle of competition enables for the demand is expressed on the most favorable manner for the organizer of the selling. For such thing, it is necessary that several persons participate in the procedure, where the competition should be conducted according to the good business customs. If these conditions were not satisfied, the principle of competition is not fulfilled, so we can not talk about competition. The principle of eligibility contributes that it is provided seriousness and regularity of the competition, contracting with the person that has necessary capacity to be present as the buyer in this case, which is provided through the obligation that interested buyers pay the deposit and buy out the documentation, and the regularity with that that legislative lists who does not have so called capacity of the honor, that is who can not be the buyer.

Key words: privatization, privatization models, public tender, public auction method.

Увод

Приватизација у Србији је још увек актуелни проблем, иако процес приватизације траје више од деценије. Доношењем новог Устава Републике Србије новембра 2006. године, прокламоване су приватна, јавна и задружна својина као Уставом гарантовани облици својине. Још увек није донет закон о денационализацији, закон о јавној својини, а ефекти приватизације умањени су због одсуства доследности у спровођењу реформи.

Приватизација омогућава стварање услова за инострана улагања у нашу привреду, при чему законом треба обезбедити потпуну равноправност и сигурност свих потенцијалних инвеститора, домаћих и страних. Тек након окончања процеса приватизације и унапређења финансијског тржишта, Србија би могла очекивати прилив иностраног капитала који би махом долазио посредством различитих институција финансијског тржишта.

И деоничарство запослених и бесплатна приватизација су управо модели који успостављају јасан власнички режим са елементима правичности и експедитивности

1. Јавни тендер

Реч "тендер" је енглеског порекла и значи понуда, нуђење, лицитациона понуда. У наш правни живот, први пут се уводи доношењем Закона о приватизацији 2001. године.

Тендерска приватизација је поступак који је дефинисан Уредбом о продаји капитала и имовине јавним тендером. Овај метод се примењује код већих предузећа са већим бројем запослених, тј. где је од посебног значаја социјални програм. Јавни тендер је метод продаје капитала или имовине прикупљањем понуда од потенцијалних купаца јавним оглашавањем, у складу са дефинисаним условима продаје. Услови који треба да буду испуњени су: величина предузећа, стратешка важност и интересовање купаца. Тендерска документација садржи детаљне информације о предузећу, као и: информациони меморандум о предузећу, уговор о чувању поверљивих података, услове и рокове за учешће на тендеру, мопис процедуре, термине и начин посете предузећу, критеријуме за рангирање које даје Агенција, копију Уредбе о продаји капитала и имовине јавним тендером, нацрт уговора о куповини и друге информације које су релевантне за куповину путем тендера.

Поједине фазе поступка могу бити промењене у конкретној реализацији ад хоц, али је тендерска процедура углавном стандардизована.

Две основне врсте тендера су једнокружни или тзв. технички тендер и двокружни. Основна разлика између ова два модела је само у томе што двокружни тендер, како само име каже има две фаза и то: фазу квалификације инвеститора и фазу претквалификације. У фази претквалификације инвеститори прво подносе необавезујуће, прелиминарне понуде, на основу којих се селекују преферирани инвеститори, којима се упућује захтев за подношење обавезујућих – биндинг понуда.

Агенција за приватизацију спроводи и организује тендер, припрема документацију, објављује јавни позив, организује обилазак предузећа које се приватизује, оцењује понуде учесника и предлаже најповољнијег понуђача тендерској комисији. Купац је обавезан да купи тендерску документацију, потпише уговор о чувању поверљивости података, уплати депозит. Критеријуми за рангирање понуда су: континуитет пословања предузећа, инвестирање у предузеће, социјални програм, заштита човекове околине, понуђена цена за капитал, односно имовину предузећа. Понуда за сваки критеријум постаје саставни део уговора о продаји.

Депозит се враћа учесницима који су повукли своју понуду, чија је понуда неважећа, или није прихваћена. Депозит се не враћа: купцу јер му се урачунава у продајну цену, учеснику који је проглашен купцем али одбија да потпише уговор о купопродаји, ионима који су уплатили други део предвиђене куповне цене у року.

После успешно спроведеног тендера, радницима припада 15% државног односно друштвеног капитала, а преосталих 15% припада приватизационом регистру ради поделе свим пунолетним грађанима.

2. Јавна аукција

Термин "аукција", потиче од латинске речи ауцтио, што значи јавна продаја, јавно надметање. Метода јавне аукције је регулисана Уредбом о продаји капитала јавном аукцијом.

Јавна аукција је метод приватизације јавним надметањем потенцијалних купаца у складу са унапред утврђеним условима продаје. Примењује се на мала и

средња предузећа. Аукцијом се гарантује регуларност продаје. То се постиже информисањем домаће и стране јавности. Агенција за приватизацију у сарадњи са Берзом, контролише и врши припреме аукције, објављује јавни позив за учешће на аукцији, организује обилазак предузећа. Купци могу бити домаћа и страна правна и физичка лица укључујући и запослене или групе запослених у предузећу које се приватизује.

Основна карактеристика аукцијске приватизације је потпуна стандардизација, која је неопходна због великог броја субјеката. Поступак је крајње формализован да би се избегла могућност корупције. Специфичност овог метода је у томе што учесници аукције потписују нацрт о продаји пре приступања самој аукцији. Једини непопуњени елементи су цена капитала или имовине и рок отплате (за домаћа физичка лица), који се уписују након спроведене аукције, чиме нацрт уговора формално постаје уговор.

Спровођење аукције састоји се од два надметања. У првом надметању, средство плаћања су готовина (валута) и доспеле обвезнице старе девизне штедње. Уколико није било заинтересованих купаца за прво надметање након 7 дана се објављује други јавни позив за аукцију, а средство плаћања могу да буду и недоспеле обвезнице старе девизне штедње.

Услови учешћа на аукцији су:

- откуп аукцијске документације која садржи: програм приватизације, процену вредности капитала, уговор о чувању поверљивих података, нацрт купопродајног уговора и остале релевантне информације за купца, као и
- уплата депозита.

Висина депозита на првој аукцији износи 10% од горње границе вредности капитала који се продаје, а на другој аукцији 10% од доње границе. Почетна цена на аукцији износи 20% од горње границе вредности капитала који се продаје, а на другој аукцији 20% од доње границе. Распони процењене вредности капитала, по методи кориговане књиговодствене вредности износе: горња -100%, доња -50%, а по методи дисконтованих новчаних токова и ликвидационој методи, горња граница износи 120% а доња 80%.

3. Бесплатна подела акција

Право на стицање акција без накнаде остварује се у субјектима у којима је продато најмање 50 % капитала и код аукције и код тендера. Радници стичу право на удео у субјекту који се приватизује, по основу радног стажа.

Разликују се:

1. Пренос бесплатних акција по методу тендера

Запослени у предузећу добијају до 15 % вредности капитала који се продаје. Пунолетни грађани Републике Србије добијају до 15 % вредности капитала који се продаје.

2. Пренос бесплатних акција по методу аукције

Запослени у предузећу добијају до 30% вредности капитала који се продаје. Лица која су стекла акције могу их даље преносити (отуђивати) без ограничења преко берзе (исто као и власници акција које су стекли по претходним моделима приватизације).

Закон о праву на бесплатне акције и новчану накнаду коју грађани остварују у поступку приватизације¹ у члану 1 предвиђа права грађана у процесу приватизације на новчану накнаду по основу продатих акција евидентираних у приватизационом Регистру, као и права на пренос акција јавних предузећа и привредних друштава која су одређена овим законом. У ставу 2. овог члана предложена су права запослених и бивших запослених у државном сектору на исплату бонуса (новчана накнада) или бесплатних акција поменутих јавних предузећа или привредних друштава.²

Носиоци права су лица која су навршила 18 година живота и стекла су држављанство Републике Србије до дана ступања на снагу овог Закона. Евиденцију носилаца права води Агенција као јавну и електронску базу података

Право на стицање статуса носиоца права није преносиво и не може бити предмет наслеђивања. У случају смрти лица које је поднело пријаву за упис у евиденцију носилаца права, односно у случају смрти лица које је стекло статус носиоца права, наследници тог лица стичу право на новчану накнаду и право на пренос акција. Право на акције без накнаде за грађане треба утврдити у зависности од тога да ли се грађанин јавља као лице које је запослено или било запослено а није остварило ово право или као лице које није запослено а пунолетно је. Разврставање грађана у две врсте не би утицало на њихова права, већ би допринело праведнијем решењу овог права које свима припада.

Носилац права на новчану накнаду остварује из средстава добијених продајом акција евидентираних у Приватизационом регистру, који спроводи Акцијски фонд. Акције отворених акционарских друштава продају се: на организованом тржишту, прихватањем понуде за преузимање, јавним надметањем (аукцијом). Акције затворених акционарских друштава, као и удели затворених акционарских друштава продају се јавним надметањем (аукцијом). Влада ближе уређује поступак продаје акција и удела.

Отворено акционарско друштво не може променити правну форму у друштво с ограниченом одговорношћу нити се отворено акционарско друштво може претворити у затворено акционарско друштво до окончања поступка продаје свих акција тог друштва у складу са овим законом. Дивиденда по основу акција евидентираних у Приватизационом регистру исплаћује се републичком фонду надлежном за пензијско и инвалидско осигурање запослених до окончања поступка продаје акција. Средства остварена продајом акција, преносе се на посебан рачун Акцијског фонда отворен за те намене. Новчана накнада исплаћује се носиоцима права на начин и у роковима прописаним актом Владе.

Бесплатне акције појединачног предузећа преносе се носиоцима права у року од 6 месеци по спроведеној приватизацији тог предузећа, а најкасније до 31. децембра 2010. године, у складу са актом Владе. Централни регистар ће по службеној дужности и без плаћања накнаде извршити отварање власничких рачуна свих носилаца права по списку носилаца права који ће му доставити Агенција, у року од 90 дана од дана пријема тог списка. Запослени и бивши запослени у

¹ Закон о праву на бесплатне акције и новчану накнаду коју грађани остварују у поступку приватизације, "Службени гласник РС", 123/2007.

² члан 18 Закона о праву на бесплатне акције и новчану накнаду коју грађани остварују у поступку приватизације

предузећу по спроведеној приватизацији остварују право на пренос без накнаде акција тог предузећа у висини од 200 евра по пуној години радног стажа у том предузећу обрачунато према процењеној тржишној вредности укупног капитала предузећа пре спроведене приватизације.

Капитал исказан у акцијама преносе без накнаде запосленима и бившим запосленима и не представља део капитала за стицање бесплатних акција који се преноси грађанима. Запослени и бивши запослени остварују право на пренос без накнаде сразмерно годинама радног стажа у том предузећу и правним претходницима тог предузећа, осим за године радног стажа по основу којих су право на пренос капитала без накнаде остварили у складу са Законом о приватизацији.

Постоји немогућност остваривања права по два основа. Запослени и бивши запослени немају право на стицање капитала без накнаде по основу Закона о приватизацији за године радног стажа по основу којих су право на пренос акција без накнаде остварили. Запослени који су стекли бесплатне акције у мањем износу од минимума који ће добити грађани, треба да се изједначе са њима. Треба раздвојити права оних који раде или су радили, а нису до сада остварили право на бесплатне акције од осталих, незапослених и пунолетних. Запослени и бивши запослени који до сада нису остварили право на бесплатне акције треба да добију минимум 50% од износа који би добили по основу својих права, док остали грађани, треба да добију по 1000 Еура.

4. Реструктурирање

Под реструктурирањем у поступку приватизације, подразумевају се статусне, односно организационе промене, поравнање из дужничко поверилачког односа и друге промене које се односе на одређени субјект приватизације.³

Реструктурирањем предузећа стварају се услови којима се омогућава продаја његовог капитала или имовине. Том приликом се не прави разлика између метода приватизације. Она се може спровести како по методу јавног тендера, тако и по методу јавне аукције. Реструктурирању се може приступити тек на основу процене Агенције за приватизацију да се капитал или имовина субјекта приватизације не могу продати методом јавног тендера или јавне аукције без претходног реструктурирања самог предузећа. Субјект приватизације је обавезан да приступи свом реструктурирању по одредбама важећих прописа. Обавезност реструктурирања је условљена и чињеницом да Агенција за приватизацију, поред иницијативе да се поступак реструктурирања спроведе има и право да непосредно спроведе сам поступак, уз овлашћења да доноси све акте и документацију од значаја за спровођење поступка реструктурирања.

Извесно је да промене на организационо статусном аспекту пословања предузећа, нису стриктно власничка трансформација тог предузећа. Успешност власничке трансформације изворно може зависити од решења која на овом плану

³ члан 19 Став 2 Закона о приватизацији и члан 1 Уредбе о поступку и начину реструктурирања предузећа и других правних лица, "Службени гласник РС", бр. 0/12.

постоје. У том смислу, законодавац у процес власничке трансформације уводи и сегмент организационо статусне трансформације предузећа. Извесни приговор може се ставити у смислу што се то чини само са аспекта стварања услова за успешност саме власничке трансформације, а не укупног пословања привредног субјекта.

Процес реструктурирања предузећа у поступку власничке трансформације, може се ставити и у контекст мера којима се, на одговарајући начин и непосредно штите интереси потенцијалних инвеститора у конкретно предузеће. Потреба заштите тих интереса, кроз поступак реструктурирања наших предузећа може бити условљена из најмање два разлога. Први је објективне природе и опредељен је ставом који је дериват договорне економије, по коме су у предузећима, као основним привредним субјектима, биле поверене и друге, а не само привредно-тржишне функције. Те друге функције, по правилу су биле условљене обављањем одређених привредних делатности, али је то правило имало толико изузетака, нарочито у срединама где су одређена предузећа била окосница привредног развоја одређеног подручја, да се о њему само условно може говорити као о правилу. Други разлог је субјективног карактера и одражава дух непословног руковођења нашим предузећима, где се основни критеријум пословне успешности предузећа, па самим тим и екипирање пословне структуре, није сагледавао само кроз призму остварених тржишних резултата, већ и многих других крајње арбитрираних и непословних фактора.

Из горе наведених разлога процес реструктурирања наших предузећа је неминовност са којом ће се већина тих предузећа пре или касније сусрести. Процес реструктурирања није самосталан процес, већ је условљен другим процесима транзиције у предузећу..

а) Модели реструктурирања

Одређујући појам реструктурирања као организационо статусне и материјално финансијске промене у субјекту приватизације, које тај субјект чине пословно интересантним за домаћа и страна правна и физичка лица да куповином његовог капитала или имовине постану власници над тим капиталом или имовином, законодавац је утврдио следеће моделе реструктурирања.⁴

А) Статусне, односно организационе промене, које обухватају: спајање зависних предузећа у оквиру повезаног предузећа, преузимањем или новим оснивањем, поделу предузећа на више правних субјеката, поделу делова предузећа, пренос имовине или дела имовине на други правни субјект, промену облика предузећа, односно промену облика зависног предузећа, промену унутрашње организације предузећа укидањем непрофитабилних пословних јединица и престанак обављања непрофитабилних делатности предузећа.

Б) Поравнање из дужничко поверилачког односа, под којим се подразумева: одлагање плаћања или репрограмирање дуга предузећа, уз сагласност већинских поверилаца, пренос обавеза са једног зависног на друго зависно предузеће у оквиру повезаних предузећа, уз сагласност већинских

⁴ Д. Костић, "Реструктурирање у поступку приватизације предузећа", Право и привреда, бр. 5-8/2002.

поверилаца,отписивање главнице дуга припадајуће камате или других потраживања у потпуности или делимично, уз сагласност већинских поверилаца, конверзију новчаних потраживања од стране поверилаца са већинским државним капиталом у капитал тог предузећа.

Ц) Остале форме реструктурирања обухватају: мере за повећање капитала предузећа, мере за смањивање или повећање броја запослених, и друге мере које се односе на предузеће, а која омогућавају продају његовог капитала.

б) Поступак реструктурирања

Реструктурирање у поступку приватизације предузећа покреће се доношењем одговарајуће одлуке о реструктурирању од стране Агенције за приватизацију. Ова одлука се доноси у случајевима:

- немогућности спровођења поступка приватизације предузећа у постојећем статусном, односно организационом облику,
- немогућности спровођења поступка приватизације предузећа са постојећом структуром капитала,
- непостојања потенцијалних купаца предузећа у разумном року,
- уколико обавезе предузећа превазилазе укупну вредност активе умањену за износ губитака текуће и ранијих година и
- у другим случајевима.

Као у случају модела реструктурирања и у случајевима који оправдавају доношење одлуке о покретању поступка реструктурирања, дата је наглашено велика дискрециона власт Агенцији за приватизацију, тако да се наведени случајеви у којима се та одлука доноси, могу више сматрати случајевима наведеним ехампли цауса, него таксативно наведеним случајевима у којима се може реализовати овај поступак са далекосежним последицама по правни и пословни субјективитет предузећа над којим се спроводи.

Одлука о реструктурирању има конститутивно дејство. Од дана њеног доношења, сматра се да је започет поступак приватизације предузећа. С тим у вези Агенција за приватизацију може одлучити да сама спроведе реструктурирање субјекта приватизације или да упути захтев надлежном органу субјекта приватизације да донесе и Агенцији достави програм реструктурирања.

Поред тога, Агенција за приватизацију оглашава покретање поступка реструктурирања у средствима јавног информисања (штампа, интернет, телевизија) у року од 15 дана од дана доношења одлуке о реструктурирању, ради доношења доказа о потраживањима према предузећу које се реструктурира.

Предузеће над којим се спроводи поступак реструктурирања, дужно је да у року од 90 дана од дана пријема одлуке о покретању поступка реструктурирања, на свом органу управљању донесе програм реструктурирања и достави га Агенцији за приватизацију. У случају непоступања у складу са овом одредбом, Агенција за приватизацију може сама израдити програм реструктурирања предузећа.

Агенција за приватизацију дужна је да у року од 30 дана за програм сачињен у складу са законом и уредбом, донесе решење о прихватању тог програма. Предузеће које се реструктурира дужно је да поступак реструктурирања спроведе у потпуности у складу са усвојеним и потврђеним програмом

реструктурирања. Контролу спровођења поступка реструктурирања обавља Агенција за приватизацију.

в) Програм реструктурирања

Програм реструктурирања је основни документ по коме се спроводи реструктурирање у поступку приватизације предузећа. Њега на иницијативу Агенције за приватизацију доноси орган управљања предузећа које се реструктурира. Пошто одређени аспекти тог програма могу бити од посебног значаја за трећа лица, у одређеном контексту поред Агенције за приватизацију, сагласност на тај програм дају и повериоци предузећа које се реструктурира. Програм реструктурирања је усвојен ако тај програм буде подржан од стране већинских поверилаца предузећа, подразумевајући том приликом под већинским повериоцима оне чија укупна вредност потраживања прелази 50% укупног дуга предузећа које се реструктурира.

Програм реструктурирања садржи податке о предузећу које се реструктурира, пословању предузећа које се реструктурира, вредности капитала и имовине, износу и начину отплате дугова, огућностима успешног реструктурирања, оцијалном програму, плану приватизације и друге податке од значаја за спровођење реструктурирања.

Поред наведених, програм реструктурирања у поступку приватизације предузећа може да садржати и друге податке од значаја за спровођење поступка реструктурирања. Под тим другим подацима своје место треба да нађу и одредбе о моделу по коме ће се спровести реструктурирање, имајући у виду чињеницу да зависно од модела реструктурирања зависе не само поступци, већ ти модели непосредно утичу не само на предузеће које се реструктурира, већ и на трећа лица.

Програм реструктурирања може, али и не мора да садржи и одредбу којом се штите права повериоца, чија су потраживања била отписана у складу са моделом реструктурирања поравнањем из дужничко – поверилачких односа. С тим у вези, потраживања поверилаца која су била обезбеђена, биће измирена из средстава остварених из продаје капитала у поступку приватизације предузећа, пре расподеле средстава у складу са законским одредбама на начин што ће та потраживања имати статус приоритетних потраживања. С друге стране, повериоци чија потраживања нису обезбеђена, намириће се из средстава остварених од продаје капитала у поступку приватизације, сразмерно својим уделитема у висини необезбеђених потраживања. Критеријум одређивања "обезбеђених", односно "необезбеђених" потраживања није најјасније постављен, тако да решење овог правног проблема треба тражити на плану утврђивања чињенице да ли су за одређено потраживање дати инструменти обезбеђења уговорних облигација.

г) Правна дејства реструктурирања

Одлука о реструктурирању има снагу извршне исправе и доставља се од стране Агенције органу надлежном за спровођење принудне наплате, судовима и другим надлежним органима за доношење основа и налога за принудну наплату, у року од пет дана од дана доношења наведене одлуке.⁵ Од дана доношења одлуке о

⁵ члан 10 Закона о изменама и допунама закона о приватизацији

реструктурирању до дана доношења одлуке о окончању реструктурирања не може се против субјекта приватизације, односно над његовом имовином одредити или спровести принудно извршење нити било која мера поступка извршења ради намирења потраживања. Субјекти који се приватизују методом јавног тендера, односно јавне аукције, државни повериоци не могу тражити принудну наплату, нити било коју меру поступка извршења ради намирења потраживања насталих до 31. 12. 2007. године, а ова забрана се примењује до дана уплате продајне цене или прве рате ако се продајна цена плаћа у ратама. Поступак принудног извршења који је у току, прекида се. По окончању поступка реструктурирања, односно продаје јавним тендером или јавном аукцијом, Агенција обавештава судове и органе надлежне за доношење основа и налога за принудну наплату о уплати продајне цене и о повериоцима који своје потраживање намирују из те цене.⁶

Реструктурирање у поступку приватизације предузећа, на начин на који је то нормирано у одредбама прописа који уређују ову материју и по домашају тих одредби, али и по њиховом карактеру има снажног утицаја на даљи положај и услове рада предузећа.

У том смислу предузеће које се реструктурира, у поступку реструктурирања не може без сагласности Агенције за приватизацију да доноси одлуке које се односе на: располагање покретном и непокретном имовином, узимање или давање кредита или зајмова, издавање гаранција за друге субјекте, преузимање објекта другог субјекта, стицање, повећање или смањење учешћа у капиталу другог лица, исплату дивиденди акционарима, издавање акција или предузимање других радњи којима би се изменила постојећа структура капитала предузећа, промену унутрашње организације или статусну промену предузећа, повећање или смањење капитала предузећа, инвестициона улагања у основна средства и повећање броја запослених у обиму који је већи од броја који је потребан.

Законом о изменама и допунама Закона о приватизацији дефинисано је да су државни повериоци дужни да отпусте дуг према субјекту приватизације као и према подређеном зависном друштву које у структури капитала има већински капитал контролног, тј. матичног друштва које послује већинским друштвеним или државним капиталом, или у којем је друштвени капитал или државни капитал већински, заједно са капиталом контролног друштва. Поред до сада предвиђене пуноважности отпуштања дуга државног повериоца у случају да је капитал субјекта који се реструктурира продат методом јавног тендера, новина је да је отпуштање дуга од стране државних поверилаца пуноважно и ако се субјекат реструктурира методом јавне аукције. Одредбе о отпусту дуга од стране државног повериоца примењују се и на субјекат приватизације који се приватизује методом јавног тендера, односно јавне аукције. Под државним повериоцима законодавац подразумева Јавно предузеће, Пореску управу, Републички фонд за пензијско и инвалидско осигурање, Републички завод за здравствено осигурање, Републичку дирекција за робне резерве, Фонд за развој Републике Србије и други републички органи и организације, као и Агенцију за осигурање депозита када врши функцију стечајног управника над банкама у стечају и када управља у име и за рачун

⁶ члан 10 Закона о изменама и допунама закона о приватизацији

Републике Србије потраживањима Републике Србије по основу преузетих иностраних обавеза.⁷

Процес власничке, управљачке, структуралне и организационе трансформације, који своје појавне облике има у поступку реструктурирања, мора се сагледати у свом узајамном садејству уз примарно наглашен основни циљ – оздрављење предузећа и стварања услова да у отвореној тржишној утакмици та предузећа послују са профитом.

5. Примењене методе приватизације у Србији

Број понуђених предузећа, у периоду од 2002. до 2009. године, је укупно износио 3.119, од чега је број продатих предузећа 2.276. Тендерским поступком приватизације је у том периоду, од 195 понуђених предузећа, продато 91, што значи да је проценат успешности приватизације 47%. Тендерским поступком приватизована су предузећа која по свом стратешком значају, величини и потенцијалним могућностима представљају велику инвестицију. До сада је на овај начин новог власника нашло нешто више од 110 фирми, а приходи од тога премашују милијарду евра, колико износе и инвестиције нових власника у ова предузећа. Због неиспуњености обавеза од стране инвеститора раскинуто је 12 уговора. У портфолију Центра за тендере тренутно се налази 80 предузећа, од чега је за њих 28 покренут поступак приватизације. Поједина од њих су врло атрактивна за домаће и стране привреднике, као на пример "Југословенско речно бродарство". Ово предузеће, специјализовано за транспорт робе воденим путевима, је четврта компанија по величини у овој делатности у региону тзв. доњег Дунава. У току је продаја ски центра на Копаонику, елитној дестинацији зимског туризма у региону.

Број понуђених предузећа на продају путем аукције у периоду од 2002. до 2009. године је износио 2.162 предузећа. Број продатих предузећа је 1.583 предузећа. Аукцијском приватизацијом до сада је приватизовано две хиљаде мањих предузећа, и створен је приход оод око 1,3 милијарде евра. Скоро целокупни прилив капитала од тендера потиче од страних улагача, док је потпуно обрнуто у случају аукција, при чему доминантни прилив капитала долази од домаћих улагача.

Закључак

Пракса је показала да у привредама у којима доминира приватна својина, доминантна је и владавина права, док су земље које су преферирале колективну својину, биле извор правне несигурности и тоталитаризма.

У тржишним привредама, мешање државе у привредни живот сведено је на минимум, за разлику од земаља где је тржиште било готово суспендовано из привредног живота, што је имало за последицу огромно расипање друштвених средстава.

⁷ члан 7 Закона о изменама и допунама закона о приватизацији

Доношење одговарајућих закона и стварање неопходних институција, су један од кључних елемената за успешан процес приватизације. Законским прописима се регулише ко су носиоци процеса приватизације, методи приватизације, надлежне институције и субјекти приватизације као и рок до када би овај процес требало да се заврши.

Литература

1. Александра Јовановић, "Трансакциони трошкови приватизације", Правни живот, бр. 9/10/1994.
2. Бранка Радовић-Јанковић, "Изјаве, гаранције и обавезе из уговора о продаји капитала и имовине јавним тендером и јавном аукцијом", Право и привреда, бр. 5-8/2002.
3. Д. Костић, "Реструктурирање у поступку приватизације предузећа", Право и привреда, бр. 5-8/2002.
4. Јелена Вилус, "Уговори о приватизацији предузећа", Правни живот, број 9-10/1993.
5. Мирко Васиљевић, "Нека отворена питања својинске трансформације", Правни живот, бр. 1-2/92.
6. Мићовић, М., "Тендерска и аукцијска приватизација", Право и привреда бр. 5-8/2002.
7. В. Фрудман Р., Рапацзунски А., Еарле Ј. ет. алп, Тхе приватизацион Процес ин Централ Еуропа, Вол. 2, Централ Еуропеан Университи Пресс, 1993.
8. Закон о приватизацији, "Службени гласник РС", бр. 8/2001, 18/2003, 45/2005.
9. Закон о изменама и допунама закона о приватизацији, "Службени гласник РС", бр. 123/2007.
10. Закон о Акцијском фонду, "Службени гласник РС", бр.38/2001 и 45/2005.
11. Закон о привредним друштвима, "Службени гласник РС", бр. 125/2004.
12. Закон о хартијама од вредности, "Службени лист СРЈ", бр. 26/95 и 59/98.
13. Закон о тржишту хартија од вредности и других финансијских инструмената, "Службени гласник РС", 47/2006.
14. Закон о праву на бесплатне акције и новчану накнаду коју грађани остварују у поступку приватизације, "Службени гласник РС", 123/2007.
15. Закон о берзама, берзанском пословању и берзанским посредницима, "Службени лист СРЈ", бр. 90/94.
16. Уредба о продаји капитала јавном аукцијом, "Службени гласник РС", бр. 45/2001.
17. Уредба о продаји капитала јавним тендером, "Службени гласник РС", бр. 45/2001.
18. Уредба о поступку и начину реструктурирања предузећа и других правних лица, "Службени гласник РС", бр. 52/2005.

ЛИДЕРСТВО У ОРГАНИЗАЦИЈИ КОЈА УЧИ

Апстракт

Глобализација пословања, брзе технолошке промене, културне разлике, иницирали су неопходност формирања организација које уче. То су организације које развијају системско мишљење, заједничку визију, отворене комуникације, негују културу заједништва, тимски рад, развој запослених. У фокусу ових организација је перманентно подржавање и подстицање организационог учења.

У раду се разматрају улоге лидера у креирању организације која учи. Истичу се следеће улоге лидера: конструктор, управљач, учитељ, модел, ментор, менаџер, мониторинг и сл. Циљ рада је да укаже на улогу и значај лидера за стварање способности организације да учи и тиме остварује високе перформансе.

Кључне речи: организација, организација која учи, лидерство.

LEADERSHIP IN LEARNING ORGANIZATION

Abstract

Business globalization, rapid technological changes, cultural differences, have initiated the necessity of forming learning organizations. These are organizations that develop systemic thinking, shared vision, teamwork, open communication, foster the culture of togetherness, development of employees. The focus of these organizations is constantly supporting and encouraging organizational learning.

The paper discusses the role of leader in the creation of a learning organization. Emphasize the following roles: designer, manager, teacher, model, mentor, monitor, and so on. The aim of this paper is to point out the role and importance of leadership skills for the creation the capacity of the organization to learn and by this accomplish high performances.

Key words: organization, learning organization, leadership.

Увод

Савремени трендови из окружења: глобализација тржишта и конкуренције, брзе технолошке промене, информатизација пословања, промене у демографској структури, културне разлике, извршили су снажан утицај на организације да постану организације које уче. Опстанак савремених организација све више зависи од њихове способности да перманентно подстичу стварање, ширење и коришћење новог знања. За креирање оваквих организација, између осталог, потребно је дизајнирати

одговарајућу организациону структуру, лидерство, управљање људским ресурсима, тимски рад, створити организациону културу која негује заједништво и добре међуљудске односе, заједничку визију и сл.

Улога лидера у креирању организационог дизајна учеће организације је доминантна. Лидери су ти који креирају нове идеје, приступе и методе, уводе иновације и промене које су битне за раст и развој предузећа, за стварање трајне конкурентске предности на тржишту. Лидери су људи са способношћу да креирају визију будућности и стратегије за вођење промена потребних за остварење визије. Лидери обликују визију, понашање запослених и креирају организациону културу предузећа. Задатак лидера је да креира модел организационе структуре и дефинише пратеће системе и поцесе који тај модел треба да подрже. Дакле, лидер креира организациони модел и организациони амбијент који подржава организационо учење и води ка остварењу високих перформанси организације.

У тексту који следи представимо улоге лидера у креирању организације која учи. Најпре ћемо укратко изложити карактеристике организације која учи. Затим ћемо представити опште карактеристике лидерства и лидера, да би на крају истакли неке од улога лидера у изградњи организације која учи. Циљ је да укажемо на улогу и значај лидера у креирању организација које су способне да перманентно подржавају и подстичу учење, и на тај начин остварују високе перформансе.

1. Карактеристике организације која учи

У данашњем турбулентном окружењу, у коме су тржишта глобална, а динамика пословања све интензивнија, трансформација организација постаје неминовност. Да би одговориле изазовима опстанка, савремене организације морају да се трансформишу у организације које уче. У фокусу ових организација је учење. Оне теже унапређењу перформанси у будућности, а не остварењу тренутног успеха. Разлике између организације која учи и организације која је усмерена на учинак илуструје следећа табела.

Табела 1: Разлике између традиционалне организације и организације која учи

Традиционална организација	Организација која учи
<ul style="list-style-type: none"> ▪ стабилна околина ▪ вертикална структура ▪ стратегија се формира одозго надоле ▪ централизовано одлучивање ▪ уска специјализација ▪ узак распон контроле ▪ неуважавање људи ▪ ауторитет појединца ▪ крута култура која није одговорна за промене ▪ формалне комуникације 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ промењива околина ▪ плитка хоризонтална структура ▪ стратегија се базира на сарадњи унутар организације и са околином ▪ децентрализовано одлучивање ▪ широка специјализација ▪ широк распон контроле ▪ уважавање људи у организацији ▪ тимски рад ▪ култура која подстиче прилагођавање и промене ▪ отворене комуникације

Организација која учи се може дефинисати на више начина. Сенге организације које уче дефинише као „организације у којима људи непрестано проширују своју способност да створе резултате које заиста желе, у којима се негују нови и проширени модели мишљења, у којима је ослобођена колективна тежња и у којима људи непрестано уче како да уче заједно“¹. Овај аутор истиче да су битна обележја организације која учи: системско решавање проблема, прихватање нових приступа, учење из сопственог искуства, учење из искустава конкуренције и брзо преношење знања у целој организацији. Организација која учи је она организација која је способна да ствара, прибавља, врши трансфер знања и модификује своје понашање на начин који рефлектује нова знања². Група аутора³ наводи следеће дефиниције: „организација која учи је организација која непрестано и наменски развија своје запослене и стално трансформише саму себе“; организација која учи је „организација у којој запослени и менаџери упијају добре идеје од било кога и било где“; затим, „организација која учи не настаје самообразовањем појединаца, већ може настати само као резултат учења на свим организацијским нивоима. Организација која учи омогућује учење свим својим запосленима и непрестано се трансформише“.

Из наведених дефиниција уочавамо да: у организацијама које уче сви запослени перманентно уче и развијају своје способности, да се учење одвија на свим организацијским нивоима, да трансформација појединца доприноси трансформацији организације као целине.

Према мишљењу Мулинса, организације које уче имају следеће карактеристике:⁴

- Организације које уче су способне да науче често много више из сопствених грешака, него из постигнутих успеха.
- Организације које уче перманентно испитују и критично посматрају постојећу ситуацију и начин на који се проблеми решавају у организацији.
- У организацијама које уче се сматра да су људи који раде на оперативним пословима упућенији и више знају о конкретним проблемима од својих надређених.
- Ове организације стално трагају за новим решењима, како би се постојеће знање боље искористило у свим деловима организације, и труде се да се знање што пре нађе на месту, где се за то показује највећа потреба.
- Организације које уче троше велике ресурсе, да би савладале границе постојећих могућности.

Битна обележја организације која учи су:⁵

¹ Сенги, П., *Пета дисциплина - умеће и пракса организације која учи*, Адиджес МЦ, Нови Сад, 2003, стр. 8.

² Машић, Б., *Стратегијски менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009, стр. 309.

³ Бахтијаревић, Ф., Сикавица, П., & Полошки, Н., *Сувремени менаџмент*, Школска књига, Загреб, 2008, стр. 584.

⁴ Mullins, L., *Management and organisational behaviour*, Prentice Hall, Harlow, 2002, p. 360.

⁵ Петковић, М., Јанићијевић, Н., Миликић, Б., *Организација*, ЦИД Економског факултета, Београд, 2009, стр. 411.

➤ *Континуирано учење* - подразумева да запослени континуирано размењују знања између себе и свој посао користе као основу за примену и стицање нових знања.

➤ *Генерисање и размена знања* - подразумева да организација креира систем за креирање и размену знања.

➤ *Системско критичко мишљење* - подразумева да организација оспособљава запослене да организацију перципирају као целину, састављену од делова који су у међусобној интеракцији, и да стално проверавају полазне претпоставке.

➤ *Култура учења* - подразумева да организације настоје да креирају културу у којој је учење основа за награђивање и унапређење и које је подржано стратегијом организације и од стране менаџмента.

➤ *Охрабривање флексибилности и експериментисања* - подразумева да организација подстиче запослене да преузимају ризик, да буду иновативни, да трагају за новим идејама, испробавају нове процесе и развијају нове производе и услуге.

Према мишљењу D. Hellriegela, S. E. Jacksona i J. W. Slocuma Jr., организацију која учи карактеришу: заједничко вођство, стратегија усмерена ка купцима, интензивно комуницирање, органско дизајнирање организације и неговање културе иновација⁶.

Организациона структура учеће организације би требало да има све одлике органског дизајна: ниска специјализација, ниска формализација, висока децентрализација, тимско груписање послова, непосредно комуницирање као облик координације. Данас је у тренду ниска хоризонтална специјализација и стратегија осамостаљивања запослених. Обављањем разноврсних послова и задатака запослени су у могућности да прошире своја знања, да примењују нове облике рутине и мењају постојеће знање. Низак степен формализације и стандардизације значе могућност избора метода рада. Висок степен децентрализације омогућује укључивање запослених у процес одлучивања, брише чврсте границе између менаџера и запослених, као и између организационих делова. Мали број хијерархијских нивоа чини ове организације хоризонталним. Интензивно комуницирање омогућује отворене комуникације између чланова организације, организационих делова као и између организације и окружења.

За креирање учеће организације неопходна је *организациона култура* одређених карактеристика и садржаја. Културу учеће организације одликује: отвореност према окружењу, отвореност у интерној комуникацији, оријентација на креирање вредности, оријентација на истраживање, толеранција грешака и учење из њих, оријентација на питања и проблеме, прихватање ризика, системска перспектива, прихватање промена, развој људи⁷. Култура учеће организације негује заједништво, добре међуљудске односе, бригу за људе, поверење.

Управљање људским ресурсима представља значајну функцију у изградњи организације која учи. Задатак менаџера је да кроз активности управљања **људским ресурсима омогући стицање нових знања и вештина**, створи повољну

⁶ Бахтијаревић, Ф., *Сувремени менаџмент*, наведено дело, стр. 587.

⁷ Јанићијевић, Н., *Организационо понашање*, Дата Статус, Београд, 2008, стр. 395.

радну атмосферу, адекватан систем награђивања, мотивисања запослених. У ту сврху, при селекцији запослених треба примати кандидате који су спремни да уче. Кроз обуку и развој треба обезбедити стицање и ширење новог знања, примену нових метода рада. Треба применити адекватан систем награђивања запослених за стечено ново знање.

2. Карактеристике лидерства и лидера

У литератури је присутна широка лепеза дефиниција лидерства (вођства). Издогојићемо неколико ради увида у различита виђења овог појма. Лидерство се најчешће дефинише као „способност утицаја на групу у циљу остваривања организационих циљева“⁸. „Лидерство је понашање појединаца које усмерава активност групе ка заједничком циљу“. „Лидерство је додатни утицај преко и изнад менаџерске усаглашености са рутином директива у организацији“. „Лидерство је процес давања сврхе и смера колективном напору и проузроковања добровољне акције да се буде успешан у остварењу циљева“⁹. Према Стонеру, лидерство је процес усмеравања активности чланова група ка остварењу задатака. Ова дефиниција има четири значења. Прво, лидерство подразумева друге људе-раднике или следбенике. Друго, лидерство значи неједнаку расподелу моћи између вођа и чланова групе. Трећи елемент лидерства је способност да се утиче на понашање следбеника. Четврти елемент јесте комбинација претходна три елемента. Истовремено овај елемент потврђује да је лидерство питање вредности¹⁰. Лидерство се дефинише као чин или понашање да се утиче на друге. То је процес у коме појединац утиче на групу или организацију да се оствари заједнички циљ, што значи да је у фокусу лидерства утицање. Битне функције лидерства су: стварање циљева, афирмација и регенерација битних крупних вредности, мотивација других да се остваре циљеви, управљање процесима путем којих се остварују колективни циљеви, остварење јединства напора у оквиру контекста плурализма и различитости, креирање атмосфере заједничког поверења, образовање и учење, служење као симбол групног идентитета, репрезентовање интереса групе према споља, као и обнављање и прилагођавање организације променама у средини¹¹.

На основу изнетих дефиниција лидерства, можемо закључити да је суштина лидерства у обликовању понашања, у придобијању људи да се окупе око једне идеје, да усмере креативну енергију, знање и способности у правцу реализације циљева предузећа. Битне карактеристике и квалитети ове активности су:

- без утицаја не постоји лидерство;
- суштина лидерства је у његовом утицају на понашање других људи;

⁸ Robbins, S., *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, New Jersey, 2003, p. 129.

⁹ Yukl, G., *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York, 1998, p. 2.

¹⁰ Стонер, Ј., Фриман, Е., Гилберт, Д., *Менаџмент*, Желнид, Београд, 2000, стр. 431.

¹¹ Милисављевић, М., *Савремени стратегијски менаџмент*, ИЕН ПРЕС, Београд, 2002, стр. 549.

- успех организације зависи од личних карактеристика лидера, али и од карактеристика следбеника;
- лидерство обухвата људе, утицај и циљеве;
- лидерство подразумева ширину културе и образовања да се схвате и разумеју људи, њихови проблеми, али и да се мотивишу запослени;
- лидерство је способност инспирисања људи и стварања ентузијазма за реализацију постављених циљева.

Док лидерство подразумева процес утицања у целини, лидер представља особу која заузима посебан положај и има специфичну улогу у групи. Лидери креирају нове идеје, приступе и методе, уводе иновације и промене које су битне за раст и развој предузећа, за стварање трајне конкурентске предности. Лидери су људи са способношћу да створе визију жељене будућности заједно са стратегијама за вођење промена потребних за стварање визија. Лидери мобилишу и инспиришу друге да их добровољно следе. Они могу да утичу на ставове, мишљења, одлуке и акције других. Лидери верују у промене и иновације и схватају значај изазова за ефикасно функционисање организације.

Успешне лидере у организацији одликују следеће *особине и способности*:¹²

- мотивација да се истраје у остваривању циљева;
- мотивација да води људе и утиче на њих;
- интегритет који укључује жељу за истином и претварањем речи у дела;
- самопоуздање које наводи и друге да имају поверење у лидера;
- интеграција која се најчешће састоји у способности процесирања информација, решавања проблема и откривања решења;
- познавање пословне области којом се организација бави;
- емоционална интелигенција.

Наведеним карактеристикама лидера можемо додати и следеће *карактеристике*:¹³

- вештина лидера се може научити;
- лидери се потпуно предају ономе што раде;
- лидери врло добро знају да слушају и сјајно да комуницирају;
- лидери су ђаци у послу којим се баве, у својој компанији и међу људима са којима раде;
- лидери поседују ауторитет знања и од свих других бољи су у ономе што представља квалитет;
- лидери осећају јаку потребу за доказивањем.

Основне димензије понашања ефективних лидера су:¹⁴

- лидери преко визије усмеравају своју пажњу,
- ефективни лидери „поруке“ визије преносе кроз комуникације,
- ефективни лидери одржавају поверење путем позиционирања,

¹² Јанићијевић, Н., *Организационо понашање*, Дата Статус, Београд, 2008, стр. 183.

¹³ Хас, Х., Тамаркин, Б., *Лидер у сваком од нас*, ПС Грмеч, Београд, 1995, стр. 65.

¹⁴ Bennis, W., *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Harper Business, New York, 2003, p. 17.

- ефективни лидери унапређују личне карактеристике кроз поштовање.

Према истраживању Бениса постоје четири главне компетенције лидера:

- *Управљање значењем.* Једна од битних функција лидера јесте способност да се тумачи стварност и дефинишу значења ствари и догађаја у окружењу. Лидер поседује способност да прихвати, преради, интерпретира и донесе закључке из мноштва информација. Лидер, дакле, тумачи и дефинише значења реалности, а људи који прихватају наметнута значења постају пратиоци. У том процесу лидери стичу моћ над пратиоцима.

- *Управљање пажњом.* Да би успешно интерпретирали стварност, лидери морају привући пажњу пратиоца. Лидер може привући пажњу на себе својим карактерним особинама, али и својим физичким изгледом. Међутим, није довољно само привући пажњу. Потребно је тумачити реалност на убедљив начин.

- *Управљање поверењем.* Лидер мора да буде поуздан, доследан и да улива поверење. Људи више воле лидере на које могу да се ослоне и за које знају како ће реаговати на њихове поступке, од лидера који су превртљиви и недоследни.

- *Управљање собом.* Лидери добро познају своје способности.

Whetten i Cameron су утврдили да је следећих десет *вештина* повезано са успешним лидерима.¹⁵

- вербална комуникација (укључујући вештину слушања);
- управљање временом и стресом;
- доношење индивидуалних одлука;
- препознавање, дефинисање и решавање проблема;
- мотивисање и утицај на друге;
- делегирање;
- постављање циљева и артикулација визије;
- самосвест, познавање себе;
- изградња тима;
- управљање конфликтима.

Савремени трендови из окружења афирмисали су значај и интересовање за организациону културу, као својеврсном феномену пословног успеха организације. Будући да организациона култура може бити извор снаге, али и слабости предузећа, неопходно је истаћи улогу и значај лидера у процесу стварања и промене организационе културе. Шејн дефинише четири лидерске улоге.¹⁶

- *Лидер као аниматор је стваралац организације.* Ова улога лидера долази до изражаја у фази оснивања, када је предузеће младо и када се суочава са кризом лидерства. У овој фази лидер даје почетне импулсе за раст и развој. Запослене треба мотивисати, улити им поверење и прихватање ризика.

- *Лидер као креатор културе је стваралац организационе културе предузећа.* У овој фази развоја, лидер треба да пренесе на запослене основне

¹⁵ Јанићијевић, Н., *Организационо понашање*, Дата Статус, Београд, 2008, стр. 183.

¹⁶ Милисављевић, М., *Лидерство у предузећима*, Чигоја, Београд, 1999, стр. 101.

претпоставке, веровања и вредности, тако да их они прихвате и усвоје одређени модел понашања.

➤ *Лидер као чувар културе одржава прихваћени модел организационе културе.* Ова улога лидера долази до изражаја у фази „институционализације“ организације. У овој фази организационог развоја улога лидера је да стабилизује и очува успостављену организациону културу и да прати развој организације.

➤ *Лидер као агент промена мења културу организације.* Сем улоге стварања организације, креирања и очувања организационе културе, битна је и улога промене организационе културе. Улога агента промена захтева лидерске способности перманентног усклађивања промена у организацији са постојећом културом. Да не би постала сметња даљем развоју, организациона култура треба да се мења у складу са променама у окружењу. Промовисањем нових елемената културе, лидер ствара основу за нове моделе понашања.

3. Улога лидера у изградњи организације која учи

Успешни лидери подстичу учење и усмеравају напоре чланова организације да уче, уграђују културне вредности учења и развоја у свест запослених, граде климу добрих међуљудских односа, поверења и толеранције на грешке, мотивишу запослене праведним системом награђивања. Лидер је особа која може и треба да утиче на ставове, мишљења, одлуке и акције других. Лидер мобилише и инспирише друге да га добровољно следе. Лидер треба да својим понашањем даје пример запосленима, да подржава и подстиче учење и да исказа своју посвећеност учењу.

Сенге истиче да „како свет постаје све више међусобно повезан а пословање све сложеније и динамичније, рад мора постати ученији“. Није више довољно да једна особа учи за целу организацију. Једноставно више није могуће да се „промисли“ са врха и да сви остали следе налоге „великог стратега“. „Организације које ће заиста напредовати у будућности биће оне које открију како да подстакну људску преданост и способност да уче на свим нивоима у једној организацији“¹⁷.

У фокусу традиционалног схватања вођства је харизматични вођа који доноси сам кључне одлуке, поседује визију, енергију да мобилише и инспирише своје сараднике. Овакво схватање вођства базира на индивидуалистичком и несистемском гледању на свет. За разлику од традиционалног, савремено схватање вођства тежиште помера са индивидуалистичког и несистемског погледа на свет на системске снаге и колективно учење. У организацији која учи вође су „одговорни за изградњу организација у којима људи непрестано проширују своје способности у циљу разумевања сложености, појашњавања визије и побољшања заједничких менталних модела, тј. одговорни су за учење. У организацији која учи вође су креатори, надзорници и учитељи“¹⁸.

¹⁷ Сенги, П., наведено дело, стр. 8.

¹⁸ Сенги, П., наведено дело, стр. 338-354.

Вођа као конструктор - улога вође као конструктора организације манифестује се у креирању политике, стратегије и система организације. Суштина конструисања јесте у повезивању делова у целину. Стога, улога вође у креирању организације која учи јесте интеграција свих делова у организацију као целину, као и интеграција организације са окружењем у коме она послује. Сенге сматра да је суштина посла вођа интеграција визије, вредности и сврхе, системског размишљања и менталних модела, или још шире, интеграција свих дисциплина учења.

Вођа као управљач - у организацији која учи, вођа не само да поседује своју визију, већ и уочава и уважава визије других. Визија у овим организацијама није имовина само вође, већ постаје позив запосленима. То не умањује вођин осећај одговорности према визији, већ га продубљује. На тај начин, вођин однос према сопственој визији је промењен тиме што он постаје управљач визијом.

Вођа као учитељ - вођа мора да буде учитељ, што не подразумева подучавање људи како да остваре своју визију, већ подразумева подстицање учења код других. Вођа као учитељ помаже људима у целој организацији да развију системско разумевање. Вође у организацијама које уче имају способност да концептуализују своје стратешке спознаје тако да оне постану познате свима и буду отворене за преиспитивање и даље побољшање.

У изградњи организације која учи вођа има следеће улоге¹⁹ :

Модел - У организацији која учи вођа треба да поседује следеће особине: константност, конзистентност, поузданост и интегритет. Својим понашањем вођа мора бити пример од кога ће остали учити. Он треба први да научи нешто ново, први да призна грешку, први да дели информације са осталима, и да преиспитује основне претпоставке на којима заснива пословање организације.

Ментор - Вођа треба да буде ментор осталима, да их усмерава да своје понашање усклађују са захтевима процеса учења. Задатак вође је да ствара организациони амбијент који погодује учењу, да пружа подршку онима који уче и развијају се, да организује учење.

Менаџер - Улога вође као менаџера манифестује се у његовом дизајнирању организационе структуре која подржава организационо учење, у алокацији послова и задатака, награђивању и кажњавању, примени стратегије ротације и проширивања послова, обезбеђењу финансијских средстава и др.

Монитор - Вођа треба да контролише процес учења у циљу предузимања евентуалних корективних акција.

Закључак

У интензивно променљивом окружењу, способност перманентног стицања, коришћења новог знања и учења постаје кључни фактор опстанка савремених организација. Организације које теже да постану учеће организације морају да се трансформишу, да организациону структуру, културу, лидерство, управљање људским ресурсима прилагоде условима турбулентног окружења.

¹⁹ Јанићијевић, Н., наведено дело, стр. 391.

Организација која учи обликује организациону структуру према концепту органског дизајна. То је хоризонтална организација. Култура организације која учи негује заједништво, добре међуљудске односе, развој запослених. У организацији која учи постоје интензивне комуникације, информације су доступне свима. Лидерство се заснива на заједничкој визији, поверењу, сарадњи и уважавању људи.

У организацији која учи лидер је одговоран за учење. Он подстиче и подржава учење, стицање, ширење и коришћење новог знања. Лидер је одговоран за стварање климе у којој запослени стално проширују своје знање, стварају заједничку визију, развијају системско размишљање и унапређују менталне моделе. Између осталих, истичемо следеће улоге лидера: конструктор, управљач, учитељ, модел, менаџер, монитор.

Литература

1. Бахтијаревић, Ф., Сикавица, П, & Полошки, Н., *Сувремени менаџмент*, Школска књига, Загреб, 2008.
2. Bennis, W., *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Harper Business, New York, 2003.
3. Јанићијевић, Н., *Организационо понашање*, Дата Статус, Београд, 2008.
4. Yukl, G., *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York, 1998.
5. Машић, Б., *Стратегијски менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009.
6. Милисављевић, М., *Савремени стратeгијски менаџмент*, ИЕН ПРЕС, Београд, 2002.
7. Милисављевић, М., *Лидерство у предузећима*, Чигоја, Београд, 1999.
8. Mullins, L., *Management and organisational behaviour*, Prentice Hall, Harlow, 2002.
9. Петковић, М., Јанићијевић, Н., Миликић, Б., *Организација*, ЦИД Економског факултета, Београд, 2009.
10. Robbins, S., *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, New Jersey, 2003.
11. Сенги, П., *Пета дисциплина - умеће и пракса организације која учи*, Адижес МЦ, Нови Сад, 2003.
12. Стонер, Ј., Фриман, Е., Гилберт, Д., *Менаџмент*, Желнид, Београд, 2000.
13. Хас, Х., Тамарикин, Б., *Лидер у сваком од нас*, ПС Грмеч, Београд, 1995.

Др Татјана Стевановић
Др Марија Петровић-Ранђеловић
Економски факултет, Ниш

СИСТЕМАТСКА КОНТРОЛА ПОСЛОВНО – ФИНАНСИЈСКИХ ПРОЦЕСА У ПРЕДУЗЕЋИМА СА ЈИТ СИСТЕМОМ

Апстракт

Разлике у традиционалним и ЈИТ производним системима могу се сконцентрисати на три основна подручја: процесе, радну снагу и добављаче. Ове разлике истовремено захтевају различит третман система управљачке контроле. Контрола пословно-финансијских процеса значајно се разликује у традиционалном и ЈИТ производном окружењу. Ефективно комбинање и усавршавање активности и ЈИТ фабрикама и достизање жељених резултата подразумева примену сичедулинг-а, тј. детаљне разраде плана производње у погону и интегрисаног инструмента планирања и контроле, какав је Balanced Scorecard. У раду се најпре указује на разлике два система и посебно објашњава планирање и контрола пословно-финансијских процеса у предузећима са ЈИТ системом.

Кључне речи: управљачка контрола, планирање и контрола пословно-финансијских процеса, традиционални систем, ЈИТ систем

SYSTEMATICALLY CONTROL OF BUSINESS - FINANCIAL PROCESS IN ENTERPRISES WITH JIT SYSTEM

Abstract

Differences in traditional and JIT production systems can be focused on three main areas: processes, workforce and suppliers. These differences also require a different treatment of managerial control system. Control of business and financial processes are substantially different in traditional and JIT production environment. Effectively combination and development activities in the factories and JIT to achieve the desired results involves the application of scheduling, i.e. develop a detailed production plan in operation and integrated planning and control instrument, such as the Balanced Scorecard. The paper first points out the difference of two systems and in particular explains the planning and control of business and financial processes in enterprises with JIT system.

Key words: management control, planning and control of business and financial processes, the traditional system, the JIT system

Увод

Промене у технологији и високо конкурентно окружење довели су до развијања аналитичких техника, механизованог прикупљања информација и усавршавања начина доношења одлука. Задатак менаџмента је да усагласи те промене са новим системима управљачке контроле у циљу процењивања и мерења оперативних перформанси и обезбеђивања правовремених одговарајућих информација за одлучивање.

Значајне разлике у приступу контроли пословно-финансијских процеса између традиционалног производног окружења и ЈТ окружења произилазе из разлика у њиховим производним системима. Из тог разлога потребно је најпре указати на разлике у производним системима, а затим детаљније објаснити планирање и контролу пословно-финансијских процеса у ЈТ контексту.

1. Разлике традиционалног и ЈТ производног система и њихов утицај на управљачку контролу

Три основна подручја која указују на разлике у производним системима које, пак, захтевају различит третман система управљачке контроле су: процеси, радна снага и добављачи [1, стр. 255.].

Прва разлика традиционалног и ЈТ производног система, која утиче на управљачку контролу, односи се на производни процес. Традиционални производни системи истичу ефикасност, док је ЈТ производња више оријентисана на свеукупну ефективност. ЈТ разоткрива проблеме у производњи зато што не постоје залихе које би их ублажиле. Уколико се деси да је део на производној линији дефектан и, стога, некористан, производна линија се мора зауставити јер не постоји вишак залиха за његову замену. ЈТ систем захтева да се проблем тренутно реши како би се наставила производња и избегли слични проблеми у будућности. Сходно томе, ЈТ је оријентисан на квалитет и тежи поједностављењу процеса и превенцији проблема. Недостаци се спречавају од стране линијских радника, а не од стране посебног одељења за осигурање квалитета. Флексибилности се придаје већи значај од аутоматизације и ефикасности.

ЈТ систем истиче стабилну радну снагу. Радници се не специјализују за неки производни задатак, већ се обучавају за извођење различитих производних задужења. Подстичу се комуницирање и тимски рад. Запослени се овлашћују и награђују за извештавање и решавање проблема у тренутку њиховог настанка. Уколико се процес у неком одељењу не одвија жељеном брзином додељује се додатна радна снага. Развија се дух сарадње и лојалности компанији. Традиционални системи планирају производњу на основу експертиза и производе у великим серијама, док ЈТ системи планирају производњу полазећи од флексибилности у задовољавању потреба потрошача. Тамо где традиционални системи наглашавају планирање, буџетирање и организацију производње, ЈТ истиче комуницирање и међусобно помагање радника у решавању хитних захтева.

Број добављача са којима се сарађује, код ЈТ система је много мањи него код традиционалног система и често се своди само на добављаче са сертификатом. Са тим добављачима је уговором регулисана правовремена испорука висококвалитетних

добра. Партнерски односи са добављачима се негују и често се позивају у компанију да би им се објасниле потребе произвођача. Сарадњом са сертификованим добављачима поједностављују се међусобни односи, обезбеђује квалитет и квантитет испоруке и минимизирају трошкови трансакција и администрације папирира.

Промена производног процеса на један радикалан начин и прелаз на ЈТ систем без промена система менаџмент контроле доводи до неподударна, које резултује у неконзистентном мерењу перформанси и дисфункционалном понашању. Правилно усаглашавање контроле производње са управљачком контролом је неопходно да би се избегао овај проблем.

2. Детаљна разрада плана производње по погонима у ЈТ систему

Сврха увођења ЈТ програма је постизање веће конкурентности и ефективности фабрике на тржишту и њен даљи просперитет. Зато је неопходно да све активности буду ефективно комбиноване и усавршене да би се добили жељени резултати.

Суштина постизања циљева, као што су редукција времена припреме, редукција залиха, унапређење квалитета, редукција времена процесирања, задовољење потрошача, производња у малим серијама, већа продуктивност и укљученост запослених, остварује се кроз контролу активности унутар погона. Да би се контрола извршила на најбољи начин неопходна је примена scheduling-a, тј. детаљне разраде плана производње у погону [2, стр. 246].

Са слике бр. 2.1. јасно се уочава место scheduling-a у систему планирања и контроле производње.



Слика бр. 2.1: Планирање и контрола производње (MPC)

Извор: Henry, C., 2000., “*JIT Production*”, Technology and Operations Management, California Polytechnic an State University, c. 40.

Овај инструмент, који налази своју примену у предузећима са ЈИТ системом, подразумева прецизно планирање и контролу следећег:

- које ће компоненте или производи бити произведени,
- помоћу којих ресурса,
- по ком редоследу.

Непходна је детаљна разрада поменутих елемената из часа у час, у свим секцијама једног погона. Краћа дефиниција била би: детаљна контрола свих активности у погону. Да би се то постигло потребно је разумети природу сваког погона. У стварности, не постоји погон у коме би капацитети свих ресурса били тачно усклађени са потребама. То је немогуће јер различите машине имају различиту брзину обраде, различите обрасце прихватања производа, постоји разлика у вештини запослених, долази до кварова и сл. У сваком погону постоји релативно мали број уских грла који представљају ресурсе чији капацитет лимитира укупну способност погона за производњу. “У ствари, уска грла представљају идеалну прилику за контролу свих аспеката погона уколико се она схвате на прави начин” [2, стр. 247].

Један добар систем планирања и контроле, као што је сцхедулинг, може обезбедити програм рада за сваки ресурс унутар погона, као и синхронизовање свих активности. Зато ће постојати висока вероватноћа да неће долазити до застоја у раду. Руководилац тада може да проверава све параметре неопходне за рад и да врши континуирана унапређивања.

У оваквим условима, перформансе фабрике се могу унапредити редукцијом времена припреме, унапређењем квалитета, задовољењем потрошача, смањењем залиха, редукцијом времена процесирања, производњом у малим партијама, повећањем продуктивности и укључености запослених и побољшањем надгледања (супервизије) погона [2, стр. 249].

“Једна од најјефтинијих, најједноставнијих, а ипак најефектнијих техника редукције времена припреме је његова “екстернализација”[2, стр. 249]. Ово подразумева извођење припрема “off – line”, проверу материјала, нацрта и алата и то док се још одвија претходни задатак. Осим тога, време припреме се може скратити а тиме увећати капацитет погона, тако што ће се приликом планирања узети у обзир “зависност” припреме код различитих секвенци једног задатка. На пример, “потребно је краће време припреме да се линија за бојење пребаци са беле на црну боју него обратно, јер је тада потребно детаљно чишћење да би се поново могла нанети бела боја.” [2, стр. 249].

У процес континуираног унапређивања потребно је укључити све пословне функције, обзиром на значај који квалитет добија у данашњем конкурентском окружењу. Посебно се наглашава да сваки запослени мора обезбедити исправан производ, у право време и по правом квалитету за свог корисника, при чему се не мисли само на крајњег корисника већ и на следеће одељење, односно следећу операцију на линији. У условима постојања детаљног плана производње по погонима, којим се координира ток материјала од свих ресурса ка корисницима и настаје једна “синхронизована” фабрика, остварење овог циља је неминовност.

Детаљном разрадом плана производње, производи се само онолико колико је захтевано, мале количине се преносе од машине до машине, производи се само када се те количине могу употребити just- in-time. Осим тога, са новим послом се отпочиње само када се зна да се несметано може одвијати кроз цео погон. Резултат оваквог планирања је смањење залиха материјала, недовршене производње и готових производа.

Scheduling омогућава усклађен почетак и ток операција у погону, са посебним акцентом на уска грла. Приликом планирања тока кроз постројење, узмеће се у обзир времена која су нешто дужа од конкретних времена обраде на свакој машини. Такође, планирају се веома мале трансфер партије за проток између ресурса. Тако се и компоненте времена обраде поједине партије свде на минимум.

Примена scheduling-а развија подстицај запослених за усавршавањима. Уколико се запосленом презентује детаљни план за наредних недељу или више, за њега ће бити изазов да покаже да може бити бољи од предложеног плана. Он ће наћи начина за скраћење времена припреме и усавршавање тока процеса. Све ово условиће раст продуктивности целог погона.

Подстицањем запослених и нижег менаџмента на придржавање плана и проверу потребног материјала, нацрта и алата, добар супервизор може значајно побољшати продуктивност свог сектора и продуктивност предузећа као целине [2, стр. 250].

3. BALANCED SCORECARD као инструмент планирања и контроле у ЈИТ систему

Стратегија усмерава организацију у одређеном правцу ради остварења постављених циљева као што су: увођење нових производа, сатисфакција потрошача, тржишно учешће у специфичним подручјима или краће време циклуса производње. Међутим, потребно је описати кораке неопходне за постизање ових циљева. Balanced Scorecard преводи стратегију предузећа у план активности неопходних за остварење специфичних циљева. За сваку активност карактеристични су одређени показатељи перформанси и њихове циљне вредности. Праћењем стратегије, циљева, активности и мерила перформанси могуће је утврдити да ли се организација креће у правом смеру [3, стр. 67].

Balanced Scorecard је истовремено плански и контролни механизам. Идентификовањем низа задатака чијим ће извршавањем предузеће достићи своје циљеве, овај инструмент остварује своју улогу планског механизма. Поред тога, Balanced Scorecard омогућава менаџменту предузећа контролу извршавања задатака тако што истиче мерила перформанси и њихове циљне вредности за сваку активност.

Назив овог инструмента потиче из баланса који се покушава остварити у систему мерења перформанси. Прецизније, Balanced Scorecard настоји да пронађе баланс између: краткорочних, средњорочних и дугорочних показатеља, перформанси и њихових изазивача, финансијских и нефинансијских мера перформанси и свих стејкхолдера компаније [4, стр. 440].

Усаглашавање промена у производним системима, које настају увођењем ЈТ филозофије, са новим системима контроле пословно-финансијских процеса постаје веома важан задатак менаџмента предузећа. На овај начин обезбеђује се конзистентно мерење перформанси и пружање правовремених релевантних информација за одлучивање.

Balanced Scorecard представља свеобухватни приступ при повезивању фундаменталних циљева ЈТ система, релевантних активности управљачке контроле, као и показатеља управљачке контроле са припадајућим временским хоризонтима у оквиру поменитих перспектива. Са аспекта процеса, ЈТ систем настоји да достигне циљеве као што су поједностављење процеса, побољшање квалитета и смањење или елиминисање залиха.

У циљу поједностављења процеса неопходно је елиминисати активности које не доприносе вредности и скратити време циклуса производње. Израз активности које не додају вредност производу (непродуктивне) односи се на оне активности које директно не повећавају вредност производа за потрошача, као што су: складиштење директног материјала, припрема машина и време током којег су људи или машине неупошљени (мртво време). Редуковањем или елиминисањем ових активности остварују се уштеде у трошковима које обично немају утицаја на сатисфакцију потрошача. Насупрот њима, активности које додају вредност производу повећавају вредност за потрошача, као што су: дизајнирање производа, сви производни процеси, производња према спецификацијама потрошача, уходани канали дистрибуције [5, стр. 934]. Као један од показатеља перформанси у оквиру овог задатка појављује се % активности које не додају вредност производу. Време трајања циклуса производње је укупно време од почетка производног процеса до тренутка када је производ спреман за продају. Време трајања циклуса производње састоји се од: времена процесирања, времена премештања производа, времена чекања и времена контроле. Само време процесирања додаје вредност производу. Циљ ЈТ система је да се последња три елемента сведу на нулу. Збир ова три времена се сматра сувишним или временом које не додаје вредност производу.

У ЈТ окружењу истиче се значај превентивног одржавања и обављања посла “исправно из првог пута”, зато што дефектни делови или хаварије прекидају ток производње. “Да би се постигао циљ “нула дефеката” квалитет мора бити “упројектован” у производ пре него што ће се то остварити инспекцијом дефектних производа у току или на крају производног процеса. Стога, у ЈТ систему производи морају бити дизајнирани на начин који поједностављује производни процес и смањује ризик од дефеката” [5, стр. 934]. Број дефеката и трошкови квалитета представљају типичне показатеље перформанси извршених активности.

Ускладиштење великих количина залиха може довести до проблема ликвидности. Зато је један од циљева ЈТ система смањење или елиминисање залиха. Држање залиха не доприноси вредности зато што изазива високе трошкове повезане са складиштењем, укључујући трошкове камате, застаревања, осигурања, пореза. Идеално, набављени предмети треба да стигну у фабрику тачно на време да би били искоришћени у производном процесу, док за чувањем готових производа, као сигурносних залиха, нема потребе ако се производи могу производити према тражњи. Време припреме не доприноси вредности јер доводи

до гомилања залиха и продужетка циклуса производње. Када се време припреме изједначи са нулом, оптимална величина серије је један. Трошкови залиха и време припреме основни су показатељи управљачке контроле у оквиру циља смањења или елиминисања залиха.

Један од значајнијих предуслова успешног функционисања ЈТ система је развој флексибилне радне снаге. Менаџери и сви остали запослени, радећи као тим, морају бити довољно упознати са свакодневним операцијама како би могли брзо да реагују на евентуалне проблеме. Осим тога, морају бити флексибилни и оспособљени да извршавају велики број различитих задатака.

Извршиоци у ЈТ систему су обучени да рукују различитим машинама унутар ћелије, да предузимају превентивно одржавање, као и да извршавају рутинске поправке. Уколико дође до проблема сваки радник може да заустави линију што указује на њихово веће овлашћивање. Ово укључује висок ниво поверења и већу одговорност. “Претпоставља се да ће радници боље обављати свој посао када им је дат ауторитет да контролишу своје активности.” [6, стр. 29]. Многе компаније су откриле да тај концепт флексибилне производње повећава морал запослених, њихову вештину и продуктивност. % запослених са више вештина, број послова за које је радник обучен, време тимског рада и сатисфакција запослених, типични су показатељи управљачке контроле у оквиру циљева развоја вишенаменски обучених радника и повећања продуктивности.

Са аспекта добављача истичу се циљеви повећања квалитета сировина и смањења залиха сировина, недовршене производње и готових производа. У ЈТ окружењу драстично се смањује број добављача уз све чешћа одређења за дугорочне уговоре са једним од њих, који се придржава захтева у вези одређеног инпута. ЈТ размена подразумева да добављач испоручи произвођачу потребне количине и одговарајуће врсте материјала или делова у потребно време и то непосредно пре трошења. Компаније које су прихватиле ЈТ размену стално повећавају број појединачних набавки које садрже мањи број јединица. Променом дужине уговорног споразума, фреквенције и величине испорука, мења се и карактер интеракција између произвођача и добављача. С тим у вези, појављују се показатељи, као што су број добављача, % дефеката при испоруци, број испорука, величина испоруке и % правовремених испорука.

У оквиру глобалних циљева истичемо побољшање тржишне позиције компаније и одржавање конкурентности. Обезбеђивањем иновативних и висококвалитетних производа и услуга по ниским ценама и увођењем метода за повећање њихове продаје могу се достићи задати циљеви. У том случају незаобилазни показатељи перформанси биће cash flow (РОИ), тржишно учешће, приход од иновација и број нових производа.

Balanced Scorecard садржи како традиционална финансијска мерила, тако и нефинансијска. Укључивање нефинансијских мерила нарочито је значајно при праћењу остварења глобалних циљева компаније.

Закључимо да постоји много могућности при изради Balanced Scorecard-а, зависно од компаније, у смислу различитих стратегија и менаџмент перспектива који ће утицати на то који ће показатељи бити одговарајући, како ће се повезати са стратегијом, који временски хоризонт је релевантан и који задаци или активности су неопходни ради остварења постављених циљева.

Закључак

Разлике традиционалних производних система и ЈИТ система захтевају различит третман система управљачке контроле. Традиционални производни системи истичу ефикасност, док је ЈИТ производња више оријентисана на свеукупну ефективност. Са аспекта радне снаге, традиционални системи наглашавају специјализују, експертизу и производњу у великим серијама, док ЈИТ истиче комуницирање, овлашћивање и међусобно помагање радника у решавању хитних захтева. Број добављача са којима се сарађује, код ЈИТ система је много мањи него код традиционалног система и често се своди само на добављаче са сертификатом.

Достизање циљева, као што су редуција времена припреме, редуција залиха, унапређење квалитета, редуција времена процесирања, задовољење потрошача, производња у малим серијама, већа продуктивност и укљученост запослених, остварује се кроз контролу активности унутар ЈИТ погона. Ефикасност контроле обезбеђује се применом сцхедулинг-а, тј. детаљне разраде плана производње у погону.

Balanced Scorecard преводи стратегију предузећа у план активности неопходних за остварење специфичних циљева. За сваку активност карактеристични су одређени показатељи перформанси и њихове циљне вредности. Праћењем стратегије, циљева, активности и мерила перформанси могуће је утврдити да ли се ЈИТ предузеће креће у правом смеру.

Литература

1. Clinton, D. and Ko – Cheng, H., 2000., “JIT and the Balanced Scorecard: Linking Manufacturing to Management Control”, Institute of Management Accountants, Montvale, N.W.;
2. Harricon, M., 1989., “JIT:Scheduling for Succes”, Proceedingc of the 4th International Conference on Juct – in – Time Manufacturing, *JIT’c Here to Stay – Managing for Succes*, London;
3. Стевановић, Т. (коаутори Новићевић, Б. и Антић, Љ.), 2006. *Управљање перформансама предузећа*, Економски факултет, Ниш;
4. Mc Watterc, C.S., Morce, D.C. and Zimmerman, J.L., 2001., *Management Accounting*, Mc-Grow – Hill Hagler Education, New York;
5. Meigc, R., Meigc, M., Bettner, M. and Whittington, R., 1996., *Accounting: The Basic for Buccinec Decicion*, Mc Graw – Hill Companiec, Inc.;
6. Drury, C., 1996., *Management and Coct Accounting*, International Thomcon Bucinecc Precc, London.

ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

Др Александар Миљковић,
Мр Љубомир Миљковић,
ФОРКУП, Нови Сад

КРЕИРАЊЕ БУЏЕТА ДРЖАВЕ

Апстракт

Буџетски приходи и расходи морају бити у равнотежи. У току године Влада, односно надлежни извршни орган локалне власти, може располагати средствима која су у буџету остварена до истека текуће године. Корисник буџетских средстава може остварити обавезе и користити буџетску апропријацију од износа утврђеног за поједину намену у буџету, односно до износа апропријације утврђене у оквиру програма. Наплата прихода није ограничена износима исказаних прихода у буџету.

Кључне речи: *буџет, приходи, расходи, план, фактори, парламентаризам, корисници, трезор, порески расходи и др.*

CREATION OF THE STATE BUDGET

Abstract

Budget revenues and expenditures must be in balance. During the year the Government or the relevant executive body of local government may dispose of the funds in the budget are achieved by the end of this year. The user can make budget commitments and use the budget appropriation of the amount determined for a particular purpose in the budget or appropriation to the amount specified in the scheme. Revenue collection is not limited to the amounts reported revenue in the budget.

Key words: *budget, income, expenses, plans, factors, parliamentarism, customers, treasury, tax expenses and others.*

Увод

Нормално обављање свих функција државе зависи од бројних фактора: економских, политичких, друштвених, социолошких итд. Ипак, за успешно организовање и управљање државом, најбитније су финансије тј. новчана средства којима она располаже и која усмерава у различите организационе структуре битне за државу и друштво. Финансирање различитих државних потреба треба да буде унапред планирано и контролисано, а то се постиже креирањем буџета. Буџет представља систематски и рационалан план укупних прихода и расхода неке државе. Буџетска примања, која припадају Републици или локалним властима, распоређују се и исказују по изворима у буџету. Буџетски издаци Републике и локалних власти одређују се по појединачној намени у буџету. Примања се

исказују у укупно оствареним износима а издаци у укупно извршеним износима. Буџетска примања и издаци морају бити у равнотежи.

Појава и развој буџета до облика у којем се данас јавља и функцији коју данас има, уско су везани за развој парламентаризма који подразумева право представничких тела да расправљају и одлучују о приходима који ће се прикупити и расходима који ће се из њих финансирати.

Последњих година, делокруг активности државе је значајно проширен и улога државног буџета је далеко комплекснија. Данас су јавни расходи усмерени на остваривање различитих циљева Владе који укључују економски развој, социјалне циљеве и редистрибуцију дохотка. С тим у вези, буџет има улогу да помогне Влади да оствари своје циљеве, иако га некад многи виде као ограничење, а не као инструмент који је од помоћи.

Многе групе, корисници финансијских извештаја, траже детаљне информације о буџету. Извршна власт захтева периодичне податке о статусу буџетских ресурса како би се осигурала адекватна имплементација буџета и извршила процена компаративних трошкова различитих програма. Грађани и законодавна власт требају информације о трошковима и учинку програма који имају утицај на њих и њихове бираче. Финансијска тржишта користе информације о финансијама јавног сектора у циљу оцењивања кредитне способности одређене државе и доношења процена о висини њеног дуга и одговарајућем нивоу каматних стопа курсних разлика.

1. Основни елементи буџетског система

Законом о буџетском систему¹ уређује се планирање, припрема и доношење буџета Републике Србије, као и буџета територијалних аутономија и локалних самоуправа. Овим законом уређује се и контрола буџета Републике и контрола буџета локалних власти, као и контрола јавних установа и других индиректних корисника буџетских средстава, јавних предузећа и правних лица основаних од стране јавних предузећа, односно правних лица над којима Република, односно локална власт, имају директну или индиректну контролу над више од 50% гласова у управном одбору.

Закон о буџетском систему из 2002. године представља један од најзначајнијих реформских прописа којим се на сасвим нови начин уређује област управљања јавним финансијама у Републици Србији. Закон је заснован на принципима прихваћеним у земљама са развијеном тржишном привредом, као и у земљама у транзицији. Буџетски систем Републике, према овом закону чине:

1. буџет Републике;
2. буџет Аутономне покрајине;
3. буџет града Београда
4. буџет градова;
5. буџет општина;
6. финансијски планови организација социјалног осигурања.

¹ "Сл. гласник РС" бр.54/09

Закон о буџетском систему јединствено уређује планирање, припрему, доношење и извршавање буџета на нивоу свих сегмената у систему.

Интегритет буџетског система обезбеђује се:

заједничком законском основом,
јединственом буџетском класификацијом,
јединственом буџетском документацијом,
јединственим системом буџетског рачуноводства,
буџетском контролом и ревизијом.

Један у низу нових института и категорија које Закон о буџетском систему уводи је трезор. Трезор представља организациону јединицу у саставу Министарства финансија и економије, односно локалног органа управе надлежног за финансије. Према Закону о буџетском систему, трезор се уводи, како на нивоу Републике, тако и на нивоу локалне власти.

2. Појам и суштина буџета

Функције државе су прецизно дефинисане уставом и законима, односно одређеним правним актима. Како би било обезбеђено финансирање државних функција, држава мора да има посебан документ, којим је дефинисан и уређен процес финансирања свих државних обавеза.

Поступак финансирања државних институција уређен је посредством одређених докумената: финансијских програма, финансијских планова, буџета. Буџет је најзначајнији и основни јавни акт односно документ којим је уређено финансирање државних функција.

Термин буџет води порекло од келтске речи "bulga", односно од старофранцуске речи "bougette", чије је значење: мала (кожна) торба. Ипак на старофранцуском језику, ова реч означава кожну торбу, коју "отвара" министар финансија, износећи пред парламент предлог прохода и расхода државе.²

Буџет представља системски приказ прихода и расхода одређене државе или уже друштвено-политичке заједнице, за предвиђено раздобље тј. једну буџетску годину. По уставу, буџет представља инструмент, којим се исказују приходи и распоређују средства, односно расходи за финансирање, уставом утврђених функција и законом утврђених обавеза.

Буџет је у савременим државама основни инструмент финансирања јавних расхода за који не постоји јединствена дефиниција. Без обзира на разлике, ипак је могуће уочити неке карактеристике које су им заједничке, а то су:

Да је буџет јавноправни акт јавноправног тела (државе, општине или неког другог органа или организације);

Да се буџетом предвиђају приходи и расходи јавноправног тела;
Да се буџет доноси за одређено временско раздобље (обично годину дана).
Узимајући у обзир ове чињенице, буџет се може дефинисати као план прихода и расхода, које одређено јавноправно тело доноси за одређено временско раздобље,

² Ђорђевић, Д., *Јавне финансије (Фискална економија и менаџмент јавног сектора)*, Привредна академија, Нови Сад, 2005, стр. 193

које обично траје годину дана. Усваја га представничко тело по процедури усвајања осталих закона, објављује се у форми закона и има обавезујући карактер. Државни буџет је сачињен од буџетских прихода и расхода. Буџетски приходи представљају јавне расходе, којима се врши финансирање буџетских расхода. Најзначајнији приходи буџета су порези и јавни зајмови, а нешто мање таксе и приходи од државне имовине. У буџетске расходе се убрајају расходи за: војне сврхе, социјалну заштиту, образовање, здравствену заштиту, као и исплате по јавном дугу.

3. Буџетски циљ

Буџетски циљ у припреми и извршењу буџета јесте макрекономска стабилност, ниска инфлација, Економски развој и смањење финансијског ризика Републике Србије.

Буџетска апропријација користи се за финансирање функција органа и организација Републике Србије и органа, организација и служби локалне власти, извршавања њихових задатака и остале намене у складу са Уставом, законом и прописима локалне власти.

Према члану 2. Закона о буџетском систему, апропријација је одлуком о буџету дато овлашћење за трошење јавних средстава до одређеног износа и за одређене намене, за период од годину дана.

Апропријација за локалну самоуправу представља трошење јавних средстава до одређеног износа и за одређене намене за период од годину дана, а за које је скупштина локалне самоуправе дала овлашћење надлежном извршном органу. Најважнија сврха успостављања процедура за апропријације је да се обезбеди поштовање одлуке о буџету. По доношењу буџета, локални орган управе надлежан за финансије обавештава директне кориснике буџетских средстава о одобреним апропријацијама. Директни корисници буџетских средстава који су одговорни за индиректне кориснике, врше расподелу средстава индиректним корисницима у оквиру својих одобрених апропријација. Директни буџетски корисници могу остварити обавезе и користити буџетске апропријације до износа утврђених за поједину намену у одлуци буџета.

Приликом припреме и извршења буџета морају се поштовати принципи ефикасности, економичности, ефективности, потпуности, тачности и јединствене буџетске класификације.

4. Обим буџета

Буџетски приходи који припадају Републици Србији, односно локалној власти распоређују се и исказују по изворима у буџету. Буџетски расходи Републике Србије, односно локалне власти одређују се по појединачној намени у буџету. Приходи се исказују у укупно оствареним износима, а расходи у укупно извршеним износима.

Изузетно у случају, да виши ниво власти својим актом определи нижем нивоу власти наменска средства за надокнаду штете услед елементарних непогода,

локални орган управе надлежан за финансије на основу тог акта отвара одговарајуће апропријације за извршавање издатака по том основу. Изузетно, у случају да један ниво власти својим актом определи другом нивоу власти наменска трансферна средства, као у случају уговарања донације, чији износи нису могли бити познати у поступку доношења буџета, орган управе надлежан за финансирање на основу тог акта отвара одговарајуће апропријације за извршење расхода по том основу. У случају да корисник буџетских средстава оствари сопствени приход у већем износу од планираног, орган управе надлежан за финансије по захтеву тог корисника увећава одобрене апропријације за извршавање расхода из тих прихода.

5. Израда предлога буџета и доношење буџета

Процес израде нацрта буџета, уколико се буџет планира на републичком нивоу, се одвија у министарству финансија. Када се тај процес успешно обави, предлог буџета се доставља Влади. Она доноси одлуку о буџету за наредну годину, и на предлог министра, детаљно разматра нацрт буџета. Након тога, шаље нацрт буџета парламенту на усвајање.

Уколико је реч о буџету локалне власти, израда предлога буџета се одвија у локалном органу управе надлежном за финансије. Надлежни орган за финансије даље прослеђује предлог буџета надлежном извршном органу власти, који пошто га детаљно размотри, упућује предлог буџета локалне власти локалној скупштини. Када локална скупштина усвоји буџет локалне власти, локални орган надлежан за финансије доставља буџет министарству.

Буџет Републике доноси Народна скупштина тј. највише представничко тело наше земље. Буџет локалне власти доноси локална скупштина. Одобрење буџета пружа могућност да посланици детаљно расправљају о економској и социјалној политици владе, као привредној ситуацији земље.

Буџет Републике објављује се у Службеном гласнику Републике Србије. Буџет се доноси за календарску годину, тако да приходи и расходи буџета морају бити уравнотежени.

Уколико Народна скупштина не донесе буџет пре почетка фискалне године, врши се привремено финансирање у времену од најдуже прва три месеца. Закључак

Буџети су важни јер представљају огледало власти. Правилно припремљени и извешени, буџети информишу грађане где ће се трошити њихов новац, ко ће од тога имати користи и колико ће их то коштати. Транспарентни буџетски системи засновани на овим принципима су најважнији услов за демократске реформе.

Закон о буџетском систему је унео новине у термилошки апарат финансијске теорије и праксе. Неке одреднице су потпуно нове што је предност у односу на претходно организовање буџетског система а то су: трезор, директни и индиректни корисници буџетских средстава, преузимање обавеза, порески расходи. Ова новина се показала као изузетно паметна измена, и ова реформа је наишла на опште прихватање у пракси.

Формирање „државне касе“ односно буџета има за циљ да се средства обједине на једном месту, и да се њихова потрошња сведе на најмању могућу

меру, односно да се обавезе рангирају по свом приоритету, не би ли тако умањили ефекат опште кризе у земљи. Како се и кући зна „колико новца се и где све троши“, тако се и у буџету расходи морају опредељивати по својој намени, и искључиво се за то трошити.

Управљање финансијским средствима буџета представља изузетно комплексну активност која поред сложености самог посла праћења трансакција и њиховог евидентирања обухвата и проналажење лакших и ефикаснијих начина дистрибуције новчаних средстава. Убрзане интеграције у европске токове омогућиле су и повезивање буџетског система наше земље са буџетским системима других земаља.

Литература

1. Закон о буџетском систему, (Сл. гласник РС, бр. 54/09);
2. Уредба о буџетском рачуноводству, (Сл. гласник РС, бр. 125/03;
3. Родић др Јован: Теорија и анализа биланса, БеоПривредник, Београд, 1997;
4. Ђорђевић, Д., Јавне финансије, (Фискална економија и менаџмент јавног сектора), Привредна академија, Нови Сад, 2005;
5. Б. Раичевић, Јавне финансије, Економски факултет, Београд;
6. Рачуноводствена пракса, Приручник за рачуноводство и пословне финансије, Београд, 2010;
7. Привредни саветник, Приручник за рачуноводство, Београд, 2010;
8. С. Крстић, Буџетирање јединица локалне самоуправе у Републици Србији, Стална конференција градова и општина, Београд, 2009;
9. Саветник, Часопис за буџетски систем бр.1/2004, Завод за унапређење пословања, Београд, 2004;
10. Саветник, Часопис за буџетски систем бр.2/2008, Завод за унапређење пословања, Београд, 2008;
11. Вукашин Др Лале, Анализа пословања предузећа, Привредна академија ФОРКУП, Београд, 2008;
12. www.trezor.gov.rs

Ивана Илић,

Дејан Богдановић

Технички факултет у Бору, Универзитет у Београду

УПРАВЉАЊЕ ЗАГАЂЕЊЕМ – РАНГИРАЊЕ НАЈЗАГАЂЕНИЈИХ ЛОКАЦИЈА У ОПШТИНИ БОР ПРИМЕНОМ PROMETHEE METODE

Апстракт

У овом раду је представљена оптимизација најзагађенијих локација у Општини Бор, анализирањем концентрације тешких метала у земљишту и ваздуху. Рангирање је урађено применом PROMETHEE/GAIA методе и PROMETHEE V методе, узимањем у обзир стандардних ограничења која се односе на количину тешких метала у земљи и ваздуху. Овај начин мултикритеријумског рангирања најзагађенијих локација, који је описан у овом раду, може се сматрати као допринос методологији која ће се користити при формирању функције оптимизације локација које су највише загађене тешким металима. Узорковање је урађено на четири места: Градски парк и Институт рударства и металургије, који припадају урбаној зони града, а Југопетрол и Брезоник који припадају приградској зони. Извори тешких метала у Бору и околини су индустрија, саобраћај, горива органског порекла, агрокултурне и друге антропогене активности. Утврђена је концентрација Pb, Cd, Hg, As и Cu у земљишту и ваздуху. Анализе су спроведене у складу са максимално дозвољеним концентрацијама које су прописане законом о заштити животне средине у Србији. Највеће концентрација тешких метала у земљи и ваздуху измерена је на мерном месту Југопетрол, односно у приградској зони.

Кључне речи: оптимизација, PROMETHEE/GAIA метода, тешки метали.

MANAGEMENT POLLUTION-CONTAMINATED LOCATION RANKING IN THE MUNICIPALITY OF BOR USING PROMETHEE METHODS

Abstract

This paper represents the optimization of the most polluted locations in the Municipality of Bor by analyzing the concentrations of heavy metals in soil and air. The ranking is done by implementing PROMETHEE/GAIA method with an additional implementation of special PROMETHEE V method, with the standard limitations of the content of heavy metals in the soil and air. This option of multi criteria ranking of the most polluted locations, described in this paper, could be considered as a contribution to the methodology of forming the function of optimization of the most polluted locations with heavy metals. Sampling was done in four places: City Park and Institute of Mining and Metallurgy, that belong to the urban – industrial zone, and Jugopetrol and Brezonik that are located in the suburban zone. Sources of heavy metals in Bor and its surroundings are industry, traffic, fossil fuel, agricultural and other anthropogenic

activities. Concentration of Pb, Cd, Hg, As and Cu was determined in soil and air. Analyses were made in relation with maximum allowable concentrations prescribed by the law of environmental protection of Serbia. The highest concentration of heavy metals in the soil and air was measured in City Park or industrial zone.

Key words: optimization, PROMETHEE / GAIA method, heavy metals

Увод

Аеро загађење је веома важан проблем на глобалном нивоу, који је изазвала убрзана индустријализација и повећана урбанизација. Милиони тона гасова и лебдећих честица који погоршавају квалитет ваздуха емитују се у атмосферу, посебно у урбаним и индустријским областима. Извори тешких метала су металуршки процеси, процеси сагоревања горива органског порекла, као и саобраћај (Haritash and Kaushik, 2007).

Металуршке фабрика као што су топионица бабра, фабрике цинка и олова, емитују гасове и штетне материје и загађују ваздух. Аеро загађење је значајно увећано у индустријској зони у односу на урбану и руралну зону (Piron et al. 1995; Deboudt et al. 2004; Žibret et al. 2008). Тестирање ваздуха у неким приградским насељима, која су удаљена од индустрије потврдило је присуство тешких метала на већим даљинама. Металуршке фабрике емитују арсен да би се добило олово, цинк и бакар (González et al. 1997; Deb et al. 2002), као и приликом процеса сагоревања отпада (Farinha et al. 2004; Vieira et al. 2006; Rodas et al. 2007). Саобраћај има значајан утицај на загађење ваздуха тешким металима, посебно оловом (Bosco et al. 2005). Због тога све више људи користи безоловни бензин и возила која користе ту врсту горива (Chiaradia, 1997). Смањење употребе горива која садрже олово значајно утиче на побољшање квалитета ваздуха (Afroz et al. 2003). Мерења концентрације тешких метала у ваздуху, показала су веће вредности у радним данима, у односу на викенде и ноћ, што је резултат индустријских активности и повећане густине (Wang et al. 2006).

Високе концентрације тешких метала у ваздуху утичу на животну средину и то се рефлектује на здравље људи и животиња, ерозију зграда (Ozden et al. 2008), оштећење и смањење приноса биљака, промену структуре земљишта, контаминацију подземних и површинских вода.

Овај рад се састоји из два дела. Циљ првог дела је да прикаже резултате мултикритеријумске PROMETHEE/GAIA методе, комплетно рангирање најзагађенијих локације које је у исто време засновано на више критеријума, да би се оне рангирале на основу штетних концентрација тешких метала у односу на здравље људи. Други део овог рада има за циљ да оптимизира резултате из претходне фазе PROMETHEE II рангирања коришћењем додатних стандардизованих ограничења са аспекта присутности тешких метала у земљи и ваздуху, на најзагађенијим локацијама.

1. Опис испитиваног подручја

Бор се налази у источном делу Србије, у региону Тимочке Крајине, окружен високим планинама чији врхови су преко 1000 m надморске висине. Релеф је брдско-планински са алтитудом од 370-450 m. Општина Бор се налази на

територији од 856 km² и спаде у веће општине у Србији, али са мањим бројем становника. Она има око 60000 становника, од којих око 40000 живе у граду, а осталих 20000 у 13 околних села. Густина становништва је 67.2 становника по km².

Откриће руде бакра и њена експлоатација од 1903 довели су до убрзаног развоја Бора као индустријског и урбаног центра Србије. Основне економске активности у Бору су рударство и металургија. Рудник је отворен 1903, а 1905 је почело са топљењем бакра. У период од 1961-1968, изграђена је Топионица бакра. Отпадни гасови, без пречишћавања су испуштани у атмосферу, све док није изграђена прва фабрика сумпорне киселине 1960. Фабрика сумпорне киселине почела је са радом да би заштитила људе од аеро загађења. Њени капацитети обезбеђивали су прихватање и обраду 65% гаса који је осим сумпордиоксида садржао велику концентрацију других тешких метала укључујући и арсен, док је преосталих 35% одлазило у атмосферу. Свака тона било ког обрађеног материјала емитује око 2.25 kg честица. Сваке године, емитује се од 6.27-25.11 kg олова и 5.3-19.6 kg арсена по становнику, што зависи од обима емисије и садржине тих метала у сировини. Током прошлог века, борски регион рударства изазвао је бројне еколошке проблеме, и оставио катастрофалне последице на целокупну животну средину: загађен ваздух, реке и уништено земљиште. Површина рудника у Кривељу, као и флотацијска руда представљају велики извор прашине и претња су околним селима и агрокултурном земљишту, што доводи до ограничене пољопривредне производње и штети здравље становништва.

Економски развој био је заснован на искоришћењу необновљивог извора – руде бакра. Занемарена је употреба обновљивих природних извора. Шуме, вода, термални минерални извори, јединствене геоморфолошке форме рељефа су вредности које одрживи развој нуди као могућност за економски опоравак и опстанак ове популације.

Контрола аеро загађења у урбаним срединама укључује мрежење концентрација основних загађујућих супстанци (гасова, честица и озона) И специфичних загађујућих супстанци (штетних, канцерогених супстанци, флурида, хлорида, итд.). Број и дистрибуција мерних станица зависе од површине области која се испитује, врсте извора загађивача, географских карактеристика и густине становништва.

Распоред мерних тачака емисије зависи од: врсте земљишта, дистрибуције главних саобраћајних токова, метеоролошких и топографских фактора, области, релокације индустријских постројења, као и од обима и карактера постављеног проблема. Систем мониторинга је сет најрањивијих тачака у граду и састоји се од фиксираних станица које мере SO₂, лебдеће честице и метеоролошке параметере и мобилних станица за мерење честица и других загађивача. Фиксиране станице су: Градски парк, Институт, Југопетрол и Брезоник, док се мобилне станице преносе на различите локације у граду и његовој околини. Контрола квалитета ваздуха обавља се у Институту за рударство и металургију у Бору у складу са Законом о заштити животне средине Републике Србије. Институт рударства и металургије је институција која прикупља информације о квалитету ваздуха са свих мерних станица, обрађује их и саставља извештаје.

На слици 1 приказана је мапа града, где су означене мерне станице. Мерне станицем које се налазе на локацији Градског парка, Брезоника и Југопетрола су стационарне аутоматске станице и оне користе компјутерски систем који је повезан са базом у Институту за рударство и металургију. Контрола суспендованих тешких метала спроводи се помоћу мобилне станице, која се сваких седам дана помера на другу

локацију, у зависности од метеоролошких услова, али су за потребе ове студије узете у обзир само горе поменуте локације. Анализа концентрације тешких метала у узорцима земље рађена је у Институту за рударство и металургију применом атомске спектрометрије, а резултати ове анализе из извештаја коришћени су за потребе ове студије.



Слика 1. Мапа града и околних насеља (црвене заставице представљају мерне станице)

2. Методологија

Рангирање најзагађенијих локација по садржини тешких метала извршено је методом мултикритеријумског одлучивања (K.Rousis et.al, 2008). Многи аутори користе MCDM у анализирању проблема загађености ваздуха и земље (W. Al-Shiekh Khalil et.al.,2004). У овом раду, користили смо PROMETHEE методу за рангирање најзагађенијих локација, узимајући у обзир концентрацију тешких метала, док је GAIA опција коришћена за графичку презентацију тешких метала, односно за добијање јасне слике проблема одлучивања (Visual Decision Inc., Getting Started Guide, Decision Lab 2000- Executive Edition, Montreal, Quebec, Canada, 2007). Разлог за примену апликације PROMETHEE-GAIA је у специфичним предностима ове методе у односу на друге MCDM методе, што се односи на начин структурирања проблема, на обим података које је могуће обрадити, на могућност квантификовања вредности квалитета, на добру софтверску подршку и на презентацију резултата (С.Macharis et.al.,2004).

PROMETHEE представља метод "вишег ранга", за коначан сет алтернатива. У примени ове методе потребно је дефинисати одговарајућу функцију преференције и доделити тежину значајности (тежински коефицијент) сваком критеријуму. Функција

преференције дефинише како је одређена опција рангирана у односу на другу и преводи девијацију између две упоредне алтернативе у јединствени параметар који се везује за степен преферентности. Степен преферентности представља растућу функцију девијације, при чему уколико је девијација мала она се односи на слабу преференцију, док у супротном представља јаку преференцију референтне алтернативе. Метод PROMETHEE има на располагању шест облика функција преференције (Usual, U – shape; V- shape; Level, Linear, Gaussian), при чему сваки облик зависи од два прага (Q и P). Праг индиферентности (Q) представља највећу девијацију коју доносиоц одлуке сматра неважном, док праг преферентности (P) представља најмању девијацију која се сматра одлучујућом за доносиоца одлуке, при чему P не сме бити мање од Q. Гаусов праг представља средњу вредност прагова P и Q (J.P. Brans, 1982, L. Hengren et al., 2006).

PROMETHEE метод се заснива на одређивању позитивног – улазног тока (Φ^+) и негативног – излазног тока (Φ^-) за сваку алтернативу према outranking релацијама а у складу са добијеним тежинским коефицијентима за сваки критеријум - атрибут. Позитиван ток преференције изражава колико одређена алтернатива доминира у односу на остале алтернативе, дакле уколико је већа вредност ($\Phi^+ \rightarrow 1$) алтернатива је значајнија. Негативан ток преференције изражава колико је одређена алтернатива преферирана од стране осталих алтернатива. Алтернатива је значајнија уколико је вредност излазног тока ($\Phi^- \rightarrow 0$) мања. Комплетно рангирање (PROMETHEE II) је засновано на израчунавању net flow-а (ϕ), који представљају разлику позитивног и негативног тока преференције. Алтернатива која има највећу вредност net flow-а (ϕ), је најбоље рангирана, итд.(J.P. Brans,1994)

PROMETHEE V проширује примену PROMETHEE II методе кроз проблем селекције одређених алтернатива за дати сет ограничења. Овај приступ има практичну примену када је сет алтернатива, који се налази у оквиру неких граница потребно верификовати (J.P. Brans,1994).

PROMETHEE V процедура обухвата два корака:

Корак 1: Прорачун вредности net flow-а за сваку алтернативу применом PROMETHEE II рангирања.

Корак 2: Формирање 0-1 линеарног модела оптимизације узимајући у обзир и додатна ограничења, са функцијом циља:

$$\text{Max} \sum_{i=1}^m \Phi(a_i) \cdot x_i$$

(1)

Коефицијенти у једначини (1) су вредности net outranking токова. Циљ је да се обухвате што је могуће већи број outranking токова у оквиру датих ограничења. Линеарна ограничења могу обухватати кардиналност, буџет, инвестиције, маркетиншка ограничења, еколошка ограничења итд. Проблем 0-1 линеарне оптимизације може се решити класичним методама линеарног програмирања, нпр “branch and bound method” (J.P. Brans,1994).

3. Резултати и дискусије

Концентрација тешких метала у земљишту одређена је анализирањем узорака са четири локације. Максималне дозвољене вредности концентрације тешких метала у земљишту прописане су Регулативом о дозвољеној количини опасних и штетних материја у земљишту. Табела 1 представља максимално дозвољене вредности за Pb, Cd, Hg, As и Cu у mg/kg земље.

Табела 1. Максимално дозвољене концентрације тешких метала у земљишту

Хемијски елемент	Максимално дозвољене концентрације (mg/kg)
Pb	100
Cd	3
Hg	2
As	25
Cu	100

За рангирање локација са аспекта тешких метала коришћена је PROMETHEE/GAIA метода. С обзиром да су подаци у табели 2 квантитативног карактера, за функцију преференције одабрана је линеарна функција, за све дефинисане критеријуме, са праговима индиференције и преференције (Q и P) у зонама 5% и 30%, респективно.

Табела 2 Концентрација тешких метала у земљишту (Сценарио 1)

Алтернативе	Pb	Cd	Hg	As	Cu
	Max	Max	Max	Max	Max
Функција преференције	Linear	Linear	Linear	Linear	Linear
Праг индиферентности (Q)	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
Праг преферентности (P)	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %
Јединица мере	mg/kg	mg/kg	mg/kg	mg/kg	mg/kg
Институт	96.50	0.86	0.10	95.90	569.90
Градски парк	86.10	0.64	0.10	7470	817.00
Југопетрол	46.50	0.50	0.10	43.10	266.10
Брезоник	52.20	0.30	0.30	60.90	903.90

Табела 3. Концентрација тешких метала у ваздуху (Сценарио 2)

Алтернативе	Pb	Cd	Hg	As	Cu
	Max	Max	Max	Max	Max
Функција преференције	Linear	Linear	Linear	Linear	Linear
Праг индиферентности (Q)	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
Праг преферентности (P)	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %

Јединица мере	$\mu\text{g}/\text{m}^3$	ng/m^3	$\mu\text{g}/\text{m}^3$	ng/m^3	$\mu\text{g}/\text{m}^3$
Институт	0.15	7.00	0.0010	15.00	1.60
Градски парк	0.18	2.00	0.0017	18.00	1.33
Југопетрол	0.43	9.00	0.0000	71.00	1.60
Брезоник	0.10	1.00	0.0000	10.30	0.40

За дефинисање тежинских критеријума, узета је у обзир чињеница да сви метали нису исте значајности тј. немају сви исти утицај на здравље људи и околину, што је и дефинисано у Табели 4.

Табела 4. Тежински коефицијенти

Елемент	Тежина	Утицај на здравље људи
Pb	0.25	Прва категорија, остаје у организму и канцероген је.
Cd	0.25	Прва категорија, остаје у организму и канцероген је.
Hg	0.15	Отрован, није канцероген и напушта организам у року од месец дана.
As	0.20	Прва категорија, лако се избацује из организма у периоду од 3-5 дана.
Cu	0.15	Опасан за људски организам али се може избацити.
$\Sigma=$	1.00	

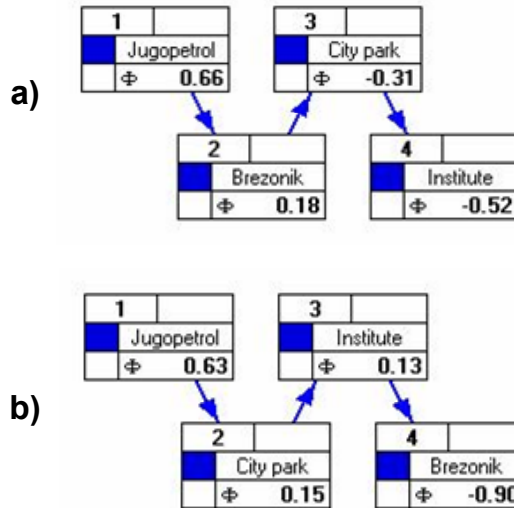
За оба дефинисана сценарија извршено је PROMETHEE рангирање уз помоћ софтверског пакета Decision Lab 2000. На основу података у табелама 2 и 3 добијене су вредности позитивних (Φ^+) и негативних (Φ^-) токова, приказаних у Табели 5.

Табела 5. Мрежни токови преференција за Сценарио 1 и Сценарио 2

Алтернативес	Сценарио1			Сценарио2		
	Φ^+	Φ^-	Φ	Φ^+	Φ^-	Φ
Институт	0.1429	0.6618	0.5189	0.4965	0.3686	0.1280
Градски парк	0.1944	0.5090	0.3147	0.5233	0.3764	0.1469
Југопетрол	0.7366	0.0794	0.6572	0.7751	0.1500	0.6251
Брезоник	0.5190	0.3426	0.1764	0.0500	0.9500	0.9000

PROMETHEE II је извршио комплетно рангирање локација од најзагађеније до најмање загађене локације (алтернативе) узимајући у обзир дата ограничења, односно критеријуме, за ова сценарија (Слика 2). За Сценарио 1 (концентрација тешких метала у земљишту) најзагађенија локација је локација на којој се налази Југопетрол, а најмање загађена је локација на којој се налази Институт. За Сценарио 2 (концентрација тешких метала у ваздуху) најзагађенија локација је она

на којој се налази Југопетрол, а најмање загађена је локација где се налази Брезоник.



Слика 2. PROMETHEE II комплетно рангирање алтернатива (а-Сценарио 1, б-Сценарио 2)

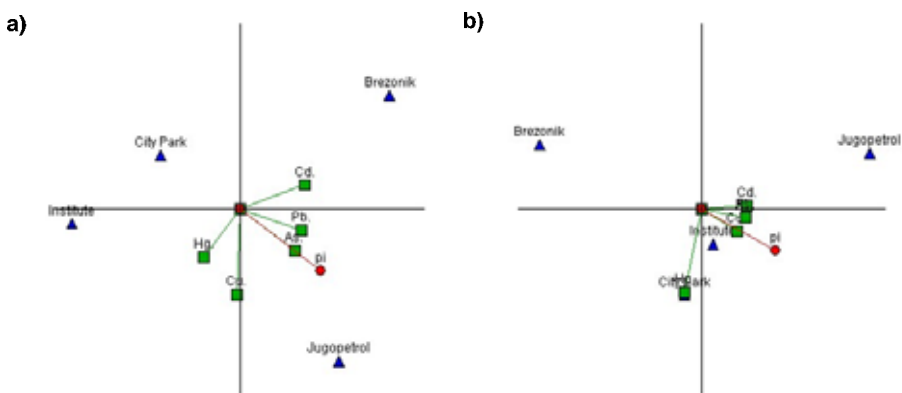
Анализа интервала стабилности за оба сценарија урађена је да би се одредила робусност преферентних релација током рангирања (Табела 6). Ова анализа омогућава одређивање интервала стабилности за сваки критеријум, а ови интервали дефинишу ограничења у оквиру којих могу да се крећу тежински коефицијенти датих критеријума и који могу варирати, а да при томе не утичу на резултат PROMETHEE II рангирања. Али томе се мора узети у обзир да се промена тежине сме вршити само по једном критеријуму док релативне тежине преосталих критеријума остају исте. На основу релативно широких интервала стабилности може се закључити да се коначни редослед рангирања не мења чак и када тежински коефицијенти варирају у широким интервалима.

Табела 6. Тежински интервали стабилности за референтне сценарије

Елеменат	Тежине	Интервали стабилности			
		Сценарио 1		Сценарио 2	
		min	max	min	max
Pb	0.25	0.0000	Infinity	0.2027	Infinity
Cd	0.25	0.0000	0.9015	0.0000	0.2776
Cu	0.15	0.0000	0.3786	0.0000	0.1817
As	0.20	0.0000	Infinity	0.1527	Infinity
Hg	0.15	0.0000	0.5367	0.1216	0.3891

Погодност софтверског пакета DecisionLab огледа се у примени GAIA (Geometrical Analysis for Interactive Assistance) методе. На основу GAIA равни могуће је лако утврдити дискриминациону снагу сваког критеријуму, аспекте сагласности и

несагласности као и квалитет сваке алтернативе по сваком критеријуму. Алтернативе су представљене троугловима, а критеријуми осама са квадратним завршетком. Ексцентричност позиције квадрата критеријума представља јачину утицаја тог критеријума, док је сагласност између појединих критеријума дефинисана приближно истим усмерењем оса тих критеријума. Па тако за Сценарио 1 (Слика 3а), могуће је утврдити сагласност између метала: As, Pb, Cd, а затим и метала: Hg и Cu. Такође и позиције алтернатива (троуглови) одређују јачину или слабост алтернативе у односу на критеријуме. Уколико је ближа усмерењу осе појединог критеријума, утолико је и сама алтернатива боља по том критеријуму. За алтернативе Институт и Градски парк за Сценарио 1, може се утврдити да су најбоље опције јер нису усмерене најближе правцу штапа одлуке pi . За Сценарио 2 (Слика 3б), могуће је утврдити сагласност између метала Cd, As, Pb и Cu, док Hg није сагласан. За алтернативу Брезоник за Сценарио 2 може се утврдити да је најбоља опција јер није усмерена близу штапа одлуке pi .



Слика 3 ГАИА плане фор дефинед сценариас (а-Сценарио 1;б-Сценарио 2;ц-Сценарио 3;д-Сценарио 4;е-Сценарио 5)

И ако је претходно рангирање дало одговор везан за најзагађеније локације, са аспекта заступљености тешких метала у земљишту и ваздуху може се приметити да су неке вредности тешких метала изнад дозвољених граница. Да би се превазишли ови проблеми одлучили смо да применимо PROMETHEE V методу са одговарајућим ограничењима, тако да избор најоптималнијих алтернатива буде у оквиру еколошких ограничења која се односе на ове тешке метале.

Да би формирали модел за оптимизацију користили смо резултате net flows PROMETHEE II рангирања за оба сценарија и на основу тога дефинисали функцију циља према једначини (1).

Код дефинисања ограничења везана за концентрацију тешких метала у земљишту узели смо у обзир следеће:

C1 – концентрација Pb не би требала да буде изнад 100 mg/kg

C2 – концентрација Cd не би требала да буде изнад 3 mg/kg

C3 – концентрација Hg не би требала да буде изнаде 2 mg/kg

- C4 – концентрација As не би требала да буде изнад 25 mg/kg
 C5 – концентрација Cu не би требала да буде изнад 100 mg/kg

Код дефинисања ограничења везана за концентрацију тешких метала у ваздуху узели смо у обзир следеће:

- C1 – концентрација Pb не би требала да буде изнад 5 $\mu\text{g}/\text{m}^3$
 C2 – концентрација Cd не би требала да буде изнад 5 ng/m^3
 C3 – концентрација Hg не би требала да буде изнад 1 $\mu\text{g}/\text{m}^3$
 C4 – концентрација As не би требала да буде изнад 6 ng/m^3
 C5 – концентрација Cu не би требала да буде изнад 0.2 $\mu\text{g}/\text{m}^3$

Општи модел методе линеарног програмирања је:

Функција циља:

$$\text{Max} \sum_{i=1}^m \Phi(a_i) \cdot x_i$$

Ограничења:

$$\sum_{i=1}^m c_{ij} \cdot x_{ij} \leq b_j$$

Где је x_{ij} локација загађења, $\Phi(a_i)$ је вредност нет оутранкинг флов, c_{ij} је концентрација тешких метала на свакој локацији, а b_j је максимално дозвољена концентрација специфичног тешког метала.

Овај општи модел методе линеарног програмирања примењен је за оба сценарија.

Сценарио 1

Функција циља:

$$\text{max } \Phi(x) = -0.5189x_1 - 0.3147x_2 + 0.6572x_3 + 0.1764x_4$$

Ограничења:

$$96.5x_1 + 86.1x_2 + 46.5x_3 + 52.2x_4 \leq 100$$

$$0.86x_1 + 0.64x_2 + 0.5x_3 + 0.3x_4 \leq 3$$

$$0.1x_1 + 0.1x_2 + 0.1x_3 + 0.3x_4 \leq 2$$

$$95.9x_1 + 74.7x_2 + 43.1x_3 + 60.9x_4 \leq 25$$

$$569.9x_1 + 817x_2 + 266.1x_3 + 903.9x_4 \leq 100$$

Сценарио 2

Функција циља:

$$\text{max } \Phi(x) = 0.128x_1 + 0.1469x_2 + 0.6251x_3 - 0.9x_4$$

Ограничења:

$$0.15x_1 + 0.18x_2 + 0.43x_3 + 0.1x_4 \leq 5$$

$$7x_1 + 2x_2 + 9x_3 + 1x_4 \leq 5$$

$$0.001x_1 + 0.0017x_2 + 0x_3 + 0x_4 \leq 1$$

$$15x_1 + 18x_2 + 71x_3 + 10.3x_4 \leq 6$$

$$1.6x_1 + 1.33x_2 + 1.6x_3 + 0.4x_4 \leq 0.2$$

Одговарајући модели методе линеарног програмирања за оба сценарија су постављени и прорачунати уз помоћ софтверског пакета QM for Windows, студентска

верзија 22, а резултати оптималних алтернатива који задовољавају постављена ограничења приказани су у Табели 7.

Табела 7.. Оптималан скуп алтернатива

Дефинисан сценарио	Оптимално решење	Објективна вредност функције
Сценарио 1	X ₃ (Југопетрол)	0.247
Сценарио 2	X ₃ (Југопетрол)	0.0528

Као решења овако постављеног проблема линеарног програмирања за оба сценарија добијене су вредности: X₃=0.3758 за сценарио 1 и X₃=0.0845 за сценарио 2, што практично значи да би најмање загађена локација била локација на којој је налази мерна станица Југопетрол, ако би садржај тешких метала на тој локацији у земљишту био највише 37.58% и 8.45% у ваздуху у односу на тренутни садржај.

4. Дискусија и закључак

Добијени резултати показују да се област истраживања урбаног дела града Бора налази у непосредној близини једне од највећих Топионица бабра у Европи, а загађење земљишта и ваздуха тешким металима је неколико пута веће у односу на вредности прописане Директивама ЕУ (199/30/СЕ,2000/105/СЕ), што озбиљно нарушава људско здравље у овом делу Европе. Метод PROMETHEE/GAIA је коришћен за рангирање локација, односно зона према нивоу загађења земљишта и ваздуха тешким металима кроз два сценарија: сценарио 1, локације са највећом концентрацијом тешких метала у земљишту и сценарио 2, локације са највећом концентрацијом тешких метала у ваздуху. Добијени резултати показали су да су локације на којима су мерне станице Југопетрол и Брезоник у сценарију 1 и Југопетрол и Градски парк у сценарију 2 најзагађеније локације и уједно најопасније зоне за здравље људи.

Представници компаније РТБ Бор и надлежна министарства за екологију и здравље људи требају да размисле колика је цена даље производње бабра у борској Топионици применом технологије која загађује околину и емитује огромну количину штетних материја по здравље људи.

Захвалност: Аутори дугују захвалност компанији Visual Decision Inc. Montreal, Canada за уступљену верзију софтверског пакета Decision Lab 2000.

Литература

1. Afroz R., Mohd N.H. and Noor A; „Review of air pollution and health impacts in Malaysia“; *Environmental Research*, 92 (2003) 71-77
2. Bosco M., Varrica D., Dongarrà G ; „Case study: Inorganic pollutants associated with particulate matter from an area near a petrochemical plant“; *Environmental Research* , 99 (2005) 18–30

3. Chiaradia M., Chenhallb B.E., Depersb A.M., Gulsonas B.L., Jones B.G.; „Identification of historical lead sources in roof dusts and recent lake sediments from an industrialized area: indications from lead isotopes”; *The Science of the Total Environment*, 205 (1997) 107-128
4. C.Macharis, J.Springael, K. De Brucker, A. Verbeke, PROMETHEE and AHP: The design of operational synergies in multicriteria analysis, Strengthening PROMETHEE with ideas of AHP, *European Journal of Operational Research* 153 (2) (2004) 307-317.
5. Deb M.K., Thakur M., Mishra R.K. and Bodhankar N; „Assessment of atmospheric arsenic level in airborne dust particulates of an urban city of central India”; *Water, Air, and Soil Pollution*, 140 (2002) 57-71
6. Deboudt K., Flament P. and Laure M.Bertho; „Cd, Cu, Pb and Zn concentrations in atmospheric wet deposition at a coastal station in Western Europe“; *Water, Air, and Soil Pollution*, 151 (2004) 335–359
7. EU (1999). 1999/30/CE Council Directive relating to limit values for sulphur dioxide, nitrogen dioxide and oxide of nitrogen, particulate matter and lead in ambient air. The Council of the European Union. *Water Air Soil Pollut*
8. Farinha M.M., Freitas M.S., Almeida S. M; „Air quality control monitoring at an urban and industrialized area”; *Journal of Radioanalytical and Nuclear Chemistry*, 259 (2004) 203-207
9. González E.B., Sotob E.G., Mahia P.L.,Rodriguez D.P; „Total arsenic and selenium levels in atmospheric particulate matter of La Coruña (Spain)”; *The Science of the Total Environment*, 208 (1997) 207-211.
10. Haritash A.K., Kaushik C.P; „Assessment of seasonal enrichment of heavy metals in respirable suspended particulate matter of a sub-urban Indian City”; *Environ. Monit. Assess*, 128 (2007) 411-420
11. J.P. Brans, L'ingénierie de la décision; Elaboration d'instruments d'aide à la décision, La méthode PROMETHEE, in Nadeau, R., Landry, M. (Eds.), L'aide à la décision: Nature, Instruments et Perspectives d'Avenir, Presses de l'Université Laval, Québec, Canada, 1982, pp. 183–213
12. J.P. Brans, B. Mareschal, The PROMCALC and GAIA decision support system for MCDA, *Decision Support System* 12 (1994) 297-310
13. K. Rousis, K. Moustakas, S. Malamis, A. Papadopoulos, M. Loizidou, Multi-criteria analysis for the determination of the best WEEE management scenario in Cyprus, *Waste Management* 28 (10) (2008) 1941-1954.
14. L. Hergren, A.Goonetilleke, G. A. Ayoko, Analysis of heavy metals in road-deposited sediments, *Analytica Chimica Acta* 571 (2006) 270–278.
15. Özden Ö., Döğeroğlu T., Kara S; „Assessment of ambient air quality in Eskişehir, Turkey”; *Environment International*, 34 (2008) 678–687
16. Pirrone N., Gerald J., Keeler A., Peter O., Warnerb; „Trends of ambient concentrations and deposition fluxes of particulate trace metals in Detroit from 1982 to 1992”; *Science of the Total Environment*, 162(1995) 43-62
17. Rodas D.S., Campa A.M., Rosa J.D., Oliveira V., Ariza J.L.G., Querol X., Alastuey A; „Arsenic speciation of atmospheric particulate matter (PM₁₀) in an industrialised urban site in southwestern Spain”; *Chemosphere*, 66 (2007) 1485-1493

18. Vieira S.R., Biegalski M.C., Freitas S., Landsberger; „Atmospheric trace metal characterization in industrial area of Lisbon, Portugal”; *Journal of Radioanalytical and Nuclear Chemistry*, 270 (2006) 55-62
19. Visual Decision Inc., Getting Started Guide, Decision Lab 2000- Executive Edition, Montreal, Quebec, Canada, (2007)
20. Wang X., Bi X., Sheng G., Fu J; „Hospital indoor PM₁₀/PM_{2.5} and associated trace Guangzhou, China”; *Science of the Environment*, 366 (2006) 124– 135
21. W. Al-Shiekh Khalil, A.Goonetilleke, S.Kokot, S.Carroll, Use of chemometrics methods and multicriteria decision-making for site selection for sustainable on-site sewage effluent disposal, *Analytica Chimica Acta* 506 (1) (2004) 41-56.
22. Žibret G., Šajn R; „Modelling of atmospheric dispersion of heavy metals in the Celje area, Slovenija“; *Journal of Geochemical Exploration*, 97 (2008) 29–41

Др Драшко Босанац

Факултет за образовање руководећих кадрова у привреди

Привредна академија, Нови Сад

ВОЛОНТЕРСКИ РАД ИЗМЕЂУ ЗАКОНСКИХ РЕШЕЊА И ПРАКСЕ-ОСВРТ НА ЕКОНОМСКИ АСПЕКТ КРОЗ ПИТАЊЕ МОГУЋЕ НАКНАДЕ ЗА РАД

Апстракт

Волонтерски рад је облик ангажовања рада ван радног односа, чијим се коришћењем стварају претпоставке да тржиште радне снаге добије значајне импULSE кроз могућност ангажовања извршилаца који су тим радом стекли знање и искуство у појединим струкама и којим се обogaђују облици флексибилног запошљавања. Ради се о облику рада који је, углавном, установљен у интересу извршиоца рада, који му омогућује стицање знања и искуства на конкретним пословима и то, у правилу, без накнаде од стране послодавца за тај рад, јер је накнада за ову врсту рада противна његовој природи.

Приметан је инертан однос законодавца према целомитом уређењу овог института и у упоредном праву, где на, углавном, грађанске иницијативе законодавац реагује споро и несистематично. Овде је реч само о тешкоћама нормирања овог института, док би се о квалитету његове примене могло говорити тек када профункционишу његови појавни облици. Треба истаћи да је актуелни законодавац у Србији институт волонтерског рада уредио у Закону о раду нешто квалитетније него раније, но са још увек присутним недостацима које смо истакли у обради теме.

Квалитетан и реалан концепт волонтерског рада у законском тексту створиће оптималну правну подлогу за његову примену у пракси и остаје на држави да створи услове за његову примерену примену, нарочито кроз видове стимулсања послодавца разним мерама да ангажује овај рад и у условима привредне рецесије, која је општеприсутна. Посебно треба доћи до изражаја карактер овог института испољен кроз стручно оспособљавање, усавршавање и специјализацију, нарочито млађих кадрова, али и кадрова који су остали без посла и којима предстоји оспособљавање за друге послове, на којима би могли бити радно ангажовани. Досадашња искуства нису задовољавајућа и не одговарају потенцијалу овог института за ангажовање рада.

Кључне речи: стручно оспособљавање, усавршавање, специјализација, стручност, радно искуство, запошљавање, флексибилни рад, накнада

VOLUNTEER WORK BETWEEN THE LEGISLATION AND PRACTICE-REVIEW OF THE ECONOMIC ASPECT POSSIBLE THROUGH THE ISSUE OF FEES FOR WORK

Abstract

Volunteer work is a form of labor engagement outside employment. Voluntary work creates the assumptions that the labor market receives significant impulses through a possibility of engagement of employees who have gained knowledge and experience in certain professions, and enriches the forms of flexible employment. It is a form of labor which is mainly established in the interest of the volunteer, enabling him to acquire knowledge and experience in specific jobs and, as a rule, without compensation by the employer for his work, as compensation would be against the very nature of this institute.

Attitude of the legislation worldwide and comparative law towards the arrangement of this Institute is noticeably sluggish, and most civil initiatives are responded to slowly and unsystematically. The issue here is only about difficulties of standardization of the institute, while the quality of its application could only be discussed when its manifestations become operational. It should be noted that voluntary work was arranged by Serbian Labor Law slightly better than before, but with still present shortcomings that we pointed out in the processing threads.

High quality and realistic concept of voluntary work in the legal text will create the optimal legal basis for its application in practice and remains on the society to create adequate conditions for its implementation, especially through means of various measures to stimulate employers to hire this kind of labor in terms of economic recession, which is widely present. The fore character of this Institute should be expressed through vocational training, education and specialization, particularly younger staff, and staff who lost their jobs and who are facing training for other jobs, where they could be employed. Previous experiences were not satisfactory and do not match the potential of the Institute for work engagement .

Keywords: *vocational training, training, specialization, expertise, work experience, employment, flexible work, compensation*

Уговор о волонтерском раду је, као један од правних основа ангажовања рада ван радног односа, у нашем радноправном законодавству је новији институт. Уређен је детаљније Законом о радним односима из 1991. године.¹ Иначе, као термин појављује се и у одредби члана 16. став 2. Закона о основним правима из радног односа из 1989. године² у којој се каже да се "приправник може стручно оспособљавати за самостално обављање послова и задатака и без заснивања радног односа (волонтерски рад) под условима утврђеним законом."

¹ „Службени гласник РС“, бр.45/91

² „Службени лист СФРЈ“, бр.60/89

Посао за време обављања праксе, у коме су се ученици у привреди путем практичног рада код привредних организација оспособљавали за одређено занимање, има, одређене, сличности са каснијим волонтерским радом, али га не бисмо могли назвати његовом претечом или праобликом, јер се, у основи, ради о различитим правним институтима. Овај облик обављања посла је еволуирао од првих поратних дана до реформе васпитања и образовања 1977. године.

Волонтер (фран. волонтираире, лат. волунтариус) је "онај који служи добровољно и бесплатно".³ Волонтерски рад би се, тако, могао оквалификовати као рад који је установљен у интересу извршиоца одређеног рада, како би он стекао одређена знања и искуства на конкретним пословима, и то, у принципу, без накнаде од послодавца. Међутим, у даљем тексту ћемо видети да, иако природа овог рада искључује накнаду, као облик обавезе послодавца, постоје аутори који ово озбиљно доводе у питање, у контексту неоснованог обogaћења послодавца и чињенице да је право на накнаду за извршени рад неогтуђиво право радника и уставно право грађанина. Овим се чини актуелним питање економских аспеката појавних облика ангажовања рада, од којих је један и накнада за рад, а други посредни економски ефекти конкретног рада.

Упоредна анализа законских решења волонтерског рада у последњих петнаест година, као и доступна искуства о његовој примени у пракси, помоћи ће нам да оценимо значај овог института за запошљавање и да ли је накнада за овај рад оправдана са становишта квалификације његове правне природе. Преглед законских решења указује на одређене дилеме и лутања законодавца у дефинисању концепта и значаја овог облика рада којим се ангажује рад, а не заснива радни однос.

1. Закон о радним односима из 1996. године

Последњи Закон о радним односима из 1996. године ("Службени гласник РС", бр. 55/96 и 28/2001) својим чланом 131. омогућује послодавцу да закључи уговор о волонтерском раду: "1) са незапосленим лицем, ради обављања приправничког стажа и полагања стручног испита, кад је то законом предвиђено као посебан услов за самосталан рад, 2) са лицем које жели да се стручно усаврши и стекне посебна знања и способности за рад у својој струци, односно да обави специјализацију за време утврђено програмом усавршавања, односно специјализације." Послодавац може (али не мора) волонтеру да обезбеди накнаду зараде и друга права, у складу са законом и колективним уговором.

2. Закон о раду из 2001. године

Закон о раду из 2001. године⁴ не предвиђа институт волонтерског рада нити било који сличан институт радног ангажовања. У оцени уређења материје радних односа у претходном Закону о раду из 2001. године правни стручњаци, углавном, констатују да је он донео "видно измењен приступ материји радних односа"⁵, али се

³ М. Вујаклија, Лексикон страних речи и израза, "Просвета", Београд, 1996/97.

⁴ „Службени гласник РС“, бр. 70/2001 и 73/2001

⁵ С. Јашаревић, Флексибилне форме запошљавања у Закону о раду, Београд, 2002., стр. 92.

избегавају оцене да ли је тај видно измењен приступ законодавца донео боља решења од оних у ранијим, нарочито претходном, законима, да ли су та решења осетно боља и суштински различита или се само ради о површинским изменама и доради института и односа поводом рада. Не видимо суштинске помаке, а ни фундаменталне промене, по којима би се могло основано претпоставити побољшање положаја и односа субјеката ангажовања рада у пракси.

Тако има мишљења да су "Законом о раду, у складу са започетим реформама радног законодавства, запошљавања, пензијског и инвалидског осигурања, здравственог осигурања и образовања, успостављени институционални оквири за примену флексибилних облика рада, примерених условима тржишне привреде, којима се проширују услови и могућности за брже запошљавање и радно ангажовање радно-способног становништва, као и бржу флукуацију радне снаге".⁶ Слично мишљење о поставци позитивноправних решења ангажовања рада има и С. Јашаревић.⁷

Изнета мишљења и оцена законских решења релативизује околност да тадашњи законодавац не предвиђа, без јасно истакнутих мотива и разлога, институт волонтерског рада, који, због његове природе, можемо оценити као потребан и пожељан у овом тренутку развоја нашег друштва и касније, нарочито због изражене погодности овог облика ангажовања рада изван радног односа за радно оспособљавање и специјализацију у одређеним пословима и професијама.

Разлог изостављања волонтерског рада из законског текста није нам познат и за такав поступак не можемо наћи основано оправдање, а претпостављамо да функција приправничког стажа није третирана као потпуна паралела волонтерском раду, односно да једна од његових кључних улога - стручно оспособљавање кадрова - није свесно остала само на институту приправништва, што је, исто, тешко бранити рационалним разлозима.

У категорији волонтерског рада, као облика ангажовања рада који није радни однос, налазимо компаративне предности у односу на остале облике рада, и оне, и у односу на чињеницу неоправдане изостављености у овом закону, остају као неспорне претпоставке корисности у процесу смањења незапослености. А то је уочио и актуелни законодавац враћајући, на одређени начин, изостављени институт у текст закона. Додуше, у нешто модификованом облику који му не нарушава ранија суштинска одређења.

3. Закон о раду из 2005. године

Имамо дојам да се актуелни законодавац није упуштао у суштинско питање рада који није радни однос, тиме и волонтерског рада, и није препознатљиво његово настојање да се ангажовању рада који није радни однос да

⁶ П. Михајловић, оп.цит., стр. 119.

⁷ "У односу на досадашње радно законодавство (тј. Закон о радним односима Републике Србије од 1996. године), у Закону о раду дат је нешто већи простор флексибилним формама запошљавања. Такође, утврђени су и "еластичнији" оквири за њихову потребу. Тиме је створена легислативна могућност за шире "флексибилно запошљавање", што може да буде добро будући да се ови облици рада код нас недовољно примењују, а с друге стране имамо проблем високе незапослености (процењује се да у Србији посао тражи око 1,5 милиона Људи)", С. Јашаревић, оп.цит., стр. 95.

одређеније усмерење: потпуне европеизације, по моделима међународног радног права, или неког другог, сопственог, пута који би највише одговарао стању и природи недовољне запослености у нашој земљи. Наша примедба упућена последњем Закону о радним односима и претходном Закону о раду, који су облике рада који нису радни однос концепцијски сврстали у "посебне одредбе", наменивши им судбину специфичних, али не и важних института, односи се и на актуелно законско решење чији је творац поступио исто. У структури закона овај облик рада би требао бити препознатљив по добијању засебног концепцијског дела насловљеног на начин који карактерише тај облик рада, мада је у томе направљен искорак тиме што је у оквиру посебних одредби насловљен као "рад ван радног односа".

На први поглед се може уочити да је у актуелном закону у вези "рада ван радног односа" уважен део решења из последњег Закона о радним односима и из претходног Закона о раду, с тим што су неки институти преименовани или редефинисани.

Критика решења претходног законодавца, којим је изоставио волонтерски рад као облик ангажовања рада ван радног односа, добила је, на одређени начин, потврду своје оправданости и основаности увођењем уговора о стручном оспособљавању и усавршавању од новог законодавца, без обзира на одређену прекомпозицију овог института. Суштински ради се о истом радноправном институту.

Увођењем института уговора о стручном оспособљавању и усавршавању, законодавац, у ствари, враћа у регулативу волонтерски рад, другачијег назива, али, готово, идентичне, садржине. Критиковали смо решење претходног законодавца којим волонтерски рад, или њему сличан облик рада, нису били предвиђени као облици рада ван радног односа, односно што је волонтерски рад престао бити институт радног права уопште и ту смо критику заснивали на релевантним разлозима, искуствено утемељеним.

Актуелни законодавац је суштину раније формулисаног волонтерског рада, приправнички стаж и полагање стручног испита, стицање потребних знања и способности за рад у струци и специјализацију, преузео као садржину уговора о стручном оспособљавању и усавршавању. У време припреме доношења важећег закона нисмо наишли на званично образложење враћања у закон волонтерског рада у формално новом облику, али имајући у виду раније теоријске расправе о овом облику рада, нарочито о његовој бесплатности, као битној одредници и контраверзној могућности "обезбеђења накнаде зараде и других права"⁸, његов потенцијални значај је био видљив и несумњив.

У члану 201. Закон о раду⁹ уређује да послодавац може да закључи уговор о стручном оспособљавању и усавршавању са незапосленим лицем ради обављања приправничког стажа и полагања стручног испита, кад је то законом или правилником предвиђено као посебан услов за самосталан рад у струци, и са лицем које жели да се стручно усаврши истекне посебна знања и способности за

⁸ Члан 131. Закона о радним односима, "Службени гласник РС", бр. 55/96.

⁹ „Службени гласник РС“, бр.24/2005 и 61/2005

рад у својој струци, односно да обави специјализацију за време утрђено програмом усавршавања, односно специјализације.

Послодавац може лицу с којим закључи овај уговор да обезбеди новчану накнаду и друга права у складу са законом, општим актом или уговором. Новчана накнада се не сматра зарадом у смислу закона.

У потпуности подржавамо потребу постојања овог или сличног института кроз претходно афирмисање института волонтерског рада и неопходност стварања услова за стручно оспособљавање, усавршавање и специјализацију, нарочито, младих кадрова, али и кадрова који су, из разних разлога, остали без посла и уз одређене претпоставке могу се оспособити за обављање других послова.

Чак и условима сиромашне државе, каква је наша, требало би наћи начин и средства да се стимулишу послодавци да што више користе овај облик рада ван радног односа како би што већи број образованих, незапослених људи дошао у могућност да се оспособи и усаврши за рад у својој струци и да се тако оспособљени пријаве на тржиште радне снаге. Ова стимулација би се могла реализовати у разним видовима (суфинансирање трошкова стручног оспособљавања и усавршавања, обезбеђење одређене накнаде ангажованом лицу и друга права и погодности), што би могло значајније утицати на смањење броја образованих, а неоспособљених, кадрова пријављених на тржиште радне снаге.

4. О накнади за волонтерски рад

И у време важења последњег Закона о радним односима послодавац, у пракси, запошљава нове извршиоце на појединим радним местима само у случајевима када је потреба за њима присутна и када не постоје други начини по којима се рад може ангажовати јефтиније него што је случај са заснивањем радног односа. Међутим, имајући у виду наведене околности, послодавац је вољан да омогући волонтерски рад незапосленом лицу или лицу које жели да се стручно усаврши, јер тиме испуњава и део друштвене обавезе везано за запошљавање нових радника, без обзира да ли је она, у датом моменту, правно установљена и дефинисана, и ствара претпоставке за процену да ли постоји потреба да се лице, оспособљено у волонтерском раду, трајније ангажује у његовом процесу рада.

Уколико претпоставимо да послодавац и волонтер уговоре накнаду за вршење волонтерског рада она се у пракси може, а не мора, заснивати на принципима на којима се врши расподела зарада запослених, што се прецизира у уговору. Висина и начин накнаде могу бити одређени појединачним колективним уговором и уговором који волонтер закључује са послодавцем. Ако висина и начин накнаде буду одређени појединачним колективним уговором, уговором о волонтерском раду не може се уговорити мања накнада за рад од накнаде утврђене колективним уговором, односно неповољнија мерила за њено утврђивање. Лицу које обавља рад по основу уговора о волонтерском раду у принципу се накнада за рад одређује у висини неког постотка од цене радног места за које се волонтер оспособљава.

У теоријској стручној расправи, у то време, а и касније, о томе да ли волонтеру припада право на зараду за време обављања послова по уговору треба уважавати и законска решења и фактичке околности овог рада. По природи посла,

односно по сврси за коју је установљен, може се основано закључити да је право послодавца да одлучи да ли ће за такав рад дати накнаду или неће. Неспорно је да утврђивање зараде, као битног елемента радног односа, овде није обавезно, јер радног односа нема. Међутим, пошто се основано може претпоставити да је волонтеров рад користан за послодавца, да су његови резултати, у правилу, видљиви и одредиви, волонтер би имао право да тражи накнаду, а послодавац обавезу да накнаду зараде обезбеди.

Постоје мишљења да, уколико колективним уговором није утврђено право на накнаду, радник има право да тражи накнаду за извршени рад, у складу са општим прописима о грађанскоправним односима, уколико докаже основаност права на накнаду, односно неосновано обогаћење на његов рачун, или да утврђивање у колективном уговору да раднику не припада накнада за волонтерски рад не би било у складу са Уставом, јер је право на накнаду за извршени рад неотуђиво право радника и уставно право грађанина.

Сматрамо да је обавеза послодавца да исплати волонтеру одређену накнаду за његов рад само морална. Она не постоји као законска обавеза, јер је ранији и актуелни законодавац само оставио могућност да послодавац исплати ову накнаду, ценећи природу односа насталог у волонтерском раду и допринос волонтера у раду, где се основна корист волонтера, како смо истакли, огледа у чињеници да му је омогућено стручно усавршавање и оспособљавање, стицање радног искуства, што у неким околностима може бити битна добит за њега и његов даљи рад.

Основано се може тврдити да је институт волонтерског рада уведен, готово, искључиво у интересу незапосленог лица, радника-волонтера и његова права би требала бити у, релативној, корелацији са стварним могућностима послодавца и условима пословања.

Са становишта датих карактеристика волонтерског рада и околности његовог испољавања у конкретном случају једно од решења је примена опште законске одредбе којом се предвиђа могућност накнаде, на основу које се у појединачном колективном уговору и уговору о волонтерском раду, или само у уговору о волонтерском раду, одређује конкретна накнада, односно начин и висина исплате накнаде. Ова предвиђеност у уговору обавезује послодавца на исплату накнаде и у случају њеног неиспуњења волонтер може користити расположива правна средства како би остварио своје право. У случају да се уговори да волонтер неће добити накнаду у виду зараде за свој рад он нема, ни законско ни морално право да ту накнаду тражи грађанскоправним средствима, ни на који други начин, јер је пристао на такав однос у раду, имајући у виду крајњу корист коју му доноси статус волонтера, стручну усавршеност и радну оспособљеност и искуство.

И у контексту новог института, уговора о стручном оспособљавању и усавршавању, остајемо код изречених ставова кад је у питању накнада за рад по овом основу у облику зараде, да је противна суштини волонтерског рада и да је еквивалент уложеном раду код послодавца стручна оспособљеност и усавршеност у струци, која је у обостраном интересу учесника овог односа поводом рада. Уколико послодавцу није важна сразмерност међусобних давања, или сматра да постоји његова обавеза да "доплати" рад лица ангажованог по уговору о стручном

оспособљавању и усавршавању, он може награђивати то лице по сопственој процени, кроз осигурање расположивих права поводом рада.

Последњи Закон о радним односима, утврђујући накнаду за рад по уговору о волонтерском раду говори о "накнади зараде" (члан 131. став 2.), не одређујући, изричито, да ова зарада није исто што и зарада из радног односа, имајући у виду обавезе послодавца везано за плаћање доприноса и пореза на зараде и накнаде из радног односа. Актуелни законодавац је, како смо видели, прецизнији у формулацији накнаде истичући у члану 201. да се "новчана накнада из става 2. овог члана не сматра зарадом у смислу овог закона" (мисли се на зараду из радног односа-примедба аутора).

Сматрамо, зато, да је инсистирање на накнади за волонтерски рад у супротности са самим појмом и суштином волонтерског рада, јер правна природа овог института и облика ангажовања рада изван радног односа искључује накнаду, односно уговарањем и исплатом накнаде стичу се елементи неких других облика ангажовања рада, а престаје волонтерски рад у његовом суштинском значењу. Од накнаде за волонтерски рад треба разликовати накнаду трошкова које волонтер, евентуално, има у обављању свог рада. Обавеза послодавца да надокнади ове трошкове није спорна.

5. Значај волонтерског рада

Увођење волонтерског рада, као рада ван радног односа, друштвено је потпуно оправдано, јер представља начин да се незапосленим, радно неспособљеним лицима и почетницима у раду, пружи могућност да стекну потребно искуство и равноправно конкуришу са лицима која су већ укључила свој рад у тржишну утакмицу, али и да се својим радом и способностима наметну послодавцу, код кога су на волонтерском раду и код кога ће им тај рад бити својеврсни "пробни рад" за, евентуално, трајније ангажовање заснивањем радног односа или на неки други начин.

Велики број младих, школованих и незапослених људи тражи прилику за стицање радног искуства и за стручно усавршавање, јер без радног искуства, које је у свим пријемима радника посебан услов за пријаву на конкурс или оглас, не могу конкурисати за конкретно радно место. То је, готово, увек случај, јер је пријем почетника као приправника и незапослених лица без радног искуства, у околностима велике незапослености, недовољан да би понуда слободне радне снаге била у значајнијој мери прихваћена. Тако се ствара прилика да се путем волонтерског рада, и када је бесплатан, стекну потребна знања и искуства, као предуслов за излазак на тржиште радне снаге са минимумом тражених посебних услова пријема на рад, чиме су шансе за трајније радно ангажовање далеко веће него у статусу радника почетника, који је без икаквог искуства и без радом потврђене стручности и оспособљености.

У условима велике незапослености коришћење волонтерског рада има додатни значај. Он, у принципу, треба бити примерен објективним потребама и могућностима запошљавања код послодавца и стању запослености у друштву.

Значај волонтерског рада у запошљавању може бити привременог, али и трајнијег карактера. Мотив послодавца испољава се у околности да може

ангажовати рад са, релативно, малим трошковима таквог ангажовања, да може за сопствене потребе оспособити стручњаке одређеног профила и да, истовремено, покаже друштвеној заједници настојање да повећа запосленост пријемом извршиоца са тржишта рада.

С друге стране, волонтер, иако свестан мањкавости свог статуса и привремености рада који обавља, у правилу, од извршиоца, чији рад због недостатка стручности и искуства на тржишту радне снаге има ниску цену, малу потражњу и велику конкуренцију осталих незапослених, завршетком волонтерског рада постаје, у правилу, тржишно и радно конкурентнији, са озбиљнијим шансама да свој радни статус реши трајније и адекватније, него пре овог рада. Послодавац који је волонтеру омогућио рад објективно је у прилици, у случају потребе, да га и први ангажује у другом статусном облику рада, јер има увид у његове стручне и радне способности и јер његовим ангажовањем може осигурати континуитет обављања послова одређеног радног места.

Практично гледајући, до статуса волонтера, као полазне основе за даљње решавање питања незапослености, појединац би често требао доћи сопственим ангажовањем и иницијативом код потенцијалног послодавца, који није увек заинтересован и мотивисан, па тиме ни у прилици да размишља о употреби овог облика рада у свом процесу рада. То самоангажовање волонтера подразумева, првенствено, достављање послодавцу понуде са конкретизованим радним могућностима и спремношћу да се ради и када послодавац није, званично, огласио било какву потребу за пријемом новог извршиоца.

Функционисање тржишта радне снаге захтева максимално ангажовање свих учесника, тиме и понуђача рада, што код нас није обичај и начин понашања, углавном се траже објављене послодавчеве потребе за радом, које су предмет конкурса или огласа. Препуштање тржишту радне снаге да стихијски делује, без довољног укључивања његових судионика и заинтересованих субјеката, свакако за резултат има недовољан увид у расположиве кадровске ресурсе, чиме и одређене могућности нових облика запошљавања, као што је волонтерски рад, остају непримећене, што се нарочито негативно може одразити на могућности даљег ангажовања волонтера, након његовог стручног оспособљавања, уколико понуда његовог рада не буде презентована на тржишту рада на начин који ствара претпоставке његовог запошљавања.

За нас је волонтерски рад прилагодљиви облик рада који је, релативно једноставно, у смислу поступка пријема и потребних претпоставки, ангажовати, уколико се утврди обострани интерес учесника овог односа поводом рада, волонтера и послодавца, а од законодавца зависи да ли ће његову предвиђеност и уређење сматрати потребним и практично корисним.

Иначе у контексту волонтерског рада у радноправној регулативи Републике Србије и чињенице да ни општи појам волонтерског рада није уређен на одговарајући начин (а данас у Европи волонтира, у различитим облицима, 100 милиона људи), треба, у принципу, истаћи и околност да је и у упоредном праву присутан инертан однос према нормирању овог института и у његовом општем појмовном облику, где, у правилу грађанске иницијативе, бивају споро прихватане и процесуиране. Тако, на пример, у Републици Хрватској систем волонтерског рада, по тамошњим мишљењима, није развијен, а Законом о раду

волонтерски рад је регулисан као неплаћено стажирање, а не у смислу непрофитабилне делатности¹⁰. Иначе, права и дужности волонтера се у тој земљи уређују и другим законима, осим Законом о раду, зависно од природе волонтерског рада у конкретном случају (Закон о мировинском осигурању, Закон о здравственом осигурању и друго).

Закон о волонтирању Републике Српске (донет од Народне скупштине Републике Српске 17.07. 2008. године) уопштено уређује институт волонтерског рада, уз јасно одређење у члану 5. шта се не сматра волонтирањем у смислу тог закона, где се, првенствено, истиче да се волонтирањем не сматра “стручно оспособљавање без заснивања радног односа (волонтерски рад) уређене Законом о раду или другим прописима”. Но, иако немамо увид у практичну примену тог закона основано се може претпоставити да он, као правни оквир, пружа могућност организованијег коришћења волонтерског рада у његовом општем појмовном облику у тој републици него до његовог доношења, што је свакако напредак и у односу на неке земље у окружењу, које нису правно уредиле волонтерски рад. Несумњиво да је институт волонтерског рада законодавац увео желећи, претежно, да почетницима у раду и лицима без радног искуства омогући стицање знања и способности за рад на одређеним пословима, а да, при томе, послодавца не оптерети запошљавањем радника и пријемом на рад у статусу запосленог у радном односу и, тиме, наметањем обавеза ангажовања рада трајнијег карактера, које такав пријем подразумева.

Закључак

Волонтерски рад је битан облик ангажовања рада ван радног односа, чијим се коришћењем стварају претпоставке да тржиште радне снаге добије значајне импулсе кроз могућност ангажовања извршилаца који су тим радом стекли знање и искуство у појединим струкама. Ради се о облику рада који је, углавном, установљен у интересу извршиоца рада, који му омогућује стицање знања и искуства на конкретним пословима и то, у правилу, без накнаде од стране послодавца за тај рад. У радноправној регулативи Србије законодавац је према овом институту имао променљив однос, од релативне уређености института до његовог изостављања из законског текста. То говори да законодавац нема јасан став о значају овог института и друштвеној оправданости његовог уређења и стварању солидног правног основа за одговарајућу примену у ангажовању рада. Радноправни аспект волонтерског рада треба усаглашавати са његовим општим појавним обликом рада без накнаде у различитим наменама и врстама употребе у друштвеним односима.

Приметан је инертан однос законодавца према целивитом уређењу овог института и у упоредном праву, где на, углавном, грађанске иницијативе законодавац реагује споро и несистематично. Овде је реч само о тешкоћама нормирања овог института, док би се о квалитету његове примене могло говорити

¹⁰ «Волонтирање је могуће путем невладиних организација и различитих хуманитарних установа, но не постоји разрађени програм, није изграђена свијест грађана о потребама волонтирања, нити не постоји правна регулација», www.volontiram.info/hr/pravno_hr.html

тек када профункционишу његови појавни облици. Треба истаћи да је актуелни законодавац у Србији институт волонтерског рада уредио у Закону о раду нешто квалитетније него раније, но са још увек присутним недостацима које смо истакли у обради теме.

Квалитетан и реалан концепт волонтерског рада у законском тексту створиће оптималну правну подлогу за његову примену у пракси и остаје на држави да створи услове за његову примерену примену, нарочито кроз видове стимулација послодавца разним мерама да ангажује овај рад и у условима привредне рецесије, која је општеприсутна. Посебно треба доћи до изражаја карактер овог института испољен кроз стручно оспособљавање, усавршавање и специјализацију, нарочито млађих кадрова, али и кадрова који су остали без посла и којима предстоји оспособљавање за друге послове, на којима би могли бити радно ангажовани.

Сматрамо, како смо истакли, да је инсистирање на накнади за волонтерски рад, без обзира што је законодавац предвиђа као могућност, у супротности са самим појмом и суштином волонтерског рада, јер правна природа овог института и облика ангажовања рада изван радног односа искључује накнаду, односно уговарањем и исплатом накнаде стичу се елементи неких других облика ангажовања рада, а престаје волонтерски рад у његовом суштинском значењу.

Значај волонтерског рада у његовом радноправном и општем облику није споран и задатак је надлежних субјеката да га промовишу на најбољи могући начин. Досадашња искуства нису задовољавајућа и не одговарају потенцијалу овог института за ангажовање рада.

Литература

- 1) Јашаревић С., *Флексибилне форме запошљавања у Закону о раду*, Београд, 2002.
- 2) Вујаклија М., *Лексикон страних речи и израза*, „Просвета“, Београд, 1996/97
- 3) Михајловић П., *Флексибилни облици запошљавања и радног ангажовања*, Београд, 2002.
- 4) Веб сите: www.volontiram.info/hr/pravno_hr.html

Др Предраг Никић

Факултет за трговину и банкарство, "Алфа" Универзитета у Београду

МЕНАѢМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ФУНКЦИЈИ ПРЕВАЗИЛАЖЕЊА ГРЕШАКА У ОРГАНИЗАЦИОНОМ ПОНАШАЊУ

Апстракт

МенаѢмент щудских ресурса афирмише значај запослених као изворишта великих потенцијала. Стога менаѢмент щудских ресурса актуализује унапређивање и развијање способности запослених. Запослени раде у све сложенијм условима, стога је извесно да ће се и грешке у раду појављивати увек. Грешке се дешавају и у најбољим организацијама. Од тога како планирамо и управљамо грешкама запослених зависи да ли ће се грешке дешавати, и који ће механизми спречавати њихово појављивање, притом имајући у виду интезитет последица које грешке могу имати на организацију. Од менаѢмента щудских ресурса се захтева да има у виду значај грешке у поступку привлачења, прибављања, селекцији кандидата али и у креирању нових организационих вредности у поступку социјализације, обуке и усавршавања кадрова, као и природу утицаја који грешке имају на укупно организационо понашање.

Кључне речи: менаѢмент, менаѢмент щудских ресурса, организационо понашање, грешке у пословању.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN FUNCTION OF OVERCOMING MISTAKES IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Abstract

Human resource management affirms importance of employees as a source of great potentials. Therefore, human resource management actualizes enhancement and development of the employees' capacities. The employees work in more complex conditions, hence, it is certain that mistakes in work will always appear. Mistakes happen in the best organizations, too. Whether mistakes will happen and what mechanisms will prevent their appearance depend on the manner that we plan and manage employees' mistakes, while taking into consideration intensity of consequences that mistakes may have on organization. Human resource management is expected to consider importance of mistake in the process of attraction, obtainment and selection of candidates, but also in creating new organizational values in process of the personnel socialization, training and improvement, as well as nature of influence that mistakes have on overall organizational behavior.

Key words: management, human resource management, organizational behavior, business mistakes

Увод

У традиционалном сагледавању, грешке запослених сматрале су се негативним понашањем. У многим културама људске грешке су готово забрањена тема: избегава се свако присећање сопствених неуспеха или учињених грешака. Данас менаџмент грешке сагледава као "корисне" и "некорисне". "Корисне" грешке предуслов су за учење и оптимално решавање проблема. Можемо приметити да знање и грешке настају из истог извора, једино их исход (успех) разликује. Грешке су корисне за запослене, нарочито у процесу учења. Грешке можемо сагледати и као начин за стицање знања у организацијама. Посебно могу бити од користи грешке запослених учињене током процеса обуке. Дакле, не треба елиминисати све грешке, већ само оне које имају штетан утицај на организацију и њено функционисање. Грешке у раду запослених представљају неуспех у остваривању акције која је планирана, а која би у другим околностима, без сметњи, била извршена. Грешка коју направе запослени у организацији, пре свега, представља психолошки појаву са психолошким узроцима, који се увек не могу идентификовани. Понашање које зовемо грешком запослених је у већој мери повезано са системом, и уместо истицања кривице појединца, треба идентификовати карактеристике система које доводе до настанка грешака, а онда модификовати организациони дизајн система у циљу минимизације шанси за појављивање грешака у будућности.

Треба указати на значај грешака планирања организационих процеса и грешака извођења радних операција запослених у организацији. Погрешке укључују грешке у перепици, просуђивању, закључивању и тумачењу. Настају у покушају да се изврши неки задатак који је базиран на нетачним информацијама. Ненамерне су. Степен јављања погрешки код запослених умањује се тренингом и информисањем о исправним методама рада. Потребно је обезбедити да запослени зна шта треба да уради и када треба да уради. Грешке које запослени направе у поступку планирања (нпр. менаџери) имају велику тежину по остваривање организационих циљева, па и на укупне резултате организације, јер се првобитна замисао није показала добром. Погрешна пројекција менаџмента људских ресурса у процесу планирања потребних кадрова може онемогућити организацију у реализацији важних задатака. Такве грешке се називају погрешке. Грешке које запослени направе приликом извођења радних задатака и операција називамо омашком, јер се замишљена активност не остварује како је планирано. Углавном настају када запослени у извршењу радног задатка изгубе потребну пажњу, тј. узроковане су људским ограничењима која су природна (слаба пажња, заборављање, немарност или журба). Менаџмент људских ресурса их препознаје као ненамерне грешке, јер је постојала намера да се радни задатак изврши правилно, али запослени у томе није успео. Омашке запослених најделотворније се превазилазе унапређењем система. Погрешке карактерише погрешна идеја, док омашке права идеја а погрешно извршење.

1. Менаџмент људских ресурса и управљање грешкама

Људске грешке се дешавају у ситуацијама када запослени планирају да ураде праву ствар, али резултат њиховог деловања буде погрешан; раде погрешно од првог тренутка или не раде ништа, иако ситуација захтева њихово ангажовање (игнорисање аларма, неношење заштитне опреме, непријављивање оштећене

опреме). Грешке се дешавају када се неколико фактора појави истовремено. Оно што се обично зове "грешка запосленог" је, у ствари, "системска грешка". Запослени су само један део система организације, који укључује и све остале делове радног окружења: технологију, опрему, политику, процедуре.

У многим савременим организацијама начине и методе превазилажења грешака иницира менаџмент људских ресурса. Управљање грешкама у организацији подразумева располагање свим расположивих информација како би се разумели узроци грешака запослених и предузеле одговарајуће акције, укључујући мењање политике, процедура и специјалне тренинге за умањење појављивања грешака, као и минимизацију последица оних грешака које се ипак појаве. Управљајући грешкама менаџмент људских ресурса указује на неопходност настајања грешака, афирмишући неказнену политику према запосленима који их учине.

Неопходни предуслови за управљање грешкама запослених у организацији су: створен однос поверења; неказнена политика према запосленима који су учинили грешку; обавеза предузимања активности за умањење грешака; ажурирање података који указују на природу појављивања и типове грешака; тренинг за избегавање грешака; тренинг за евалуацију и развој управљања грешкама. Једино њихова комбинована примена може обезбедити превазилажење грешака у организационом понашању. Управљање грешкама се остварује двојак, ограничавањем инцидената који настају чињењем грешке и креирањем система који је толерантнији на појаву грешака умањујући њене штетне ефекате. Индивидуалним приступом чинимо да запослени буду мање склони грешкама, а системским приступом уводимо менаџмент програм који утиче на све димензије у организацији: запослене, тимове, задатке, радно место, организацију у целини.

2. Дизајнирање система сигурности

Савремене организације у којима менаџмент људских ресурса управља грешкама у пословању прави су пример системског приступа превазилажења грешака. Системски приступ обезбеђује суочавање на свим нивоима организације. Запослени може заборавити део радног процеса, али је организациона култура ту да га подсети и да му помогне да запамти и прихвати. Савремене организације нису имуне на неповољне догађаје, али уче да ове догађаје претварају у предност повећавајући еластичности пословног система. Таквим приступом организације обезбеђују динамичност, јер радне задатке извршавају под временским притиском; своје активности извршавају са малом стопом инцидената и скоро без катастрофалних грешака, што им у тржишном окружењу обезбеђује епитет високо поузданих организација. Управљање грешкама запослених можемо сагледати у три корака: спречавањем грешака (дизајнирањем система који елиминише или минимизира могућност настајања грешака); препознавањем грешака (идентификовањем грешака и истраживањем фактора који доводе до њиховог настанка); ублажавањем ефеката грешака (сводећи последице грешака на најмању могућу меру). Спречавање, препознавање и ублажавање грешака запослених у

организацији зависи од дизајна радних система и креирања културе¹ сигурности. Добро дизајниран систем и организациона култура која подржава сигурност могу помоћи да се спрече грешке и минимизирају последице оних грешака које се ипак десе. У софистицираним индустријама број провера и контрола може се тако креирати да се минимизирају шансе за појаву грешака у организацији. За велику хаварију у организацији неопходни су повезани пропусти и грешке у различитим нивоима организације.

Грешке проузроковане ограничењима запослених факторима непредвидљивог окружења најефикасније се могу смањити кроз унапређење дизајна система и креирањем културе сигурности. Ефикасан систем не дозвољава да запослени олако чине грешке. Дизајн радног система који онемогућава грешке и промовише висок ниво перформанси запослених у организацији подразумева: стандардизовану радну средину; избор безбедне опреме; обезбеђену подршку за критичне кадрове и опрему; обезбеђену доступности заштитне опреме; осигурано надгледање процеса и директива и обезбеђење тренинга за усавршавање радних активности и стицање компетенција.

3. Менаџмент системом за превазилажење грешака

У дизајнирању система сигурности важно је усагласити процесе предложеног система и когнитивно-афективни модел запослених.² Неслагање се може јавити зато што су запослени ретко дизајнери система. Стога постоји разлика између онога како запослени виде систем и онога што систем заиста представља. Запослени су склони да лако превиде информације значајне за извршење задатака. Значајан узрок грешака у нуклеарним електранама је заборавност радника, који под притиском забораве да изврше поједине задатке. Стога савремени менаџмент захтева од запослених да имају при руци компјутер са чек листом која захтева да се забележи да ли је одређени део посла извршен. Менаџмент људских ресурса у креирању радног места размишља и о умањењу комплексности радних задатака. Најједноставнији начин у извршењу радних операција омогућује да се избегне психичко преоптерећење запослених, а тиме и појава грешке у извршењу радних задатака. Што су задаци сложенији, постоји већа шанса да се направе грешке.

У креирању радног места менаџмент људских ресурса има у виду да треба обезбедити повратно дејство, које омогућава запосленима да увиде колико њихово радно ангажовање доприноси ефикасности система и какво је ново стање система, као резултат њихових радних активности. У дизајнирању радног места

¹ Никић, Предраг: Емоционална интелигенција менаџера у корпоративној култури као фактор организационих промена. “Образовање, наука и производња”, Зборник Универзитета “Сукхов”, Белгород, Русија 2008.

² Никић, Предраг&Никић, Гордана: Мотив постигнућа – пожељна особина у поступку селекције менаџера и важан фактор у организационом понашању, VII међународна научна конференција “На путу ка добу знања” – Сплит 2009, Зборник Факултета за Менаџмент у Новом Саду 2009.

менаџмент људских ресурса треба да обезбеди немогућност да запослени учине било коју акцију која може бити опасна, како се несреће неби дешавале.

У организацијама које захтевају високу поузданост, као што су нуклеарне електране, водоводи, медицинске установе, рад са запаљивим материјама... треба користити различите сигурносне системе, приступ је "сигурност у дубину" (обезбедити више независних система симултано). И поред тога, грешке су неизбежне па ваља уградити процедуре за опоравак од грешака. У употреби је и стандардизација као могућност да се ситуације учине предвидљивим. Проблем који се може јавити у вези са стандардизацијом су трошкови преношења стандардизованих процедура кроз све сегменте једне организације. Уједно, стандардизован систем може бити идеално решење за једну групу радних задатака, а неефикасан за другу.

4. Менаџмент људских ресурса и култура сигурности

Култура сигурности једне организације представља производ појединачних и групних вредности, ставова, способности и образаца понашања запослених, који одређују начин спровођења и унапређења организационог здравља и сигурносних програма³. Као термин „култура сигурности” први пут се појављује након хаварије у Чернобилу 1986. године. Квалитетно осмишљен (дизајниран) систем и структурирана организациона култура усмерени да подржавају сигурност могу умањити појаву грешака и минимизирати последице грешака које ипак настану. Квалитетна култура сигурности обезбеђује да се информације о важности сигурносних мера и поверење у превентивне сигурносне мере проносе кроз све нивое организације. Формирању културе сигурности доприноси менаџмент који на запослене индучују своје вредности које подржавају културу сигурности; успостављен систем линијског менаџмента за управљање сигурношћу; што шире укључивање запослених; ефикасна комуникација и остварен консензус око организационих циљева; организационо учење као одговор на прокламоване вредности; брига за сигурност и здравље запослених на радном месту и предан приступ запослених. Изостанак једног или више наведених фактора, умањује организациону спремност ка спровођењу сигурносних мера, грешке су уобичајене, а велике несреће вероватније.

Компетентни менаџмент на запослене преноси суштинске вредности кроз све нивое организације указујући да је сигурност важна; да треба имати поверења у превентивне мере; промовишући међуљудски концепт подршке и подстицаја и приступ некажњавања када до грешке дође. Култура сигурности се остварује у свим деловима организације. Да би се то остварило запослени морају да учествују у одлукама које утичу на њихове радне активности и непосредно радно окружење. Оваква култура захтева друштвено одговоран менаџмент. Менаџмент људских ресурса мора обезбедити континуирани тренинг и едукацију запослених. Од надлежних се захтева да прихватају одговорност за учињене грешке и да пажњу

³ Никић, Предраг: Емоционална интелигенција менаџера у функцији етичког понашања у организацији, *Анали Економског факултета у Суботици* бр 22, стр. 61-69, 2009.

усмере на садашњост јер се само „сада“ креира жељена будућност. Треба поставити питање: Шта треба урадити како се грешке не би понављале? Култура сигурности се непрекидно унапређује и критичким анализама постојећег система и предвиђањем потенцијалних проблема пре него што настану, али и истрагама несрећних случајева и учињених пропуста. Добра комуникација између менаџмента и запослених основно полазиште је културе сигурности, појединци се охрабрују да запажају, истражују и износе своје закључке менаџменту. То је пре однос узајамног поштовања и подржавања него критиковања. Извештавање о грешкама умногоме зависи од поверења које постоји између запослених на различитим хијерархијским нивоима организације. Из сваке несреће могу се извући лекције које би требало упамтити.

Оно што је потребно савременим системима управљања грешкама (културама сигурности) су нове методе, која ће грешке трансформисати у информације, информације у знање, а знање у ефикасна решења којима се може управљати грешкама на још ефикаснији начин. Менаџмент људских ресурса схвата да је управљање грешкама у организацији динамички процес, који укључује утврђивање опасности у реалном времену, развијање метода интервенција и константно подизање степена сигурности.

5. Модел управљања системом сигурности

Традиционални приступ је био успешан у решавању проблема сигурности када они немају везе са људским ресурсима у организацији, када су грешке механичке или инжењерске природе. Исти приступ не може се примени на управљање грешкама запослених. Средства, методе и технике традиционалног приступа употребљени у управљању људском грешком нису се показали ефикасним и одговарајућим. Покушај да се реши проблем ефикасног средства за систематско генерисање интервентних програма усмерених на различите форме људске грешке развијен је под ознаком HFACS. Развијени су алати и методологија за мапирање стратегија интервенције на основу специфичних форми грешака запослених у организацији, идентификованих унутар HFACS модела. Модел, HFIX (Human Factors Intervention matriX) омогућава стручњацима из области сигурности да систематски генеришу интервентне стратегије које директно утичу на специфичне типове грешака. Модел упућује стручњаке да бирају потенцијално ефикасне стратегије интервенције. Моделу се може додати и трећа димензија, која ће укључивати и друге факторе који се разматрају пре имплементације интервенције, као што су трошкови, изводљивост, прикладност и ефективност.

6. Људски фактор у управљању системом сигурности

За минимизирање грешака запослених у организацији користе се процеси: надгледања пропуста, сагласност процедура, самопровере, комуницирање и управљање. У подсистему који чине људски ресурси, то су: селекциони поступак, тренинг, непосредни надзор, прикладност за задатак. У подсистему физичког

дизајна на смањење грешака запослених може се утицати контролом квалитета и контролом поузданости опреме и алата.

Управљање информацијама спада у когнитивне вештине која су важне за менаџмент сигурности. Чине га два процеса: пажња и опрезност, као процеси примарне важности за менаџмент грешке. Повезани су са прихватањем информација из окружења а користе се у свим процесима, као што су мониторинг, планирање и евалуација. Прикупљање и истраживање информација, зависи од потреба које произилазе из одређене ситуације. Планирање и менталне симулације захтевају три прилично различите когнитивне активности⁴. Планирање подразумева процес креирања плана, са специфичним циљевима и активностима за постизање циљева. Ментална симулација подразумева процес утврђивања параметара система који ће обезбедити сигурно функционисање у будућности. Дијагноза проблема унутар система односи се на појаве након којих се утврђују неслагање између жељеног и стварног стања система. Процес системског доношења одлука усмерен је на избегавање грешке или управљање грешком када се она догоди. Надгледање и евалуација укључује когнитивне процесе који се односе на континуирано посматрање, праћење и истраживање оперативног стања система сигурности. Први процес – самонадгледање сугерише да су запослени одговорни за своје понашање и да свако има обавезу да открије када постоји одступање од планираног стања. Наредни процес представља систематско скенирање и провере, а подразумева систематско идентификовање тренутног стања система. Укључује анализе радног окружења у потрази за грешком. Наредни процес – откривање неслагања се односи на откривање било којих неслагања из антиципираног стања система. Ову фазу чине идентификована неслагања са плановима, или неслагање са менталним стањем запосленог. Комуницирање подразумева сет интерперсоналних вештина запослених коришћених у размени информација и одржању ефикасне групе динамике унутар радног окружења. Делење информација представља просту размену информација. Менаџмент грешке зависи од правовремене, јасне и одговарајуће размене информација између чланова организације. Менаџерска подршка се односи на одржавање одговарајућег степена ауторитета у систему, праћеног подршком запосленима. Менаџмент задатака укључује интерперсоналне процесе повезане са ефикасном алокацијом и дистрибуцијом рада унутар организације. Процес надгледања и евалуације акције других чланова организације не значи да су чланови константно контролисани већ их треба охрабривати на изазове. Надгледање треба усмерити на осигурање да се не деси нека грешка. Радно оптерећење се односи на одговарајућу дистрибуцију и делегирање рада, посебно код критичних задатака.

7. Менаџмент и умањење грешака запослених

Грешке запослених у организацији могу се јавити под дејством многобројних фактора. Могу бити директно изазване техничким дизајном система,

⁴ Никић, Предраг: Повезаност вредносних оријентација и преферираних животних стилова менаџера и организационе културе, *Анали Економског Факултета у Суботици*” број 18, стр. 163-173, 2007.

окурењем или људским факторима. Технички дизајн система може се контролисати како би се грешке елиминисале, или бар умањиле. Међутим, контрола фактора окружења и начина на који запослени користе систем сигурности није увек лак нити могућ за спровођење. Да би модел управљања системом сигурности био ефикасан менаџмент: циљеве и стање система треба да учини очигледним; да обезбеди разумљив концептуални модел (обуком и перцепцијом операција у систему); да учини процес и аутоматизовано функционисање система предвидљивим; да обезбеди очигледну контролу (грешке у планирању и извођењу могу бити минимизирани, уколико је контрола очигледна, а могућности и ограничења акција познате); да обезбеди одговарајуће повратно дејство; да омогући опоравак од грешке (прихватити да се грешке јављају и да систем треба да опрашта) и да обезбеди стабилно радно окружење.

Стратегија за избегавање грешака састоји се у ограничавању њиховог појављивања и ограничавању последица грешака ако се појаве. Пре било какве корекције за минимизирање ефеката или превенције грешака мора се прво идентификовати област појаве грешке. Важно је идентификовати где је вероватније да ће се грешке појавити и усмерити пажњу на ту област.

8. Грешке и последице учињених грешака

Када се говори о грешкама и последицама грешака препоручује се стратегија која прво покушава да се избори са грешкама, а потом са последицама грешака. Стога се примењују следећа решења: елиминација настанка грешке (елиминишу се извори грешака запослених), нпр. промена улоге запосленог у извођењу радног задатка; смањивање настанка грешака (користи се када није могућа потпуна елиминација грешака и обухвата нпр. мењање правила); елиминација последица грешке (односи на елиминацију последица већ насталих грешака у организацији); смањивање последица грешке (када последице не могу бити потпуно елиминисане, разматрају се мере за смањење последица). Може се постићи кроз примену мера које омогућавају запосленима или аутоматски препознају настанак последица неке грешке и активирају акције којима се умањују последице.

Систем извештавања о грешкама од вишеструке је користи. Он може створити образац за критичко испитивање и континуално унапређење система и омогућава идентификацију узрока грешке. Може указати на слабости у процедурама или дизајну опреме, и омогућити спровођење превентивне корекције пре него се проблем појави. Задатак је развити проактивни приступ. Необезбеђивање јасног и правовременог повратног дејства утиче на настанак грешака у организацијама. Запосленима су потребне јасне и честе информације о стању организације или о последицама њихових акција. Правовремено повратно дејство је кључ откривања грешака и опоравка од насталих грешака.

Дизајн система сигурности треба да буде такав да минимизира одвраћање пажње запослених у току обављања задатака, и омогућава запосленима да пажњу усмере на задатак. Тако се обезбеђује подршка запосленима у откривању грешака када се она појаве, али и помоћ приликом опоравка од последица грешке, ако

настану. Опоравак подразумева могућност да се акција може поновити, или зауставити у неком тренутку када се открије грешка.

9. Менаџмент људских ресурса и мотивисаност запослених

Да би умањили степен појаве грешака запослених у организацији савремени менаџмент утиче на повећавање свесности међу запосленима о захтевима за контролу ризика за настанак грешке, обезбеђујући практичне информације за запослене како би идентификовали ризик за настанак грешака (информације за идентификовање грешака ће охрабрити запослене да истраже интерно и екстерно радно окружење како би идентификовали опасности). Запосленима је потребно обезбедити практичне информације како би контролисали ризик за настанак грешака (запосленима треба да је доступан практични водич са мерама које могу бити предузете ако се идентификује ризик).

Запослени боље раде када се од њих тражи да остваре одређени виши ниво радног учинка него када не постоји никакав циљ. Постављени циљеви запосленима представљају изазов и мотивишу их да их испуне на најбољи могући начин. Јасно постављени циљеви учинка могу допринети смањењу грешака код запослених, али само ако су специфични и изазовни. Циљ треба да биде изазован, али и прихватљив. Лако остварив циљ неће повећати учинак. Запослени ће напорно да раде све док су циљеви усаглашени са њиховим способностима. Нереални, претешки и недостижни циљеви неће бити остварени, већ олако одбачени. Најприхватљивији су циљеви у чије одређење су учествовали и запослени. Запослени су спремнији да прихвате циљеве које су сами успостављали него оне који су им наметнути. Запослени често знају боље од супервизора шта је потребно за обављање неког посла и предлажу циљеве који су на високом нивоу, али не и неразумни. Рутински посао, може постати монотон и досадан, што повећава могућност за настанак грешке. Начини за превазилажење ових проблема могу бити проширење и обogaћење посла. Проширење посла, се односи на извршавање више задатака на истом нивоу. Додавањем нових задатака повећава се хоризонтално оптерећење послом једног места. Оплемењивање посла, подразумева технику дизајнирања посла повећавањем степена одговорности и контроле запослених. Људи који раде оплемењени посао имају више могућности да раде на вишим нивоима па се тако повећава вертикално оптерећење послом.

Менаџмент људских ресурса истиче важност дизајнирања посла тако што запосленима омогућава да у послу осете задовољство и да се брину о ономе што раде и на тај начин повећају своју радну ефективност умањујући грешке у пословању. У дизајнирању радног места менаџмент људских ресурса акцентира важност разноврсности потребних вештина у обављању радних активности; идентитет радног задатка (показује у којој мери се пословна активност завршава од почетка до краја); значај радног задатка (показује колико пословна активност утиче на друге запослене); аутономију (означава степен слободе који имају запослени у планирању рада и извршавању послова) и на обезбеђивање повратних информација (указује колико посао дозвољава запосленима да добију информације о ефикасности свог рада). Разноврсност вештина, идентитет задатка и значај

задатка омогућавају запосленом да схвате смисао и озбиљност задатка. Аутономија ствара у запосленом доживљај одговорности за сопствени рад. Повратне информације запосленима омогућавају већу обавештеност о резултатима радног ангажовања и свесност о евентуално учињеној грешки.

Системски приступ изучавања грешака запослених не препоручује кажњавање као меру након учињене грешке осим у случајевима грубих повреда правила и прописа. Присутна је дилема око примене казне у организацијама, тако да многи менаџери избегавају њихову примену. Међутим, изрицање казни се може користити као средство за смањење непожељних понашања запослених, за запослене за које се утврди да намерно крше правила компаније и свесно праве грешке.

Закључак

Грешке запослених представљају дисбаланс између онога што ситуација захтева, онога шта запослени намерава да учини и онога шта, заиста и чини. Можемо је сагледати и као неадекватну и нежељену одлуку или понашање, које смањује или може да смањи ефикасност, сигурност или перформансе организационог система. Резултати грешака су негативни утицаји на запослене или организациони систем. О грешкама се говори онда када се већ десе остављајући за собом последице. Грешке запослених менаџмент људских ресурса сагледава на два начина: кроз индивидуални и системски приступ. Сваки од њих има своје узроке који доводе до појаве грешака и сваки од њих подржава различиту филозофију менаџмента грешке. Разумевање ових разлика је веома значајно за борбу против грешака запослених, које све више представљају опасност за нормално функционисање организације. Креирање сигурних процеса на свим нивоима система: дизајну, конструкцији, одржавању, алокацији ресурса, тренингу, развоју процедура, важан је задатак менаџмента у организацији. Такав приступ доприноси умањењу грешака. Потребни су и одговорни појединци на сваком нивоу (компетентни менаџмент), који ће одлуке доносити и задатке вршити тако да се одржи поузданост система. Менаџмент људских ресурса може значајно допринети у поступку одабира, селекције, али и у организовању обуке запослених. Високо ризичне организације имају у виду значај креирања културе сигурности чиме запослене појединце и тимове чине одговорнијим. Исправан систем сигурности онемогућава запосленог да направи грешку. Операције треба учинити сложенијим за извођење. Грешке ће у том случају бити мање. Критични задаци треба да буду такви да грешка не може да се направи. Радне активности треба да буде такве да минимизирају захтеве за људским функцијама за које се зна да су подложне грешкама. Треба имати у виду да је немогуће потпуно елиминисати грешке запослених у организацији. Оне ће се у одређеним условима увек дешавати. Менаџери улажу напор да разумеју људско понашање и факторе који утичу на настанак грешке. Једино на тај начин ће бити могуће умањити последице грешака запослених у организацији. У стресним ситуацијама, када се ради прековремено или је извршавање задатака праћено досадом, вероватноћа појављивања грешака се повећава. Менаџменту људских ресурса добро је познато

да је људска грешка један од најчешћих узрока несрећа у многим индустријама. Више од половине несрећа у раду је проузроковано људским фактором.

Литература

1. Reason J.: Human Error, Cambridge University Press, New York, 1990.
2. Thomas M.J.W.: Error management training, Centre for Applied Behavioural Science, University of South Australia, 2004.
3. Xianzhan L.: Development and Validation of Cognitive Models for Human Error Reduction, Purdue University, 1997.
4. Никић, Предраг: Повезаност вредносних оријентација и преферираних животних стилова менаџера и организационе културе, *Анали Економског Факултета у Суботици*” број 18, стр. 163-173, 2007.
5. Никић, Предраг: Емоционална интелигенција менаџера у функцији етичког понашања у организацији, *Анали Економског факултета у Суботици* бр 22, стр. 61-69, 2009.
6. www.emocionalnainteligencija.com (14.3.2010.)

Др Вукашин Лале

Факултет за образовање дипломираних правника и дипломираних економиста за руководеће кадрове, Нови Сад

УСПОСТАВЉАЊЕ КОРПОРАТИВНОГ ПОСЛОВНОГ СИСТЕМА У ДОМАЋИМ ПРЕДУЗЕЋИМА УВОЂЕЊЕМ ПРОФИТНЕ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈЕ И СУБКОНТРАКТОРСКЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Апстракт

Успостављање корпоративног пословног система или корпорације предузећа увођењем профитне децентрализације и ланца субконтракторске компетентности су процеси који су предузећима и пословним системима развијених земаља тржишне привреде омогућили дугорочно остваривање повећања перформанси, раста и развоја. Пословна ефикасност и ефективност предузећа није могућа без сталног прилагођавања система менаџмента организације окружењу у којем послује. Путеве за њихово остваривање указују процеси корпорације предузећа коју су успостављени у најразвијенијим земља-ма глобалне привреде.

Кључне речи: корпорација предузећа, профитна децентрализација, субконтракторска компетентност, инвестициони, профитни и трошковни центар и центар прихода.

ESTABLISHING OF CORPORATE BUSINESS SYSTEMS IN LOCAL COMPANIES BY INTRODUCING PROFIT DECENTRALIZATION AND SUBCONTRACTOR COMPETENCES

Abstract

Establishment of corporate business systems or corporative companies by introducing decentralization and chain of subcontractor competences is the process that enabled the realization of long-term increase in performance, growth, and development for companies and business systems of market economy in developed countries. Business efficiency and effectiveness of the company is not possible without constant adjustment of the management environment in which the organization operates. The processes that have been established in most developed countries of the global economy suggest ways for their implementation.

Keywords: corporate companies, profit decentralization, subcontractor competence, investment, profit and cost center and revenue center

Увод

Процес промена односно транзиције домаћих предузећа није само процес њихове приватизације односно промене власништва и дефинисање одговорности за законитост њиховог пословања, које неће бити предмет разматрања у овом раду, већ процеси њихове корпорације који су савременим предузећима омогућили остваривање планиране добити, реализације, приноса на капитал, стопе раста и развоја, тржишног учешћа, продуктивности, коришћења капацитета, просечног периода наплате потраживања, повећања вредности (богатства) и др., који изазивају дужно поштовање односно респектабилност у све оштријој конкуренцији на домаћем и глобалном тржишту. Без повећања извозних вредности производа и услуга нема девизних прилива нити развоја а тиме и задовољења домаћих потреба и запослености, директно води сваку државу у дужничку кризу и буџетски дефицит. Управо из тих разлога успостављање корпоративног пословног система у нашим предузећима заслужује дужну пажњу и разматрање ове теме.

1. Профитна децентрализација предузећа

Иновацију у домену унутрашње суштинске промене чини добитна (профитна) децентрализација предузећа. Веома је распрострањена у пракси тржишне привреде јер омогућује савременим предузећима, изложеним изузетно оштрој конкуренцији у пословању, да максимално користећи расположиве ресурсе, успешно наступају на домаћем и ино тржишту. Она се данас примењује у скоро свим средњим, већим и великим предузећима развијених земаља тржишне привреде. Сва или скоро сва поменута предузећа ових земаља, у већој или мањој мери, профитно и пословно су децентрализована. Сва су, дакле, декомпонована на више засебних пословно-организационих и рачуноводствених целина, са одређеним степеном аутономије у раду. То је посебан случај са диверзификованим предузећима и предузетним системима. Профитна децентрализација је, дакле, данас општа појава у савременој привреди. Она се у свим наведеним предузећима развијених земаља тржишне економије користи као моћно средство прилагођавања система менаџмента организације променама и захтевима све пробирљивијег и турбулентнијег привредног окружења.

Ове привредне организације су се до те мере профитно и обрачунски децентрализовале да у свом саставу имају скоро све познате типове пословно организационих и рачуноводствених целина, или како се најчешће називају пословних јединица, као што су: профитни и трошковни центри, инвестициони центри и центри прихода, чији се резултати рада посебно планирају, прате и утврђују по обрачунским периодима у току пословне године.

Профитни центри су релативно самостални организационо и технолошки заокружени делови предузећа у чијој надлежности су одлуке о расходима и приходима односно оствареном профиту као њиховој разлици. Успешност профитних центара мери се висином остварене добити (профита) у обрачунском периоду.

Трошковни центри су делови предузећа чији резултат се не исказује у оствареној добити (профиту), већ у оствареном снижењу или прекорачењу планираних трошкова. Однос између планираних и остварених трошкова чини основу за оцену успешности њиховог пословања. Како се у пословању стално мере приходи и расходи (трошкови) и њиховом разликом утврђује остварена добит (профит), нулти резултат или губитак, то се сваки добитни односно профитни центар у функционалном смислу мора организовати и као трошковни центар.

Инвестициони центри, исто као и профитни центри су релативно самостални организационо и технолошки заокружени делови предузећа у чијој надлежности су, поред одлука које утичу на висину остварене добити (профита) такође и одлуке којима се одређује висина инвестиција односно висина уложеног капитала. Њихова успешност мери се стопом приноса на уложени капитал као односом остварене добити (профита) и укупно уложеног капитала.

Центри прихода су делови предузећа за које се планирају и контролишу приходи и допринос остварених прихода периодичном резултату по основу цена, количине и структуре продаје.

1.1. Разлози и преимућства профитне децентрализације

Постоји више разлога зашто средња, већа и велика предузећа развијених земаља тржишне привреде врше профитну децентрализацију и зашто је треба практиковати у домаћој привреди. За повећање пословног успеха ових предузећа наводе се следећи кључни разлози:

Први разлог успостављања профитне децентрализације састоји се у омогућавању и подстицању предузетништва и предузетничке иницијативе на нижим нивоима организационе структуре предузећа, и то у свим њеним деловима (сегментима) у којим за то постоје потребни предуслови. Како без предузетништва нема развоја у савременим условима привређивања, то се иновација увођењем корпоративног пословног система сматра крупним стратешким потезом у пословању и значајном упоредивом (компаративном) предношћу у односу на конкуренцију. Као таква, она се упорно намеће (форсира) где год је то могуће. Сва средња, већа и велика предузећа придају јој посебан значај и сва или скоро сва, настоје да код себе до максимума развију унуташње (интерно) предузетништво како би могла брже и боље да се прилагођавају променама и захтевима домаћег и глобалног окружења. У том циљу, сва предузетништва у одговарајућој мери спуштају са свог управљачког врха на одређене делове свога пословања, организоване као профитни центри или друге сличне на добит (профит) усмерене пословне јединице, што би у истом циљу, у поступку своје организационе трансформације и модернизације, требало да ураде и наше привредне организације.

Други разлог профитне децентрализације састоји се у преношењу одговорности за остварене резултате (и то пре свега у домену учинака) на делове предузећа који на те резултате могу да утичу. И тај потез, или још прецизније, и та унутрашња промена има крупни стратешки значај за предузеће. Она, са једне стране, целокупну менаџерску структуру предузећа чини одговорном за остварене пословне резултате у њему, а са друге, мења карактер менаџера ужих делова предузећа јер их претвара у ствараоце добити (профита) тих делова, а преко добитних (профитних)

делова и добити (профита) предузећа као целине. Да би се одговорност за остварене резултате пренела на делове предузећа и на њихове менаџере, предузеће се дакле, мора добитно (профитно) и пословно децентрализовати (корпорирати). То, у овом циљу, многа наша предузећа морају да се декомпоную на онолико пословних јединица колико у њима има делова чији се резултати пословања могу посебно планирати, пратити и исказивати. Тек када се ови делови унутар њих утврде (идентификују) и кад им се плански утврде пословни резултати, тада се они, односно њихови менаџери могу учинити одговорним за остварену добит (профит) или неки други, за крајњи пословни успех предузећа, значајан учинак (нпр. за остварено снижење или прекорачење планираних трошкова), и то у границама добијених овлашћења у пословању.

Трећи, такође, веома значајан разлог профитне децентрализације састоји се у ослобађању топ менаџмента предузећа од низа оперативних послова и његово усмеравање на дугорочне стратешке активности. Овај разлог је посебно значајан када су она непотребно централизована и због чега је њихов менаџерски врх углавном ангажован на обављање текућих, оперативних послова, тако да се предвиђањем будућности и израдом стратегијских планова за сада у њима нико не бави што је у овако сложеним, стално мењајућем и турбулентном окружењу веома опасна пракса. Зато, да би се та пракса и то менаџерско застрањивање отклонили, у њима треба упорно наметати (форсирати) профитну децентрализацију и уопште стратегију обављања одређених послова преко других који имају већу компетентност за те послове. Тиме би се учинио крупан заокрет, јер би њихови менаџери почели да се баве оним пословима којим се углавном баве топ менаџери развијених земаља тржишне привреде. То би, за многа наша предузећа, разуме се, била прилика да се направи неопходан заокрет у овом домену.

Четврти разлог и преимућство профитне децентрализације, кад су у питању наша предузећа, јесте успостављање таквог система унутрашње организације и обрачуна резултата који омогућава перманентно, објективно праћење и оцењивање успешности рада менаџера различитих нивоа у предузећу, па тиме и њихово претварање у професионалне менаџере, у стручњаке који у име и за рачун власника предузећа воде његово пословање и пословање његових "аутономних" делова на професионалној основи и са професионалном одговорношћу за остварене перформансе.

Пети разлог овог значајног подухвата састоји се у стварању нужне пословно-информатичке подлоге за успостављање модерног пословног система са високо стимулативним системом плаћања и награђивања свих менаџера у предузећу са професионалним статусом и професионалном одговорношћу у раду.

И најзад, шести разлог профитне децентрализације јесте креирање таквог система менаџмента у којем би обрачун, праћење и расподела резултата у њему подстицала конкуренцију и међусобно такмичење менаџера профитних и других центара у предузећу.

1.2. Суштина профитне децентрализације

Суштину профитне децентрализације, као што је напред изложено, чини декомпоновање, односно подела предузећа на више засебних пословно-организационих и рачуноводствених целина, организованих као: а) профитни

центри, б) трошковни центри, в) инвестициони центри и г) центри прихода. Број и карактер ових целина, није исти у свим предузећима која се профитно децентрализују. Најчешће и највише се образују профитни и трошковни центри а у великим пословно диверзификованим предузећима, иде се и на формирање осталих наведених типова пословно-организационих и рачуноводствених целина.

1.2.1. Организовање и функционисање профитних центара

Добитни или профитни центри су најпознатије и најраспрострањеније обрачунске целине у предузећима тржишне привреде у поступку њихове пословне корпорације. Ови центри представљају засебне пословно-тржишне и рачуноводствене целине у предузећу са већом или мањом аутономијом у раду. Образују се од оних делова предузећа чији се резултат рада може посебно планирати, пратити и утврђивати у целини, а то значи и у добити (профиту). Те делове, у дивизионално структурираним предузећима, редовно чине дивизиони, али и други мањи делови (сегменти) пословања, као што су: фабрике, погони, линије производа, лабораторије, сервиси, продавнице, односно процеси. Сви они могу да се организују као профитни центри, пошто имају тржишне цене за своје производе и услуге. Постојање ових цена је врло значајно, али није пресудно за образовање добитних (профитних) центара. У пракси се за њихово образовање користе и трансферне или уговорене цене. Ово је случај кад више профитних центара имају заједничку производњу, што је уобичајено код предузећа за производњу хране, коже и обуће, конфекције, или предузећа која производе сложеније техничке производе састављене од десетине и више делова. Наведене цене користе се и код профитних центара формираних у функционално структурираним предузећима.

Без обзира на величину профитних центара и врсту продајних цена које се користе за утврђивање њихових резултата, ови центри су данас саставни, неодвојиви делови унутрашње организационе структуре скоро свих средњих и великих предузећа развијених земаља тржишне привреде. Они у њима делују као посебне обрачунске јединице усмерене на стварање и стално увећавање властите добити (профита), а преко властите, и добити (профита) предузећа као целине. Овако усмерене, ове јединице улажу максималне напоре да повећају свој укупни приход или да смање своје трошкове пословања или, пак, да осигурају и једно и друго. На то су снажно мотивисани њихови менаџери, пошто је остваривање и повећавање профита у њима услов датог поверења за њихов даљи менаџерски рад, и што је такође важно, примитка више различитих врло стимулативних награда (бонуса).

1.2.2. Организовање и функционисање трошковних центара

У савременим предузећима у поступку пословне корпорације, поред профитних центара, редовно се организују и трошковни центри, који могу да буду: 1) производни трошковни центри и 2) дискрециони трошковни центри. Први се организују у производњи, а други у осталим процесима предузећа, тако да по њиховом успостављању у предузећу не остаје ни један делић или сегмент његовог

пословања који нема свој буџет и у коме се не врши стална, стриктна контрола кретања трошкова (расхода) путем поређења њихових планираних и остварених величина.

По организацији, трошковни центри постају као и профитни центри, посебне рачу- новодствене целине у предузећу, с том разликом што се њихов резултат не исказује у оствареној добити (профиту), већ у оствареном снижењу или прекорачењу планираних трошкова. Однос између планираних и остварених трошкова чини основу за оцену успешности њиховог пословања.

Трошковни центри се формирају и у оним пословним процесима предузећа који имају свој улаз (инпут) и излаз (аутпут), али чији се излаз (аутпут) не може исказати, па отуда ни планирати и утврђивати у оствареној добити (профиту).

Формирање ових центара врши се у циљу стриктне контроле кретања трошкова у предузећу и његовим деловима, као и стимулације менаџера за њихово стално снижавање.

2. Субконтракторска корпорација предузећа

Субконтракторска пословна корпорација спада у високо ефикасни модел унутрашњих промена у многим предузећима развијених земаља света. Његова суштина огледа се у обликовању организацијског вредновања ланца пословне компетентности и на тој основи одређивања пословних активности које ће се обављати у корпорацији, и пословних активности које ће за њу обављати субконтрактори, који имају веће компетентности у тим пословима. Субконтракторска корпорација своди се на то да се предузеће усмерава на главне активности и пословне процесе као што су технолошки развој, дизајн, маркетинг, монтажа и продаја, док се остале делатности преносе на специјализована предузећа (субконтракторе) из те области.

У почетном облику субконтракторске корпорације, на субконтракторе се најчешће преносе помоћно-услугне делатности: 1) превоз запослених на посао и са посла, 2) угоститељске услуге (топли оброк, пословни ручкови), 3) чуварска служба и сл.

Развијени облик субконтракторске корпорације укључује субконтракторима обављање, поред помоћно-услужних делатности, и великог дела значајних активности као што су производња делова, подклопова, склопова и сервиса, данас посебно развијен код гигантских произвођаћа аутомобилске и авионске индустрије који се монтирају у матичој фирми, или код произвођача телекомуникационих и информатичко-технолошких производа. Кома ће своје производе пласирати мала и средња предузећа ако нема великих. Без великих мали немају коме продавати своје производе. Због тога је дугоро- чна оријентација на само мала и средња предузећа, стратегијско губљење тржишне позиције. Најразвијенији облик, на утврђивању вредносног ланца субконтракторске корпорације, састоји се у преношењу свих делатности осим најважнијих, као што су технолошки развој, дизајн, монтажа, маркетинг и продаја, на матичне

стратегијске јединице и алијансе, који због захтеваног обима није предмет разматрања у овом раду.

3. Неопходни предуслови успостављања корпоративног пословног система

Да би се успоставио модерни корпоративни пословни систем и дао жељене резултате, неопходно је: а) рачуноводствени информациони систем (РИС) предузећа имплементирати са софтвером за унутрашњи комплексни рачуноводствени обрачун трошкова и учинака по профитним и трошковним центрима и уведеним новим рачуноводственим документима које исти предвиђа, као што су унутрашње (интерне) фактуре профитних центара, радни налози за инвестиционо и текуће одржавање основних средстава, фактуре ресторана за угоститељске услуге, пријемнице пазара ресторана и слично, б) систем награђивања предузећа имплементирати са стандардима за мерење успеха менаџерске структуре. Испуњавањем предњих предуслова, пословање у наредној пословној години може почети са применом корпоративног система, јер прелазак у току године није могуће извести.

3.1 Унуташњи комплексни рачуноводствени обрачун трошкова и учинака профитних и трошковних центара

Концепт рачуноводственог вођења трошкова и учинака профитних и трошковних центара предузећа води се у оквиру класе 9 која има засебну Главну књигу профитних и трошковних центара као делова (сегмената) предузећа. Главна књига профитних и трошковних центара представља заокружену целину, а то значи да збир дуговне стране свих рачуна мора да буде једнак збиру потражне стране свих рачуна, односно збир активних салда свих активних рачуна мора да буде једнак збиру пасивних салда свих пасивних рачуна. Везе главне књиге профитних и трошковних центара као делова (сегмената) предузећа са главном књигом финансијског рачуноводства остварују се тако што се на посебним рачунима главне књиге профитних и трошковних центара од финансијског рачуноводства преузимају:

- почетне залихе материјала, недовршене производње, готових производа и робе,
- трошкови,
- набавке материјала и робе, и
- приходи.

На крају обрачунског периода рачуноводство профитних и трошковних центара, као делова (сегмената) предузећа, извештава финансијско рачуноводство о:

- утрошку материјала,
- набавној вредности продате робе,
- крајњим залихама материјала, недовршене производње, готових производа и робе, и
- отпису, мањковима и вишковима материјала и робе.

Финансијско рачуноводство обухвата отписе, мањкове и вишкове и разлику између крајњих и почетних залиха:

- повећавање и смањење крајњих залиха материјала и робе, чиме рачун Залихе материјала исказује крајњу залиху материјала а рачун Залихе робе крајњу залиху робе;
- повећање и смањење крајњих залиха недовршене производње и готових производа чиме рачуни Недовршене производње и Залихе готових производа исказују крајње стање ових залиха а рачун Повећање вредности залиха учинака и рачун Смањење вредности залиха учинака се укључује у биланс успеха на приходну страну.

На крају пословне године врши се закључак рачуна главне књиге профитних и трошковних центара тако да се рачун Закључка задужује за дуговна салда свих активних рачуна уз одобрење активних рачуна и одобрава се за пасивна салда свих пасивних рачуна уз задужење тих рачуна.

Графички приказ књиговодственог обухватања у рачуноводству профитних и трошковних центара приказан је на страни 8¹. Због ограничености обима рада не дају се објашњења за књиговодствена обухватања 1 до 17 приказаних у графичком приказу, осим за књиговодствено обухватање 10, које јасноће ради захтева потребно објашњење²: Књиговодственим обухватањем 10 врши се пренос распоређеног позитивног интерног финансијског резултата на залихе недовршене производње, на залихе производа и на трошкове екстерно продатих производа и услуга. Наиме, позитивни интерни резултат, будући да је садржан у цени трансферног учинка налази се код примаоца учинка и у залихи недовршене производње, у залихама производа и у трошковима екстерно продатих производа и услуга. Отуда се позитивни интерни финансијски резултат распоређује на: интерни финансијски резултат у залихама производње (недовршена производња), интерни финансијски резултат у залихама производа и интерни финансијски резултат у трошковима екстерно продатих производа и услуга. Тај распоред се врши на бази структуре трошкова садржаних: у производњи (недовршена производња) у производима на залихи и у екстерно продатим производима и услугама. Ако је сегмент вршио трансфер својих учинака само једном сегменту критеријум за распоред интерног финансијског резултата на залихе и продате производе и услуге јесу трошкови садржани у залихама и продатим производима и услугама сегмента примаоца учинка. Ако је сегмент трансферисао своје учинке код више других сегмената и уз то и сам био примаоц трансферисаних учинака других сегмената, што се најчешће догађа у великим предузећима, критеријум за распоред интерног финансијског резултата на залихе и продате производе и услуге јесу трошкови садржани у залихама и продатим производима и услугама на нивоу предузећа. Методологија распореда интерног финансијског резултата на залихе и продате производе и услуге табеларно изгледа:

¹ Јован Родић и Милован Филиповић: Управљачко рачуноводство сегмената предузећа, А&М Софрану, Београд, 2001., стр.39.

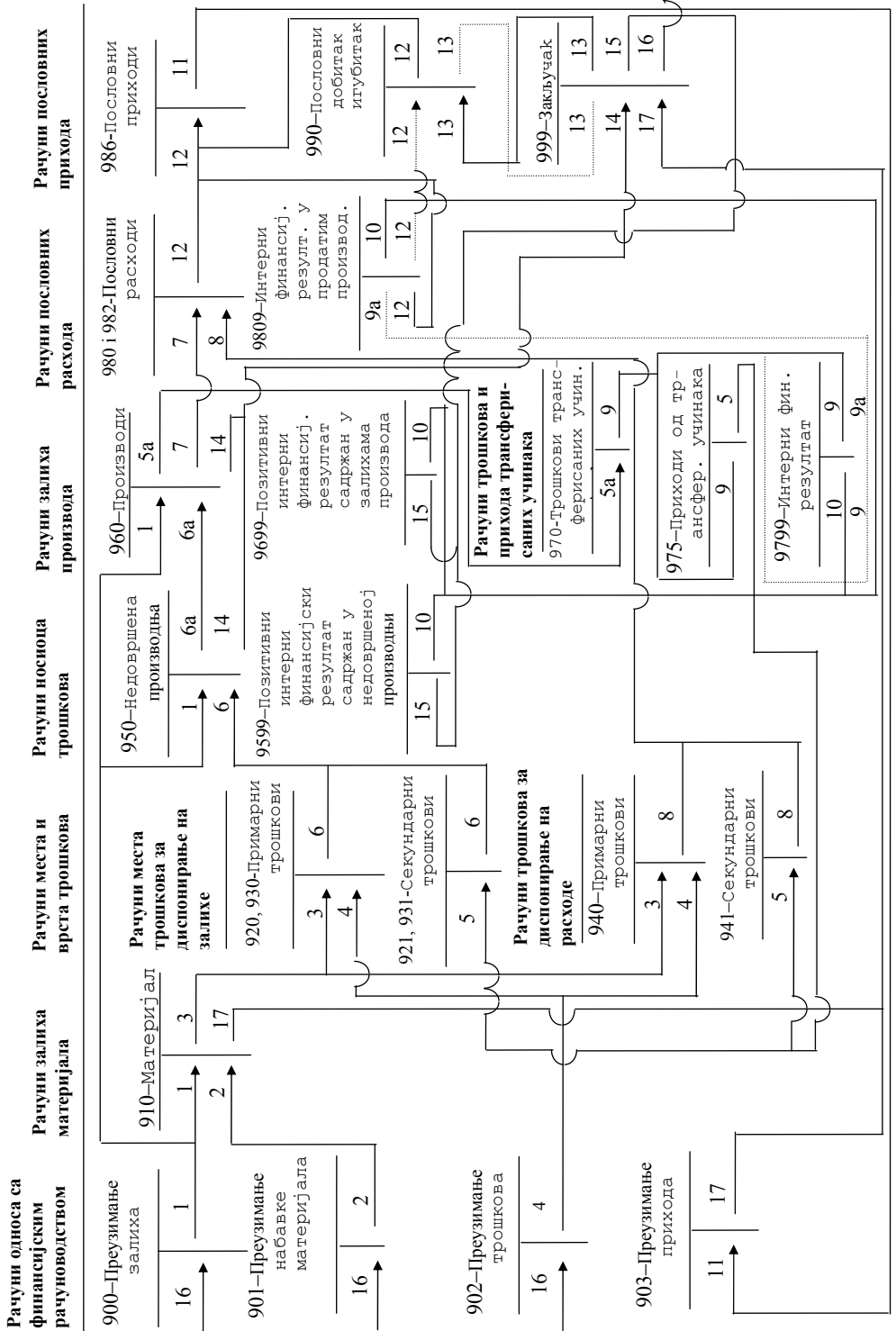
² Јован Родић и Милован Филиповић: Исто, стр. 45-49.

Р/б	Опис	Конто	Износ	Коеф.	Шифра сегмента			
1.	Залихе производње	95						
2.	Залихе производа	96, 912						
3.	Трошкови продатих производа и услуга	980, 982						
4.	Свега (1+ 2 + 3)	xxx		1,000				
5.	Интерни финансијски резултат за распоред	9599, 9699, 9799	xxx	xxx				
6.	Салдо интерног финансијског резултата у залихама производње	9599	xxx	xxx				
7.	Салдо интерног финан.резултата у залихама производа	9699	xxx	xxx				
8.	Разлика интерног финан. резул. у залихама производње (1-6)	9599	xxx	xxx				
9.	Разлика интерног финан. резул. у залихама производа (2-7)	9699	xxx	xxx				
10.	Интерни финансијски резултат у продатим производима и услугама (3)	9809	xxx	xxx				
11.	Укупно интерни финансијски резултат за књижење (8 + 9 + 10)	9799	xxx	xxx				

Начин сачињавања табеле:

Када је завршено описано уписивање и збрајање колоне "износ" врши се израчунавање коефицијента за колону "коефицијент", који, заправо, изражава структуру укупних трошкова алоциране на залихе производње, на залихе производа и на расходе продатих производа и услуга. Коефицијент се израчунава на три децимале на следећи начин: Из односа редног броја 1 и редног броја 4 добија се коефицијент удела залихе производње, који се уписује под редним бројем 1, из односа редног броја 2 и редног броја 4 добија се коефицијент удела залиха производа, који се уписује под редни број 2 и из односа редног броја 3 и редног броја 4 добија се коефицијент удела трошкова продатих производа и услуга, који се уписује под редним бројем 3. У збиру ова три коефицијента морају бити 1,000.

Графички приказ књиговодственог обухватања у рачуноводству профитних и трошковних центара



Распоред интерног финансијског резултата на залихе производње, залихе производа и на трошкове продатих производа и услуга код сваког сегмента понаособ врши се тако што се износ интерног финансијског резултата за распоред на редном броју 5 множи коефицијентом структуре алоцираних трошкова на залихе производње, на залихе производа и на трошкове продатих производа и услуга исказаном у колони "коефицијент". Дакле, износ интерног финансијског резултата за распоред исказан на редном броју 5 помножен коефицијентом на редном броју 1=интерни финансијски резултат у залихама производње, помножен коефицијентом на редном броју 2=интерни финансијски резултат у залихама производа и помножен коефицијентом на редном броју 3=интерни финансијски резултат у продатим производима и услугама.

Збир овако алоцираног интерног финансијског резултата исказује се на редном броју 4 и мора да буде једнак износу исказаном на редном броју 5 код сваког сегмента.

- на редном броју 6 и 7 код сваког сегмента исказује се салдо интерног финансијског резултата на конту 9599 и 9699 који је укључен у збир под редним бројем 5;
- на редном броју 8 код сваког сегмента исказује се разлика између редног броја 1 и редног броја 6. Та разлика ће се по овом обрачуну књижити на конту 9599. Разлика може да буде позитивна а може да буде и негативна (са знаком минус);
- на редном броју 9 код сваког сегмента исказује се разлика између редног броја 2 и редног броја 7. Та разлика ће се по овом обрачуну књижити на конту 9699. Разлика може да буде позитивна а може да буде и негативна (са знаком минус).
- на редни број 10 код сваког сегмента преноси се интерни финансијски резултат алоциран на трошкове продатих производа и услуга са редног броја 3. Тај износ интерног финансијског резултата књижиће се на конту 9809;
- најзад, на редном броју 11 код сваког сегмента исказује се збир редног броја 8, 9, 10 што даје укупан финансијски резултат за књижење на конту 9799. Износ на овом редном броју мора бити једнак салду интерног финансијског резултата на конту 9799 који је укључен у интерни финансијски резултат на редном броју 5.

После књижења 13, 14, 15, 16 и 17 сви рачуни сегменатарачуноводства су затворени, без салда су. Наравно, ова књижења се обављају само на крају пословне године.

3.2. Професионализација менаџерске структуре и увођење стандарда за мерење успеха менаџера

Корпоративни систем пословања чини систем професионалног обављања менаџерске функције у предузећима. Настао је појавом првих већих корпорација у светској привреди а постао владајући у њој почев од друге половине прошлог века, после како многи аутори истичу "револуције менаџмента" изражене у општем преласку или, како се то данас назива, у општој транзицији са вођења и управљања

пословањем предузећа од стране њихових власника на вођење и управљање пословањем од стране стручњака или експерата из ове области, за дато поверење на одређени период. Одвајање менаџмента од власништва општа је појава у привреди развијених земаља тржишне економије. Данас скоро да нема средњих и великих предузећа и пословних групација развијених земаља света у којима менаџмент није одвојен од власништва без обзира ко је сад и ко ће у догледној будућности бити власник капитала у њима: акционари без учешћа државе, држава са интерним и/или екстерним акционарима, држава са институционалним инвеститорима или пак само држава. Успех савременог корпоративног пословног система везује се за мотивациони механизам који обухвата увођење стандарда за мерење успеха менаџерске структуре и стално оспособљавање рачуноводственог система за исказивање успеха менаџерске структуре према уведеним стандардима, као што су: а) за врх менаџерске структуре, стандардна и остварена стопа приноса на укупан капитал, рачунате из односа бруто добитка и просечног капитала, б) за средњу структуру менаџера, стандардна и остварена стопа профитабилности, рачуната из односа бруто добитка и пословних прихода сегмената предузећа и в) за нижу структуру менаџера, одступања остварених од планираних (стандардних) трошкова, рачуната из односа остварених и планираних трошкова. Поређењем ових величина долази се до оцена учинка менаџерске структуре које могу бити једнаке, више или ниже од стандардних величина. Добијање награда и бонуса као и кажњавање (пеналисање) менаџера обезбеђује се путем менаџерских уговора. Награде и бонуси менаџера често се исплаћују акцијама предузећа, док се кажњавање најчешће своди на ускраћивање награда и повластица (бенефиција) или пак обрачун и наплату негативних бонуса. Најтежи облик казне састоји се у удаљавању менаџера са позиције на којој се налази. Награде, бонуси као и кажњавање менаџера у корпоративном систему сразмерне су њиховим одговорностима за пословање предузећа.

Закључак

Једнострано свођење проблематике транзиције домаћих предузећа на њихову приватизацију без измењеног система менаџмента, могло би се рећи да је ослабила страна наше привреде која још увек није достигла остварене резултате пре приватизације. Власници домаћих предузећа било да су јавна односно државна или мешовита, или су продата и тиме приватизована, не могу бити задовољни да врх менаџерске структуре само одговара за законитост њиховог пословања. Поред законитог пословања менаџмент мора да обезбеди и успешно пословање предузећа, а то значи да сноси одговорност за његов учинак, раст и развој. Управо због тога процес транзиције домаћих предузећа треба наставити дизајнирањем савремених корпоративних решења која ће нашој привреди дугорочно обезбеђивати потребне успехе. Без увођења ових решења државни или приватни власници изложени су непотребном ризику, јер су свој капитал ставили на располагање пословодној структури која није одговорна за успешно вођење предузећа, без чега нема напретка у развоју како привреде а тако и друштва у целини.

Литература

1. Стевановић Никола и други: Управљачко рачуноводство, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, 2007.,
2. Бабић Манојло и сарадници: Пројекат Успостављање модерног корпоративног пословног система, Економски факултет, Бања Лука, 2003.,
3. Родић Јован и Миован Филиповић: Управљачко рачуноводство сегмената предузећа, A&M Company, Beograd, 2001.,
4. Кисић Драгутин и Чанак Јован : Управљачко рачуноводство, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, 2000.,
5. Међународни рачуноводствени стандард 14- Извештавање по сегменту (MPC-14).

Мр Новица Ранђеловић,

Висока школа струковних студија за менаџмент у саобраћају, Ниш

Ивана Ранђеловић

ОСНОВНА ОБЕЛЕЖЈА ТРАНЗИЦИОНЕ ЕКОНОМИЈЕ ЕХ-СОЦИЈАЛИСТИЧКИХ ЗЕМАЉА И СРБИЈЕ

Апстракт

Транзиција привреде у бившим социјалистичким земљама отпочела је у последњој деценији прошлог века и у појединим економијама одвијала се различитим интензитетом и квалитетом. У неким од тих земаља транзициони процеси су завршени, док су у другим, међу којима и Србији – још увек у току. У економској теорији транзиција се објашњава као последица нужности распада социјалистичког модела привређивања и трансформације централистичко-планске у тржишну економију.

Транзиција српске привреде почела је са извесним закашњењем, почетком овога века, након турбулентних година распада бивше Југославије, санкција међународне заједнице, хиперинфлације и великог суноврата већине привредних субјеката. Основна обележја транзиције привреде у Србији манифестују се кроз процес приватизације друштвених предузећа методама тендерске и аукцијске продаје друштвеног капитала и методом реструктурирања великих пословних система, као и формирањем и развојем категорије малих и средњих предузећа (МСП). Транзиција и српске економије је дуготрајан и болан процес, али неопходан корак ка јачању конкурентске позиције привредних субјеката и реинтеграцији српске економије у међународну поделу рада.

THE MAIN CHARACTERISTIC OF TRANSITION ECONOMIES OF EX-SOCIALIST COUNTRIES AND SERBIA

Abstract

Transition of economies in former socialist countries started in the last decade of the last century, and in different economies there were a variety of intensity and quality. In some of these countries the transition process have been completed, while in others, including Serbia – is still in progress. In the economic theory, transition is explained as a consequence of the necessity of the socialist model collapse and transformation of centralized-planned to a market economy.

Transition of Serbian economy has started with some delay at the beginning of this century, after the turbulent years of the dissolution of former Yugoslavia, sanctions, hyperinflation and a large decline of the majority of companies. The main characteristics of the transition of the Serbian economy are manifested through the process of privatization of social enterprises by methods of tender and auction sales of social capital and by method of the restructuring of large business

systems, as well as the formation and development of the category of small and medium enterprises (SMEs). Transition of the Serbian economy is a long and painful process, but necessary step towards strengthening the competitive position of enterprises and reintegration of the Serbian economy in the international division of labor.

1. Нужност распада социјалистичког економског система

Социјалистички систем привређивања у бившем Совјетском Савезу (СССР), и другим земљама тзв. Источног блока (или Варшавског пакта), затим у бившој Југославији (СФРЈ), бившој Чехословачкој, Кини, Монголији, Албанији и неким другим земљама, трајао је нешто мање од пола века, тачније од завршетка Другог светског рата па до почетка деведесетих година прошлог века. У том периоду развијали су се и егзистирали различити модели социјалистичког привређивања, почев од **централистичко-планског модела** у СССР-у и другим земљама Источног блока до тзв. **самоуправног социјалистичког привређивања у Југославији**.

Иако је и социјалистички модел привређивања неоспорно имао и позитивне стране и у извесним случајевима добре резултате привређивања, ипак тај систем са корпусом својих мањкавости, противуречности, ирационалности и недоречености није могао да обезбеди перманентну одрживост, па је, као такав, био осуђен на неуспех.

Крајем осамдесетих година, већина социјалистичких земаља запала је у озбиљну економску кризу са манифестацијама које социјалистички економисти нису умели да објасне својим колегама у Европи и свету. Крај (читај: крах) социјалистичке ере био је неминован и сасвим на видику.

Прве манифестације распада социјализма биле су, најпре, релативно миран, распад Совјетског савеза, а затим и крвави **распад социјалистичке, самоуправне и несврстане Југославије**, како је најчешће представљана за време Титове владавине. Проф. Петар Ђукић говори о **слову реалног социјализма**.¹ Након тога настали су, не мање мучни и веома болни **транзициони процеси** у готово свим социјалистичким земљама, односно, сада већ у постсоцијалистичким економијама.

2. Транзиција ех-социјалистичких земаља

Када је почетком деведесетих година било сасвим јасно да је «гарантни рок» социјалистичким економијама истекао, кренуо је један нови процес економских и политичких промена у тим земљама – процес економских трансформација, односно **транзиције ех-социјалистичких економија**. Политичке промене у СССР-у («Перестројка») довеле су индиректно до рушења Берлинског зида, а потом и до сукцесивног рушења владајућих политичких гарнитуре, а самим тим и социјалистичког система у Румунији, Чехословачкој (подела на две независне државе - Чешку и Словачку), Мађарској, Бугарској, Пољској, као и до распада

¹ Детаљније видети: др Петар Ђукић, *Основи економије, Технолошко-металуршки факултет, Београд, 1994.*, стр.180.

СССР социјалистичке империје. Тиме је, практично дошло до слома реалног социјализма.

Модел реалног социјализма фактички остаје да егзистира у Кини, Монголији, Северној Кореји, Вијетнаму и Куби, «али је политичка целина овог (некада светског) система, углавном порушена и у целини је доведен у питање његов економски развој».² Схватајући целокупан ризик **«социјалистичког изазова»**, готово све земље бившег, али и актуелног социјализма неминовно се **враћају провереним вредностима тржишне привреде** и прихватању конкуренције како на домаћем, тако и на међународном тржишту. На тај начин та група земаља улази у нову етапу свог развоја – у етапу транзиције ех-социјалистичких, односно постсоцијалистичких земаља. Проф. Стојиљковић транзицију дефинише «као прелазак из економски нерационалног, затвореног и недемократског (ауторитарног) друштва заснованог на једнопартиској владавини, државној (друштвеној) својини и командној економији – у економски рационално, отворено и демократско друштво, засновано на приватној својини и плурализму својине, тржишној економији и профитној мотивацији».³ Многи аутори о транзицији говоре као о **прелазу из нетржишних у тржишне облике привређивања**, односно о повратку из реалсоцијализма у капитализам. А др Бацковић транзицију посматра «као мултидимензионалан феномен у којем је економска компонента, мада најзначајнија, само једна од више њих».⁴ И треба истаћи да је транзиција као сламка спаса прихваћена у свим бившим социјалистичким земљама, додуше, негде са одушевљењем и великом надом, а негде са страхом и стрепњом. Транзиција у екс-социјалистичким земљама се схвата и «као процес дефинитивног напуштања старог институционалног оквира и његова замена новим, базираним на тржишним и демократским институцијама, заједно са процесом својинског и структурног прилагођавања привреде и постепеним уклањањем друштвених а и економских тензија, пре свега инфлације, незапослености, буџетског дефицита, дефицита у билансу плаћања, великог пада производње и сл.»⁵

Транзициона економија у постсоцијалистичким државама обично почиње идентификацијом и постепеном елиминацијом оних атрибута социјалистичког привређивања који су се показали неделотворним и недовољно ефикасним. То практично значи **напуштање централистичког концепта привређивања**, директивне привреде, **државне и/или друштвене својине**, административног одређивања цена, концепта тзв. пуне запослености на рачун ефикасности привређивања и прилично крутих међународних економских односа. **Најважнији атрибути транзиционе економије како у другим ех-социјалистичким земљама, тако и у Србији су:**

- повратак тржишном моделу привређивања,
- прихватање конкурентске борбе привредних субјеката унутар националних економија и на међународном тржишту,

² Dr Petar Đukić, Isto, str. 181.

³ Dr Dragoljub Stojiljković, Kriza i tranzicija, Studentski informativno-izdavački centar – Niš, 1999., str. VI.

⁴ Dr Nebojša Backović, Ekonomija I institucije, Megatrend univerzitet – Fakultet za menadžment, Zaječar, 2006., str. 257.

⁵ Vidi: Dr N. Backović, isto, str. 258.

- слободније формирање цена,
- приватизација државних и друштвених предузећа, односно трансформација друштвеног капитала,
- реструктурирање великих пословних система и читавих привредних грана,
- продуктивно запошљавање (које за последицу има драстично повећање незапослености),
- подршка развоју предузетништву, односно категорији тзв. малих и средњих предузећа (МСП) и др.

Транзиција националне економије једне земље или глобална транзиција социјалистичког привредног система је процес који траје најмање једну деценију и више. Неке ех-социјалистичке земље које су транзиционе процесе започеле раније (деведесетих година XX века) су мање или више успешно привеле крају транзиционе трансформације и већ постале чланице Европске Уније (Мађарска, Румунија, Бугарска, Словенија и др.), док је код других транзиција још увек у току. Најкасније је у транзиционе промене ушла **СРЈ (Савезна Република Југославија)**, односно СЦГ (Србија и Црна Гора) – и то након тзв. демократских промена 5. октобра 2000. године. И након раздвајања Црне Горе и Србије (2006.), економије и једне и друге самосталне државе (некада републике исте државе) се још увек налазе у процесу транзиције.

3. Основна обележја транзиционе економије у Србији

Транзициона економија иначе, па самим тим и у Србији има своје **специфичности и обележја** која се у многоне разликују од стандардне економије. Тако је једна од основних карактеристика српске економије у транзицији њена **променљивост својинских односа**, као и променљивост осталих сегмената, како у привреди, тако и у друштву у целини. «Ова карактеристика се често дефинише као *непостојаност* прелазне (транзиционе) економије. Дакле, привреда и друштво у целини су непрекидно у променама, нису постојани, односно *непостојани* су у свим облицима и односима»⁶.

Следеће битно обележје транзиционе економије је њен **алтернативни карактер развоја**. То практично значи да се економски развој у време транзиције може одвијати у разним варијантама, а која ће варијанта доминирати у реалном животу зависи од бројних интерних и екстерних околности. Као алтернативне могућности економског развоја проф Стојиљковић⁷ наводи: народни капитализам, колективни капитализам, тржишна економија, мешовита привреда, итд. Прихваћени привредни систем представљаће истовремено нову парадигму друштвено-економских кретања.

Међу обележјима транзиционе економије пажњу заслужује и **функционисање прелазних економских облика**. То практично значи да постоји мешавина старих и нових елемената економије, чиме се формира мешовита привреда у којој

⁶ Dr Dragoljub Stojiljković, isto, str. 241.

⁷ Isto, str. 242.

постепено нестају елементи претходне (превазиђене) економије и уступају место новим ефикаснијим модалитетима привређивања.

Пажње су вредна и обележја, односно питања која се односе на **друштвено-економски амбијент** у коме се одвијају вишегодишњи транзициони процеси у Србији. Из те категорије обележја, посебно издвајамо следеће:

- Демократизација са вишестраначким парламентарним системом, људским слободама и грађанским правима ;
- Либерализација цена са развијеним тржиштем добара и развијеним тржиштем хартија од вредности (берза);
- Приватизација са осталим облицима својинске трансформације;
- Правна држава са својим социјалним функцијама и другим функцијама регулисања и заштите права грађана, људске слободе, економских односа;
- Алтернативни привредни систем и могућност избора једног од њих, или комбинацијом више њих, за најповољније решење коме ће тежити у процесу транзиције, а то је избор нове парадигме; Стабилизација са свим мерама којима ће се подстицати привредни развој и решавати питања запошљавања, животног стандарда итд.;
- Упознавање становништва са проблемима који се морају решавати да би се изашло из економске и друштвене кризе и обезбедио прелаз (транзиција) из економски нерационалног и недемократског друштва у ново економски рационално, отворено и демократско друштво.⁸

4. Приватизација друштвених и државних предузећа као основа транзиције у Србији

Једно од основних питања у процесу транзиције српске економија, свакако је својински однос, односно својина над средствима за производњу, у крајњем случају својински статус привредних субјеката, тј. предузећа. Из тих разлога се приватизација друштвених и државних предузећа сматра основом транзиције у нашој земаљи. Због тога проф. Ђуричин⁹ и тврди да је приватизација «срце транзиције», односно да «као процес преласка капитала из анонимних руку друштва у конкретне руке приватних власника, приватизација је централни процес који одређује ритам и карактер транзиције». Није непознато, наиме, да је темељ тржишне привреде, заправо **приватно власништво над средствима за производњу**, што практично значи доминација приватног власништва предузећа.

Без успешног спровођења приватизације «није могуће стварање тржишне економије засноване на чврстој финансијској дисциплини, предузетништву, и предузетничкој филозофији, тржиштима радне снаге и капитала, конкуренцији и слободном формирању цена, ефикасној алокацији оскудних привредних ресурса итд.»¹⁰ **Процес трансформације друштвеног капитала**, односно приватизација предузећа подразумева:

⁸ Detaljnije o ovome videti: Dr D. Stojiljković, isto, str. 249-251.

⁹ Dr D. Đuričin, Privreda u tranziciji, Privatizacija I povezane teme, Dečje novine, Beograd, 1994.

¹⁰ Dr Nebojša Backović, Ekonomija I institucije, Fakultet za menadžment, Zaječar, 2006., str. 274.

Прво, процес стварања услова за побољшање управљања предузећима у тржишним условима привређивања и постизање оптималне дисперзије својине која побољшава ефикасност и ефективност у пословању;

Друго, процес институционалних и других промена у регулаторним механизмима који подржавају приватни сектор;

Треће, процес смањења државног учешћа у економији, како са својинског аспекта, тако и са аспекта регулативе, уз истовремено повећање дерегулације активности приватног сектора.

4.1. Методе приватизације у Србији

Што се тиче метода приватизације, односно продаје предузећа, према актуелном законодавству у Србији су заступљене следеће методе приватизације:

а) Метода тендерске продаје предузећа - спроводи се тако што на основу јавно оглашеног тендера заинтересовани купци достављају у затвореним ковертама своје понуде у којима су најважнији елементи:

- Понуђена цена куповине предузећа
- Висина инвестиција које ће бити уложене у одређеном року
- Елементи социјалног програма за запослене

Заинтересовани купци су у обавези да уплате и прописани износ гаранције за учешће на тендерском надметању. Путем тендерске приватизације продаје се до 70% капитала предузећа, док се бесплатне акције запосленима, бившим запосленима и пензионерима деле до износа од 15% вредности капитала предузећа.

Метода тендерске продаје предузећа примењује се за продају већих и вреднијих предузећа. О избору купца одлучује Тендерска комисија састављена од представника Државне Агенције за приватизацију, локалне самоуправе на чијој територији се налази седиште предузећа које се продаје и самог субјекта приватизације.

б) Метода аукцијске продаје предузећа – спроводи се тако што се на основу јавно објављеног огласа, односно проспекта у Службеном гласнику, дневној штампи и веб сите Агенције за приватизацију пријављују заинтересовани купци (правна и физичка лица, или конзорцијуми из земље и иностранства), уплаћујући при том одређену суму новца на име гаранције. У заказано време и на заказаном месту потенцијални купци учествују у јавној аукцији ради продаје предметног предузећа. Купцем се проглашава онај учесник који понуди највишу цену. Уколико се на јавној аукцији појави само један потенцијални купац, он може купити предузеће по почетној цени.

Метода аукцијске приватизације примењује се по правилу за продају малих и средњих предузећа. Овом методом продаје се 70% процењене вредности предузећа, док се у виду бесплатних акција запосленима, бившим запосленима и пензионерима дели 30% вредности предузећа.

ц) Метода реструктурирања – је сложенији метод приватизације и, по правилу се користи за приватизацију великих предузећа, односно тзв. великих пословних система. За овај метод приватизације Влада усваја посебан програм који даље спроводе Републичка агенција за приватизацију, стручне службе и менаџменти субјеката приватизације и одговарајуће комисије и радна тела. У оквиру процеса реструктурирања предузећа могуће је коришћење других метода приватизације за поједине делове (предузећа) великог пословног система – тендерска или аукцијска

приватизација, а у одређеним случајевима и метод докапитализације, стечаја и других метода парцијалне приватизације.

д) Стечај – формално не припада методама приватизације, али практично представља неки вид приватизације који се спроводи, не на основу Закона о приватизацији, већ на основу Закона о стечају. У пракси се, у одређеним случајевима прибегава овом методу приватизације као некој врсти тактичког маневра, када се за то нађу оправдани разлози.

Треба напоменути, да упркос релативно строгој законској регулативи у овој области, у пракси долази до одређених малверзација и злоупотреба у процедури приватизације, тако да се нека предузећа продају по нереално ниској цени, или се пак сумња у тзв. намештене приватизације, што изазива револт запослених, као и нежељене последице. Не ретко, након потписивања уговора о куповини предузећа, има случајева да купац не извршава своје уговорне обавезе. У том случају Агенција за приватизацију, као потписник предметног уговора раскида уговор са купцем на његову штету, а потом се поступак приватизације обнавља по комплетној процедури, као и у претходном случају.

5. Предузетништво као продукт транзиционе економије у Србији

Осим власничке трансформације, односно приватизације предузећа и промене привредне структуре, може се слободно рећи да је развој предузетништва један од најважнијих фактора процеса транзиције у Србији. А под развојем предузетништва заправо подразумевамо експанзију и развој категорија малих и средњих предузећа (МСП) и предузетника са приватним капиталом и високим нивоом тржишне флексибилности.¹¹

Доминација предузетника и малих и средњих предузећа у привредној структури екс-социјалистичких земаља у периоду транзиције је логична последица чињенице да већина великих предузећа и великих пословних система у тим земљама није издржала суд времена, већ је под налетима разних економских криза дошло до њиховог слабења, распада или, у најгорем случају – банкрота. С друге стране, познато је да у структури развијених капиталистичких економија са тржишним системом привређивања управо доминирају категорије малих и средњих предузећа и разних видова предузетништва. Дакле, како каже Цурзан¹² «мала предузећа представљају *топлу леђу* за развој предузетништва, предузетничког начина понашања, иновација и преузимања ризика, јер им њихова величина дозвољава флексибилно понашање и брзо прилагођавање променама». Сматра се, наиме, да је развој и подстицање МСП од пресудне важности за успех процеса транзиције и реформи привреде, јер доприноси јачању конкуренције на домаћем тржишту и већој ефикасности националне привреде. За озбиљнији пак продор на инострана тржишта и јачање међународне конкуренције, мала и средња предузећа и предузетници морају се удруживати са осталим институцијама за јачање конкурентске позиције у **кластере** као савремене облике пословног повезивања и удруживања.

¹¹ Више о овоме видети у: др Ђаслав Петровић, мр Новика Ранделовић: *Основи економије*, ВШМС, Ниш, 2008.

¹² Curzan V., Landan A, Whitman R, *The Enlargement of the European Union: Issues and Strategies*, Routledge, London, 1999. (према: Н. Баковић, раније citirano delo, str. 297.)

У остваривању развојних циљева и конкурентске позиције на тржишту, мала и средња предузећа имају читав низ погодности и предности које им омогућавају постизање веће ефикасности и јачање конкурентске способности, што све заједно позитивно делује на ревитализацију привредног живота, квалитетнију транзицију и трансформацију својинских односа.

Развој предузетништва у функцији ревитализације привредног система и успешне транзиције српске економије треба да буде предмет разних **подстицаја и стимулуса** од стране државе одговарајућим мерама економске политике, као што су нпр.:

- обезбеђење неповратних средстава за оснивање старт-ап предузећа,
- обезбеђење повољних банкарских и других кредита,
- ослобађање од пореза, разних такси и других дажбина
- финансирање изградње инфраструктуре у радним зонама, бизнис-инкубатор центрима и другим комплексима где се лоцирају групе предузетника,
- пружање повољних услова за набавку опреме, репроматеријала и других производних ресурса,
- стварање повољних услова за продају производа и услуга (путем кластера и сл.),
- стипендирање кадрова, иновација знања и други видови едукације и стручног усавршавања и др.

Стварањем одговарајућег институционалног амбијента, обезбеђењем наведених подстицаја и стимулуса, развојем мреже владиних агенција за подршку развоју и финансирању МСП, формирањем мреже регионалних центара за пружање саветодавних, техничких, организационих и других услуга МСП, појавом НВО за разне облике пружања помоћи предузетницима (израда бизнис планова и сл.) омогућава се коришћење набројаних предности МСП и ефикасније транзиције домаће привреде, упркос бројних ограничења и ометајућих фактора како на домаћем, тако и на међународном плану.

Литература

1. Др Часлав Петровић, мр Новица Ранђеловић, Основи економије, Висока школа струковних студија за менаџмент у саобраћају, Ниш, 2008.
2. Др Драгољуб Стојиљковић, Криза и транзиција, Студентски информативно-издавачки центар - Ниш, 1999.
3. Др Драган Ђуричин, Привреда у транзицији, Приватизација и повезане теме, Дечје новине, Београд, 1994.
4. Др Небојша Бацковић, Економија И институције, Мегатренд универзитет – Факултет за менаџмент, Зајечар, 2006.
5. Др Петар Ђукић, Основи економије, Технолошко-металуршки факултет, Београд, 1994.

Мр Зоран Симоновић

Институт за економику пољопривреде, Београд

ЗНАЧАЈ ПРОФЕСИОНАЛНИХ УСЛУГА У САВРЕМЕНОМ ПОСЛОВАЊУ¹

Апстракт

Приближавање Србије Европској унији наметнуло је нова правила у друштву и пословању. Такве промене су одличан предуслов за развој сектора професионалних услуга. Компаније покушавају да унапреде њихову конкурентност кроз усвајање нових производа, технологија и услуга. Нови пословни концепти морају да се “преведу” на разумљив језик за компаније којима је фактички потребан савет у вези прихватања нових правила. Тражња за професионалним услугама расте са објективним потребама, а диктира их: приватизација, процена вредности предузећа, оснивање нових малих и средњих предузећа као претпоставка бржег развоја тржишне економије, нови производи, трагање за новим тржиштима итд.

Кључне речи: професионалне услуге, консултанти, клијенти, етика консалтинга.

THE IMPORTANCE OF PROFESSIONAL SERVICES IN MODERN BUSINESS

Abstract

The upcoming integration of Serbia into the EU imposes new rules on society and business. That changes is a good precondition for the development of professional services sector. The companies try to improve their competitiveness by adopting new products, technologies and services. The new business concepts have to be “translated” into understandable language for market operators which are looking for advice from consultants on how to adapt to these rules. The demand for professional services rises together with real needs, and is dictated by: privatization, value evaluation of the enterprise, foundation of new small and medium enterprises, as a supposition of faster development of market economy, new products, seeking for new markets etc.

Key words: professional services consultants, clients, consulting ethics.

¹ Рад представља део резултата истраживања на пројекту 149007 “Мултифункционална пољопривреда и рурални развој у функцији укључења Републике Србије у Европску унију” финансираног од стране Министарства за науку и технолошки развој Републике Србије.

Увод

Професионалне услуге представљају професионалну асистенцију у идентификацији, дијагнози и решавању проблема који се односе на разне области и аспекте пословања и управљања предузећем. Реч је о подршци предузећима да остваре своје циљеве, реше проблеме везане за пословање и управљање, идентификују и искористе нове могућности, повећају своје знање и примене у пракси предложене промене.

Такође, укључене су и професионалне услуге које се односе на оснивање предузећа, као и на тренинг и едукацију менаџера и запослених. Професионалне услуге се могу разликовати од случаја до случаја, у зависности од циљева које треба постићи, али основна улога је да се кроз процес консалтинга увећа вредност и репутација предузећа – клијента.

Постоје пословни проблеми који су производ грешака, пропуста, недостатака и неискоришћених могућности и који захтевају корективне акције. Са друге стране, имамо проблеме, код претежно успешних компанија, који су везани за перспективе, могућности и стратегије за даље побољшање пословања у наступајућим годинама.

Решење пословног проблема које се своди само на корективне мере даје краткорочно олакшање и не гарантује да се компанија, без стратешке усмерености и пословног програма, неће убрзо наћи поново у ситуацији која захтева интервенцију. Такође, рад има амбицију да понуди одговор када користити услуге консултантских организација.

Осим потребе за професионалним услугама, односно консалтинг активностима из области у којима менаџери нису довољно стручни, консултанти се могу ангажовати за једнократне и допунске, али веома осетљиве пословне активности као што су увођење новог производа, продор на инострано тржиште или борба са агресивном конкуренцијом. Истовремено, помоћ консултантских организација може бити потребна у ситуацији када је менаџмент компаније оптерећен бројним активностима, што је случај код диферсификованих предузећа, када постојећи реални менаџмент капацитети не обезбеђују симултану оптимизацију пословних активности.

Будући да је партнерство базичан принцип модерног консалтинга, консултантске организације са активним учешћем клијената дају најбоље резултате у пракси. Пословне активности консултантских организација, које убрзавају развој тржишне економије у Србији одвијају се на различитим нивоима њихове организационе структуре, тј. на нивоу топ менаџмента, средњег менаџмента и извршиоца.

Њима одговарају, посматрано респективно, следеће активности: управљање односима са клијентима, управљање консалтинг пројектима и примена стручних знања у решавању конкретних пословних проблема.

Унапеђења консалтинга као професије у многим земљама постиже се оснивањем стручних удружења која заступају консултантске интересе и уређују пословање појединих консултаната и консултантских кућа. Ова удружења помажу консалтингу као младој струци да придобије поверење руководећих кругова, као и углед у друштву. Удружења доприносе развоју консалтинга кроз дефинисање

професионалног понашања у складу са принципом етике консалтинга, развијање и модернизовање општих теоријских знања, дефинисање квалификационих мерила за пријем нових чланова у струку, организовање размене искуства и препорука о побољшању консалтинга.²

Нажалост, Србија није члан међународних консултантских удружења, што може неповољно утицати на даљи развој консалтинга, као и на необавештеност компанија о позитивним ефектима консалтинга. Значајна подршка развоју сектора консалтинга остварила би се кроз формирање националног удружења консултаната, будући да су међународна удружења фокусирана на координацију консултантског рада на националном и регионалном нивоу.

1. Појам професионалних услуга

Професионалне услуге представљају специфичне активности помагања руководиоцима предузећа да реше проблеме у пословању за које немају довољно стручности, знања и искуства. У модерним тржишним привредама, а нарочито у оним које теже изградњи тржишних механизма, професионалне услуге су резултат потребе за адекватним и правовременим информацијама, које су постале кључни фактор пословног успеха. Домаћа предузећа су пословала у нетржишним условима и нису изнедрила стручне и динамичне руководиоце који успешно управљају променама. Нужност свеобухватне трансформације захтева познавање специфичних активности и интервенција које су катализатор изградње ефикасних предузећа тржишне привреде.

Професионална услуга се може дефинисати као стручна помоћ руководиоцима предузећа у анализирању и решавању практичних проблема. Омогућава преношење система успешног руковођења из једног предузећа у друго или из једне организације у другу³. Промене су главни разлог постојања консалтинга. У нашим условима реч је о радикалним и вишедимензионим променама које тангирају власништво предузећа, његово пословање, тржиште, организациони дизајн и конструкцију финансирања.

Професионална услуга представља препоруку одговарајуће мере, као и помоћ у остваривању те препоруке, која је резултат истраживања, идентификовања и анализирања проблема у одређеном предузећу. Консултант је стручно лице које даје консултантске услуге.⁴

Његово образовање и искуство, у комбинацији са реалним и комплетним упознавањем са конкретном ситуацијом, омогућавају пружање адекватне помоћи предузећу. Ангажовање консултанта мотивисано је стањем у предузећу које се може окарактерисати као незадовољавајуће а, при том, постоје реални изгледи да се може поправити.

² Михаиловић, Б. (2007): *Улога консалтинга у реструктурирању предузећа у транзицији*, Институт за економику пољопривреде, Београд, Монографија, стр. 20.

³ Живановић, Н. (1994): "Структурирање пожељне консалтинг помоћи предузећима у кризи", *Пословна политика*, јун 1994, стр. 37.

⁴ Михаиловић, Б. (2007): *Улога консалтинга у реструктурирању предузећа у транзицији*, Институт за економику пољопривреде, Београд, Монографија, стр. 14.

2. Врсте професионалних услуга

У зависности да ли се консултанци ангажују из или изван предузећа, разликујемо интерне и екстерне консултанте. Интерни консултанци се, како сам назив указује, регрутују из самог предузећа које се сусреће са одговарајућим проблемом у пословању. За разлику од њих, екстерни консултанци нису запослени у предузећу у коме се ангажују, а пружање консултантских услуга је саставни део њихове професије.⁵

Уколико носиоци менаџмента нису у стању да, у оквиру предузећа, обезбеде нужне капацитете менаџмента, онда је неопходно ангажовати комплетну екипу екстерних професионалних консултаната. Ако се упореди екстерни консултант са интерним консултантом, онда се могу утврдити битније разлике које постоје међу њима: интерном консултанту често недостаје способност да предузеће које је запало у невоље поново доведе у зону профитносног пословања; интерни консултант, због организационе повезаности и пристрасности, не може бити довољно објективан. Насупрот њему, екстерни консултант се одликује свеобухватном независношћу интереса а тиме и нужном објективношћу, као одлучујућом претпоставком постизања успеха. У пракси консалтинга развијених тржишних привреда развила су се три облика те активности.⁶

- Модел куповине експертизе. Овај модел састоји се у томе да клијент сам изврши дијагнозу проблема и сам одлучи како тај проблем треба да се реши. Затим клијент ангажује консултанта који, према његовом мишљењу, може да му помогне.
- Модел доктор-пацијент. У овом моделу консалтинга клијент је свестан да проблем постоји, али не зна шта је узрок нити шта је решење проблема. Консултанту се овде препушта дијагноза проблема и проналажење решења.
- Модел процесног консалтинга. Овај облик консалтинга базира на претпоставци да клијент има проблем и да он остаје његов кроз читав процес консалтинга. Консултант не треба да реши проблем за клијента, већ да му помогне да он сам реши свој проблем. Другим речима, консултантова улога је да унапреди клијентову способност решавања проблема пре него да реши конкретни проблем.

2.1. Маркетинг професионалне услуге

Посао консалтинга који укључује маркетиншке активности клијента разликује се на неколико начина од бављења другим секторима у предузећу. На маркетингу је да оствари контакте са спољним актерима (конкуренцијом и клијентима) који имају независно постојање. Сам опстанак фирме зависи од тога

⁵ Михаиловић, Б. (2007): *Улога консалтинга у реструктурирању предузећа у транзицији*, Институт за економику пољопривреде, Београд, Монографија, стр. 15.

⁶ Јанићијевић, Н. (1992): "Улога консултаната у организационим променама и развоју", Зборник радова *Привредни систем и ефикасност пословања предузећа у условима својинске трансформације*, Универзитет у Нишу, Ниш 1992, стр. 39.

колико се добро менаџмент прилагођава тржишним условима који су под утицајем активности великог броја тржишних актера.⁷ Дефинитивно опредељење за тржишни и профитни начин пословања и размишљања, предузетништво и власничка трансформација привреде, представљају широку, али неопходну основу да се на савремен начин реши и питање организовања и заштите интереса потрошача у Србији.⁸ При томе, маркетиншки посао се појављује у два облика – у формулацији стратегије и организацији менаџмента различитих тржишно оријентисаних активности продаје, рекламирања, производње и истраживања тржишта, физичке дистрибуције итд.

Питања која се тичу свеобухватне стратегије фирме, чији је значајан део тржишна стратегија, могу се решавати на самом врху организације, док се друге активности одвијају на средњем нивоу менаџмента.

Стога ће се задатак консултанта који се односи на тржишну функцију обично раздвојити у два сасвим посебна задатка: један на нивоу формулисања стратегије; други на нивоу активности. Ова два задатка се третирају одвојено. Трећи тип консалтинг активности јесте истраживање тржишта. Овим истраживањем се добијају екстерне информације, које клијент користи за предузимање потребних активности. У великом броју случајева, истраживање тржишта ће бити поверено консултантима који су у потпуности специјализовани за ту област. У овој области постоји широки скуп ове врсте стручњака, почев од великих компанија које пружају клијентима податке о њиховим тржишним учешћима на основу претплате, све до појединаца, често али не и увек професора са универзитета, који се ангажују у циљу истраживања могућих реакција јавности на промену дизајна паковања или ради креирања студије изводљивости новог производа.

2.2. Професионалне услуге у области финансија

Због саме своје природе, управљање финансијама улази у сваку сферу пословања. То је начин за добијање средстава којима ће се обављати пословне операције и мерити учинак пословања и пословни резултати, детаљно и глобално. Финансијска процена је суштинска компонента дијагностичког истраживања пословања и ефикасности организације. У радним задацима, финансијски консултант може сарађивати са консултантима у другим областима, посебно из области производње и маркетинга, мерећи финансијске последице својих предлога или радећи на питањима попут постављања и одређивања цена, где се примењују и финансијска и тржишна разматрања.⁹

Он може, међутим, преузети задатак који је повезан само са финансијским питањима, попут планирања финансијских структура, проналажења средстава и

⁷ Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, Институт за економику пољопривреде, Београд, Монографија, стр. 13.

⁸Хамовић, В. (2007): "Цефта-јачање конкурентности и слабљење монопола", *Економика пољопривреде*, Београд, бр. 3, стр. 345.

⁹ Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, Институт за економику пољопривреде, Београд, Монографија, стр. 23.

дизајнирања система рачуноводства. Понекад финансијски консалтинг настаје услед схватања клијента да се јавља проблем недостатка готовине.

У другим тренуцима истраживање пословања клијента, посебно финансијске ревизије, могу открити недостатке у финансијским структурама, системима или контроли. Консултант често захтевају помоћ финансијских консултаната у другим областима како би проценили финансијску изводљивост својих предлога. Ако је радни задатак из области пословне стратегије и дугорочног планирања, он ће у свим случајевима садржати консалтинг око финансијских последица алтернативних стратегија и стратегија у самој финансијској области деловања, укључујући изворе нових средстава и оптималне употребе истих. Овакав консалтинг захтеваће знање финансијског стручњака или ће консултант за генерални менаџмент морати добро да познаје финансијске појмове и теорије.

Предузеће, по правилу, увек има могућности да поједине врсте трошкова смањи или да их на краatak рок потпуно елиминише (трошкови истраживања и развоја, рекламе и пропаганде, иновације знања итд.). Уколико редукација трошкова не обезбеди суфицит у новачаним токовима предузећа, наредни корак би морао да буде одлагање исплате кредита и распродаја делова имовине.

2.3. Производни консалтинг

Производња је у суштини процес претварања одређених улазних величина у неке потребне излазне величине у виду добара или услуга. На тај начин, функција производње се не примењује стриктно на сектор мануфактуре већ и на друге активности, попут грађевине или транспорта, здравства, па чак и одређених видова администрације. Задатак консултанта је да саветује менаџера када је то потребно да се на најбољи начин остваре циљеви у производњи. Приликом обављања својих функција, консултант у менаџменту производње у већини случајева може да измери и процени плодове свог рада сасвим прецизно. Што се овога тиче, он је вероватно у бољој ситуацији од својих колега у другим областима, попут стратегијског менаџмента или менаџмента радне снаге. Консултант у менаџменту производње може приступити свом задатку на систематичан начин, посматрајући све аспекте који су повезани са производом или производима, методама организације рада и људима. У области производње, проблеми који се постављају пред консултанта могу имати веома различити степен значаја за клијентску организацију.

На једном крају налазе се проблеми који припадају групи „основних избора“. Производни консултант може имати одлучујућу реч у тиму који истражује свеобухватну стратегију клијента; на пример, маркетиншки консултант може да укаже на то да су одређени производи комплементарни јер су намењени истим корисницима и зато што се рекламирају на исти начин, али производни консултант може да докаже да ови производи нису комплементарни са аспекта производње.

На другом крају налазе се разноврсни проблеми чији је заједнички чинилац потреба за испуњавањем критеријума који се тичу продуктивности, трошкова или успешности пословања у конкретним производним задацима. Овакви проблеми су оперативни по својој природи. Међутим, консултант у

оваквим приликама не сме изгубити из вида шире потребе клијентске организације, јер се не дешава ретко да задаци у веома конкретним производним областима буду упућени на проблеме који су много дубљи и леже ван производног сектора.

2.4. Професионалне услуге стратегијског менаџмента

Стратегија представља рационално реаговање организације на догађаје из њене средине у којој она обавља своју пословну и ширу друштвену мисију.¹⁰ Стратешко управљање предузећем обухвата утврђивање и дефинисање циљева предузећа, одређивање стратегије предузећа, затим процес реализације дефинисане стратегије и контролу реализације и добијених резултата.¹¹ Постоје три посебне прилике у којима се консултант мора позабавити проблемима генералног менаџмента:

- током дијагностиковања проблема у менаџменту;
- током вршења задатка у конкретним секторима менаџмента, када открије да су у њему потребне одређене промене;
- током задатака који се односе на једну или више типичних ставки генералног менаџмента.

Ова три примера истражена су у наставку.

Прво, незванична политика већине менаџмент консултаната јесте да обаве кратки преглед целе организације пре него што предложи конкретни задатак за решавање проблема. Стога је прва техничка сарадња између консултаната и клијента обично на нивоу општег (генералног) менаџмента.

Друго, у великом броју случајева, посао који је уговорен на крају почетног прегледа односиће се на конкретну функцију менаџмента и остаће такав током трајања задатка. Није неуобичајено, међутим, да консултант решава проблеме генералног менаџмента, који су откривени или дефинисани, са већом прецизношћу у току вршења претходних задатака.

У ствари, било који проблем у менаџменту који се сматра функционалним може се на крају показати као део генералног менаџмента. Ако значај и озбиљност овог проблема иде ван граница једног сектора или функције у предузећу, неопходна је интервенција генералног менаџера (генералног директора). Постоји корисна изрека међу консултантима која каже да „већина проблема у продавницама своје корене има у одборима директора“, што говори да су консултанти спремни да уоче сваки знак који указује да ово може бити случај и у њиховом задатку.

Трећи пример тиче се задатака који се односе на генерални менаџмент током целог свог трајања. Они могу имати облик обимног истраживања са циљем дијагностиковања проблема, уместо кратких истраживања, посебно ако на вишем нивоу постоји незадовољство начином на који се управља организацијом (међу члановима одбора директора фирме или у министарству које је одговорно за јавна

¹⁰ Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, Институт за економику пољопривреде, Београд, Монографија, 10.

¹¹ Јовановић, П. (1999): *Стратешки менаџмент*, Графослог, Београд.

предузећа). Оваква истраживања управе предузећа дешавају се често, посебно у оним великим и институцијама које су опремљене са интерним службама за помоћ при имплементацији.

2.5. Професионалне услуге у области људских ресурса

Једна од основних улога кадровског менаџмента јесте усаглашавање броја и структуре људских ресурса са планираним обимом и структуром пословања предузећа.

У почетним фазама задатка консултант ће се у менаџменту радне снаге обично позабавити полтикама унајмљивања радника и главним елементима радних места у организацији, тј. регрутовањем, обуком, промоцијом и премештањем радника, повећањима плате, менаџментом рада итд.¹²

Консултант прво мора покушати да обави ревизију постојеће политике и процедуре радне снаге, истражујући, анализирајући и поредећи политике са стварним резултатима који су остварени у одређеном периоду, путем систематске ревизије. Ревизијом особља добијају се информације о њиховој пракси. Да би се ово остварило, информације се морају потражити вертикално кроз одељење за запошљавање и хоризонтално широм других одељења, што значи да се ревизија спроводи у целој организацији. Процедура за спровођење ревизије може бити веома сложена. У основи, она се састоји од добијања информација о квантитативној и квалитативној природи већег броја података и извештаја допуњених интервјуима, упитницима, прегледима, дискусијама, итд.

У овој области значајни су, пре свега, односи људи на раду који представљају богату, разноврсну и динамичну мрежу међусобних односа. Она се састоји од:

- а) односа појединаца међусобно: односа радника према раднику, радника према руководиоцу односно стручњаку и обрнуто;
- б) односа појединца према групи и обрнуто и
- с) односа групе према групи.¹³

У већини случајева технички савети у овој области потичу од стручњака за односе између радника и управе. Да би консултант у менаџменту радне снаге осмислио добре савете у овој области мора се добро упознати са друштвеним, законским, политичким и финансијским последицама које су повезане са односима између радника и управе у датој земљи, сектору или конкретној организацији.

Консултант се може ангажовати због проблема у односима између управе, јер постоје интерне или екстерне снаге које доводе до проблема у односима између радника и управе или је потребно да пружи савет везан за почетно формулисање политике односа између радника и управе. Кључно питање ће бити присуство или одсуство радничког синдиката у предузећу и постојање представника радника.

¹² Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, Институт за економику пољопривреде, Београд, Монографија, стр. 57.

¹³ Петковић, В. (1996): *Социологија рада*, Економски факултет, Београд, стр. 114.

2.6. ИТ професионалне услуге

Ниједан информациони систем није сам себи циљ. Искусни консултант је тога добро свестан, али у практичним ситуацијама ово опште правило узима облик конкретних питања и одговора. Консултант често слуша притужбе о одсуству одговарајуће информације или о претераном кашњењу информација које се шаљу менаџерима – кашњења која доводе до великог броја неискоришћених могућности.

Због динамичности захтева за информацијама и сложености организационих односа, укупна интеграција информационог система може бити практично немогућа. Сваки степен интеграције (повезивања) система захтева податке који ће служити већем броју корисника. Међутим, честа препрека ка ефикасној интерграцији јесте немоћ да се рационализују различите верзије истих података које истовремено постоје у организацији.

Подаци о ценама и трошковима које поседује одељење продаје и рачуноводство добри су примери података који могу бити некомпатибилни због различите употребе, учесталости ажурирања и критеријума који се користи за постављање вредности.

Консултант мора да открије зашто постоје разлике и да једним интегрисаним податком задовољи потребе различитих корисника. Морају се узети у обзир последице по све кориснике, при чему је корисно постићи договор о заједничким процедурама ажурирања и одговорности за одржавање система.

Повезаност доносилаца одлука и информационе технологије ствара веће могућности да се одговори на промене у окружењу и управља ресурсима на ефективнији и ефикаснији начин. Типични системи за подршку одлучивању имају три базичне компоненте: подсистем управљања подацима, подсистем управљања моделима и подсистем управљања дијалогом.¹⁴

Постоји и велики број других хардверских и софтверских могућности, што консултанту омогућава да предложи техничка решења која нису само погодна из аспекта обраде података, већ конкретно и са аспекта хармонизације са организационом климом у којој ће се применити. Консултант може имати задатак да дијагностикује немогућност компјутерског система да уради нешто шта би требало да уради (оно за шта продавци или прозвођачи тврде да може да ради). Типичне притужбе односе се на: кашњење информације или застарелост информација; непрецизност информација и претерану или недовољну детаљност.

3. Метод пружања професионалних услуга

Постоји тенденција да се активности консултанта стандардизују, како би се рецепт који се показао успешним примењивао у свим ситуацијама. То, наравно, олакшава посао консултанта, али главно питање је: Да ли такав приступ решавању проблема даје резултате? Једно успешно решење се не сме генерализовати и примењивати у наредном ангажовању. Наиме, искуство консултанта треба да

¹⁴ Haag, S., Cummings, M., Dawkins, J. (1998): *Management information systems for the information age*, Irwin/McGraw-Hill, str. 169.

постане основа његове флексибилности, па и креативности у даљем раду. Доследна примена једног решења води остваривању познатог феномена "успех рађа неуспех". Може се закључити да је у ангажовању консултанта неопходан ситуациони приступ, који, заправо, захтева примену стручности у конкретној ситуацији у организацији. Пружање правих консултантских услуга могуће је само уколико је консултант упознат са стањем у предузећу.¹⁵

Методологија консалтинга базирана је на формирању радних задатака који представљају план активности консултанта.¹⁶ Методологија радних задатака у консалтингу разматра се корак по корак. Дефинисан радни задатак пролази кроз следеће четири фазе¹⁷: 1. Утврђивање чињеница; 2. Анализа чињеница; 3. Предлагање решења; 4. Примена изабраних решења.

Консултант мора да располаже са бројним чињеницама како би имао што јаснију представу о ситуацији и проблему који разматра у предузећу. Неопходне чињенице за реализовање радног задатка консултант утврђује у кооперацији са наручиоцем или са члановима наручиоца који познају документа предузећа и друге изворе који садрже потребне податке. До корисних информација се такође може доћи сагледавањем текућег стања у предузећу, као и кроз упознавање са искуством, утисцима, мишљењем и убеђењем запослених у предузећу. Сакупљене чињенице се затим морају анализирати. Анализа чињеница омогућава консултанту да увиди које су промене у предузећу неопходне, које је могуће спровести, као и која алтернатива је најделотворнија у пракси. За анализу и оцену пословног стања консултант се најчешће ослањају на технику упоређивања са: ранијим резултатима предузећа, плановима и нормама клијента, другим сличним предузећима у грани, као и са стандардима које консултантска кућа користи у ту сврху. Ова фаза је уједно и најбитнија, будући да од њеног исхода зависи исправност, квалитет конкретног решења које консултант предлаже. Консултант не сме да даје пребрза решења на бази површно анализираних чињеница. Тек након свеобухватне и детаљне анализе може да предложи решење проблема са којим радни задатак улази у завршну фазу. Наиме, консултант врши процену, а затим и избор једног од могућих решења. Циљ сваког консултанта је да предложи решења буду што боље припремљени, да су реални и тиме убедљиви, као и да дају позитивне резултате у пракси. Нарочито су битни брзи краткорочни успеси који ће охрабрити менаџмент и запослене у даљем спровођењу предложеног решења. Консултант се мора ангажовати и током фазе примене изабраног решења, пре свега кроз едукацију и усмеравање стручног особља наручиоца како да примени решења. Дешава се да наручилац жели да смањи присуство консултанта у примени пројекта. Међутим, консултант треба да одржава и надгледа нови начин рада. Он има обавезу да укаже на одређена одступања од предвиђеног, а у исто време одређује и термин када треба извршити проверу.

¹⁵ Михаиловић, Б. (2007): *Улога консалтинга у реструктурирању предузећа у транзицији*, Институт за економику пољопривреде, Београд, Монографија, стр. 18.

¹⁶ Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, Институт за економику пољопривреде, Београд, Монографија, 105.

¹⁷ Живановић, Н. (1994): "Структурирање пожељне консалтинг помоћи предузећима у кризи", *Пословна политика*, јун 1994, стр. 38.

4. Етика професионалних услуга

Бројне професионалне консултантске асоцијације су, на основу искуства, стеченог током много година рада, створиле и објавиле кодексе (правилнике) понашања и етичка правила за своје чланове. Тиме су побољшале своју конкурентност на тржишту консалтинга, јер су задобијале веће поверење клијената. Користећи и те кодексе, међународне менаџмент консалтинг асоцијације формулисале су правила понашања и етичка правила, чији је циљ да регулишу и обезбеде правила пословања у менаџмент консалтинг фирмама. Етички стандарди и принципи који су наведени у кодексима познатих консалтинг кућа представљају главна правила консултантског рада. Ко се у послу не држи њих, тешко ће данас опстати на све захтевнијем и пробирљивијем тржишту. Поверење клијената се, бар при избору консултанта, поклања пре свега оним кућама које уживају реноме, а његова основна претпоставка је коректан однос и придржавање правила записаних у кодексима. На тај начин кодекси регулишу оно што се дешава током сарадње између консултанта и клијента и нису потребне никакве посебне казнене мере, јер онај ко се не држи кодекса - сам себе кажњава тиме што не добија посао. Постоје упутства за критичне области у којима треба бити опрезан приликом консалтинга, као на пример¹⁸:

1. Избор интервенције. Критично за успех консалтинга је избор решења. Многи консултанти имају своје "омиљено" решење које стално предлажу, независно од стварне потребе клијента, што се не може сматрати за етичко понашање.
2. Коришћење информација. Консултант током консалтинга долази до обиља информација које, ако су, намерно или ненамерно, презентиране ван организације, могу довести до великих повреда клијента.
3. Зависност клијента. Током консалтинга може доћи до претеране зависности клијента од консалтинга.
4. Слободна воља учесника. Принцип консалтинга би требало да буде да су сви учесници у организационим променама свесни тога. Консултант мора да обезбеди да нико у организацији клијента не буде у заблуди око циљева и домета консалтинга. У противном, консалтинг се претвара у голу манипулацију.

Етика консултанта може се разумети и као фактор његове конкурентности на тржишту консултантских услуга. Наиме, однос консултанта и клијента, заснован на принципу етике, доприноси имиџу и репутацији консултанта. На тај начин стичу се претпоставке за дугорочну сарадњу са клијентом, уколико за њом постоји потреба, а истовремено се отварају могућности за контакте са новим клијентима на основу препорука претходног.

¹⁸ Јанићијевић, Н. (1992): "Улога консултаната у организационим променама и развоју", Зборник радова *Привредни систем и ефикасност пословања предузећа у условима својинске трансформације*, Универзитет у Нишу, Ниш 1992, стр. 42.

Закључак

Консултантска делатност представља за једне погодну форму трансфера know - how, односно неопходног стручног знања и искуства, а за друге могућност за брже оспособљавање, усавршавање, осамостаљивање и избегавање непотребних фаза лутања и евентуалних промашаја. Консалтинг доноси добре резултате уколико су консултанти компетентни за пружање услуга клијентима, а клијенти компетентни за коришћење консултаната. Вештина и експертиза у коришћењу консултаната долази са праксом, али практична искуства помажу само онима који врше евалуацију и извлаче поуку из тога, а уз то и трагају за додатним и изазовнијим искуствима која ће им омогућити да прошире своје знање. Консултантска услуга служи интересу клијента уколико консултант задржи пуну објективност и непристрасност. Професионализам консултаната се огледа у независном мишљењу, чак и кад се оно разликује од онога што би клијент желео да чује. Непристрасност значи да консултант не сме бити инволвиран у интерну политику компаније.

Литература

1. Naag, S., Cummings, M., Dawkins, J. (1998): *Management information systems for the information age*, Irwin/McGraw-Hill.
2. Хамовић, В., Субић, Ј. (2007): "Цефта-јачање конкурентности и слабљење монопола", *Економика пољопривреде*, вол. 54, бр. 3, Београд, стр. 345-351,
3. Јанићијевић, Н. (1992): "Улога консултаната у организационим променама и развоју", Зборник радова *Привредни систем и ефикасност пословања предузећа у условима својинске трансформације*, Универзитет у Нишу, Ниш 1992.
4. Јовановић, П. (1999): *Стратешки менаџмент*, Графослог, Београд.
5. Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, Институт за економику пољопривреде, Београд, Монографија.
6. Михаиловић, Б. (2007): *Улога консалтинга у реструктурирању предузећа у транзицији*, Институт за економику пољопривреде, Београд, Монографија.
7. Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, Институт за економику пољопривреде, Београд, Монографија.
8. Петковић, В. (1996): *Социологија рада*, Економски факултет, Београд
9. Живановић, Н. (1994): "Структурирање пожељне консалтинг помоћи предузећима у кризи", *Пословна политика*, стр. 30-40.

СТРУЧНИ ЧЛАНЦИ

Мр Предраг Вуковић

Институт за економику пољопривреде, Београд

Др Павло Ружић

Дарко Сафтић

Институт за пољопривреду и туризам, Пореч, Република Хрватска

МОГУЋНОСТИ ОДРЖИВОГ ТУРИСТИЧКОГ РАЗВОЈА КОЛУБАРСКОГ ОКРУГА И ИСТАРСКЕ ЖУПАНИЈЕ¹

Апстракт

Еколошка компонента у захтевима туристичке тражње сваким даном све више добија на значају. Савремени „урбани“ туристи се све више окрећу ка еколошки чистим подручјима и показују појачан интерес за органском храном. Одрживи туризам је постао императив у развоју дестинације и важан услов у детерминисању њене конкурентности. Имајући у виду респектабилне ресурсе са којима располажу Колубарски округ у Републици Србији и Истарска жупанија у Републици Хрватској за развој руралног туризма, као и очуваност њиховог природног амбијента, оправдано је очекивати да се у туристичкој понуди ових подручја инсистира на руралном туризму и одрживом развоју.

У раду су истакнути важнији ресурси на којима би могао да се развија рурални туризам у овим подручјима са акцентом на одрживом туристичком развоју и инсистирању на уникатности коју свако од ових подручја поседује. Такође, дат је и преглед важнијих планских и програмских докумената развоја туризма у обе регије са акцентом на важности коју игра маркетинг и менаџменту дестинација за сваку од њих.

Кључне речи: *одрживи туризам, рурално подручје, маркетинг, дестинација, екологија*

OPPORTUNITIES FOR SUSTAINABLE TOURIST DEVELOPMENT IN KOLUBARA DISTRICT AND COUNTY OF ISTRIA

Abstract

Ecological component in the requirements of tourist demand becomes more and more important every day. Contemporary "urban" tourists are increasingly turning to environmentally clean areas and show growing interest for organic foods.

¹ Рад је део пројекта „Конкурентност и компаративни одрживи развој Истре и Колубарског региона“ финансираних од стране Министарства науке и технолошког развоја Републике Србије и пројекта „Мултифункционална пољопривреда и рурални развој у функцији прикључења Републике Србије у ЕУ - 149007“ Министарства за науку и технолошки развој Републике Србије.

Sustainable tourism has become imperative in the development of destination and an important requirement in determining its competitiveness. Bearing in mind the respectable resources that have Kolubara district in the Republic of Serbia and County of Istria in Republic of Croatia for the development of rural tourism and preservation of their natural environment, reasonable to expect that in the tourist offer of the area insisted on rural tourism and sustainable development.

In the paper work highlighted the important resources which could develop rural tourism in these areas with emphasis on sustainable tourism development and the insistence on the uniqueness that each of these areas have. Also, there is a review of major planning and program documents the development of tourism in both regions with an emphasis on the importance played by destination marketing and management for each of them.

Key words: sustainable tourism, rural area, marketing, destination, ecology

Увод

Импликације развоја туризма се могу посматрати у различитим сферама: економској, географској, социолошкој, психолошкој, бихевиоралистичкој, сфери очувања животне средине итд. Данас се све чешће говори о „друштвеним трошковима туризма“. Из тог разлога настоји се да се туристичком развоју приђе обазривије, уз повећану одговорност и са посебаним акцентом који се ставља на тзв. „*cost/benefit*“ анализу у сваком од подручја утицаја туризма.

1. Одрживи туризам као услов развоја руралних дестинација

Хронолошки гледано у туризму је током седамдесетих и осамдесетих година двадесетог века акценат стављан на његове економске аспекте (директне, индиректне и мултипликативне ефекте, на микро и макро економију). Овакво опредељење је условило оправдано критике у смислу занемаривања других важних утицаја које туризам има на друштво и природну средину. Посматрано са аспекта животне средине, он се у литератури критиковао у смислу да његов развој уништава, или како се то сликовито често истицало „прождире“ животну средину. Са једне стране, тежило се да се максимализују резултати које туризам може да пружи својим позитивним утицајем на развој економије, док са друге стране развој је ишао на штету очувања и заштите животне средине.

У том смислу, опредељујући се за концепт масовног туризма, многе дестинације су убрзано градећи туристичку инфраструктуру изгубиле своју изворну уникатност и нарушиле природни амбијент. У прво време ово није представљало озбиљан проблем, обзиром на обиље понуде и богатство и разноликост потенцијалних природних ресурса, међутим, временом са омасовљењем туризма, све више у тражњи се исказивала приметна наклоност туриста ка оним подручјима која су нудила изворност и уникатност, односно другачије речено еколошки здрав амбијент. Тако је настао покрет одрживог

туризма, за који се у литератури данас може наћи велики број различитих назива, као што су на пример: „хумани“, „еко“, „алтернативни“ итд.

Јачању туристичке тражње за еколошки чистим подручјима и инсистирању за одрживим туристичким развојем умногоме су допринели и чести еколошки инциденти којих је, на жалост, последњих година све више, а који су утицали и утичу на јачање свести о потреби заштите човекове околине и штетности коју носи свакодневница урбаног живота.

Постоји велики број дефиниција одрживог туризма. Тако, на пример, једна од многих је и она коју је дао **Baum, T.** (1996) у којој одрживи туризам дефинише као „излагање у сусрет потребама садашњих генерација туриста, без препотентног тумачења способности будућих генерација да задовоље своје потребе“.²

2. Стање и перспективе одрживог туристичког развоја Истарске жупаније, Хрватска

Истарска жупанија се састоји из 7 регија (Умаг, Пореч, Врсар, Ровињ, Лабин/Рабац, Седишња Истра и Пула) и 31 општине. Од укупно 647 насеља у Жупанији, њих 52 је сврстано у урбане локалне заједнице, а 595 у сеоске локалне заједнице. С обзиром да је број становника у општинама и градовима према Попису из 2001. године износио 99.135, што чини 48,1% укупног становништва Жупаније, овај простор можемо назвати претежито руралном регијом³. Треба истаћи да су критеријуми ЕУ нешто строжији и да одступају незнатно од званичних података Републике Хрватске. Подаци према критеријумима ЕУ дати су у табели 1.

Табела 1. - Рурални и урбани простор Истарске жупаније према критеријумима Европске уније

	Површина (км ²)	%	Број становика	%	Број насеља	%	Просечна густина насељености (становник/км ²)
Рурални простор	2301,70	81,6	74.970	36,3	549	82	33
Урбани простор	520,30	18,4	131.374	63,7	121	18	254
Укупно	2.822,00	100,00	206.344	100,00	670	100	73

Извор: Агенција за рурални развој Истре - www.azrri.hr (13.05.2010)

У Истри, поред националног парка – острва Бриони, постоји још шест различитих категорија заштите појединих делова природе. То су планински масив Учка, уједно и највиша тачка Истре, који је проглашен парком природе, јер је на том подручју пронађено више заштићених биљних и животињских врста, затим

² Tom Baum (1996) MANAGING HUMAN RESOURCES – IN THE EUROPEAN TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY, Thompson Business Press, London

³ На основу података Агенције за рурални развој Истре www.azrri.hr - 13.05.2010.

као посебни резервати ботаничко-шумске вегетације се воде Мотовунска шума и шума Контија, посебни морски резерват и подморје Лимски канал, и палеонтолошки резерват Датале код Барбариге. У овој жупанији је лоцирано и шест парк шума, девет заштићених делова крајолика, пет ботаничких, један зоолошки, три геоморфолошка и један геолошки споменик природе, као и два споменика архитектуре паркова⁴.

Имајући у виду поменуте ресурсе и локацију Истре на Јадранској обали, јасно је зашто се ова жупанија сматра једном од окосница туристичког развоја Републике Хрватске. Међутим, ваља нагласити, да масовни туризам последњих година није у толикој мери задовољио „жељена“ очекивања, а приметан је и све израженији захтев да се максимализују резултати од туризма. У том смислу је уочљиво је окретање ка руралним подручјима ове Жупаније. Све више добија (и добијаће) на значају, рурални туризам, као и инсистирање на одрживом туристичком развоју. Тежња је да се комплементарним развојем различитих видова туризма резултати максимализују. Објекти и капацитети у функцији руралног туризма у Истарској жупанији дати су у табели 2.

Табела 2 . Објекти и капацитети у функцији руралног туризма у Истарској жупанији у 2008. години

Р.бр.	Врста објекта	Број	Капацитет
1.	Агро туризам	184	6.300 кревета
2.	Резиденцијални	556	2.230 кревета
3.	Хотели	4	314 кревета
4.	Кампови	1	30 места
5.	Спортско-авантуристички	–	–
6.	Пешачке стазе	10	100 км
7.	Бицикличке стазе	60	2.600 км
8.	Коњички центри и клубови	4	
9.	Параглајдинг	8	
10.	Стазе за слободно пењање	9	
11.	Motocross & enduro – стазе	2	
12.	Уређење јаме и пећине за посету	3	
13.	Хотели у здравственом туризму	1	270 кревета
14.	Ловни и риболовни	46	240.000 ха
15.	Културно – верски	83	
16.	Ено – гастрономски		
17.	Угоститељски објекти на руралном подручју	626	62.600 столица
18.	Вински путеви	4	
19.	Путеви маслиновог уља	7	
20.	Медне тачке	8	

Извор: Др Павло Ружић (2009) „Рурални туризам“, Институт за пољопривреду и туризам, Пореч, Република Хрватска

⁴ Подаци Института за пољопривреду и туризам, Пореч, Истарска жупанија и подаци Агенције за рурални развој Истра - www.azri.hr - 13.05.2010.

Глобалне смернице у развоју руралног туризма Истарске жупаније иду у правцу подизања квалитета туристичке понуде, диверсификације и модела потпуне услуге „*кључ у руке*“. У том смислу одрживи туризам руралних подручја се координира од стране надлежних органа и институција, а на бази постојеће стратегије развоја туризма и других важећих планских и програмских докумената. Преглед развојних потреба и мера за развој руралне Истре приказан је у табели 3.

Табела 3. Развојне потребе и мере за развој туризма у руралној Истри.

Р.бр.	Развојна потреба	Пројекти и мере
1.	Подизање квалитета услуга и производа на виши ниво	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Систем јачања квалитета ✓ Субвенционирани кредити за подизање квалитета ✓ Сертификација туристичких производа ✓ Привлачење светских брендова у туризму.
2.	Специјализација/диверсификација туристичких услуга и производа	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Пројекат „DMC“ (<i>Destination Management Companies</i>) ✓ Сертификација туристичких производа
3.	Промена образовног система, привлачење страних образовних институција и континуирана едукација	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Регионализација школства ✓ Оснивање Истарског Универзитета ✓ Довођење страних образовних институција ✓ Семинари, курсеви ✓ Benchmarking
4.	Туристички развој унутрашњег руралног подручја	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Стицање високог квалитета у руралном и агро туризму ✓ Гастро туризам ✓ Вински путеви ✓ Путевима маслиновог уља ✓ Бициклизам (Bike tourism) ✓ Голф
5.	Израда усвајање и промоција јединственог визуелног идентитета регије – бренда	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Израда визуелног идентитета ✓ Системска промотивна кампања
6.	Продужетак туристичке сезоне на 6 – 8 месеци годишње	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Целогодишње пословање туристичких објеката ✓ Организација манифестација у пред и пост сезони
7.	Убрзано дефинисање кључних законских оквира који се директно или индиректно тичу туризма	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Предлагање законских и подзаконских аката ✓ Лобирање посредством парламентарни (саборских) посланика у Сабору Хрватске и Влади.

Извор: Према „Регионални оперативни програм Истарске жупаније“ (2007. год.) стр. 67.

На основу програмских смерница Владе Републике Хрватске и Стратегије развоја туризма у Републици Хрватској, Министарство мора туризма, промета и развита, спроводи програм „Развој туризма на селу“ који врши кредитирање развоја сеоског туризма. Опредељење за рурални развој Истарске жупаније се истиче у неколико програма које спроводе различите организације. Свакако, најпознатије међу њима су:

- 1) АЗРРИ – „Агенција за рурални развој Истре“, која је основана 2004. године, чији власник је Истарска жупанија. Агенција спроводи субвенције у садњи трајних засада винове лозе, маслина, разних врста воћа, помаже и сервисира набавке садница и механизације за садњу. Један од важних програма агенције је заштита аутохтоног Истарског говеда, чије месо је локални специјалитет у гастро понуди туристима. Агенција окупља пољопривреднике око различитих врста интересних програма, а један од оних који у последње време заокупља посебну пажњу фармера је развој руралног туризма.
- 2) РУРАЛИС – је конзорцијум агро и руралног туризма. Представља уговорно интересно повезивање учесника агро и руралног туризма, кроз аутономну и професионалну институцију. Упроиште за основање Руралиса проистекло је из Мастер плана развоја туризма Истре, за период од 2002 до 2012. године. У Мастер плану се потенцира оснивање Дестинацијске маркетинг организације (DMO – *Destination Marketing Organization*) и Дестинацијских маркетинг компанија (DMC – *Destination Marketing Companies*). Након спроведене SWOT анализе руралног туризма у Истри, уочено је да постоји слаба умреженост пружалаца туристичких услуга у сеоским домаћинствима, затим опасност од масовног пружања услуга и комерцијализације која би ишла на штету амбијенталности руралног простора и губитка индивидуалних пољопривредних произвођача као носилаца производње традиционалних производа.

Развојни документи на којима се заснива одрживи туристички развој руралних подручја у Истри дати су у табели 4.

Табела 4. Развојни документи на којима се заснива одрживи туристички развој руралних подручја Истарске жупаније.

Р.бр.	Назив документа	Опис
1.	Регионални оперативни програм из 2007. године	То је планско-програмском поступк и средство за делотворније и успешније управљање развојем Истре. Реч је о уобичајеном инструменту којим Европска комисија настоји да унапреди регионални развој земаља које се спремају за приступање ЕУ.
2.	Мастер план развоја туризма Истре за период 2002 – 2012 године	Планиран је у две фазе. У <i>првој фази</i> израђен је мастер план за сваки од седам туристичких кластера Истре, а који обухватају следеће документе: развојни модел туризма, план конкурентности, могућности и потребе инвестирања, маркетинг план и план примене, и у <i>другој фази</i> мастер план за цело подручје Истре.

3.	Стратешки програм руралног развоја Истарске жупаније за период 2007 – 2013 године.	Реч је о стратешко планско програмском документу и средству за продуктивније и успешније управљање развојем пољопривреде, рибарства и руралних подручја Истарске жупаније.
4.	LEADER програм (<i>Liaison entre actions de developement de l'economie rurale</i>)	Циљ је активно укључивање свих учесника из приватног и јавног сектора у развој одређеног простора са приступом „ <i>одозго на доле</i> “.
5.	АМАМО програм (<i>Attraverso il mare e i monti</i> или у преводу Преко мора и планина)	Циљ програма је прекогранична сарадња већег броја институција Хрватске, Италије, Словеније итд.
6.	RURAL TOUR PROGRAM	Циљ програма и пројекта је промоција руралног туризма кроз постављање маркетинг плана у подручјима партнера пројекта и постављање брэнда Rural Tour.

Очекивања су да би развој руралног туризма допринео покретању пољопривредних и предузетничких активности, јачању локалне економије, смањењу процеса иселавања становништва, а кроз приступ одрживог туристичког развоја пружио би еколошке и друге користи развоју Истарске жупаније. Имајући у виду присутност Јадранске обале, комплементарним развојем руралног и видова масовног туризма, стављањем свих ресурса у функцију туризма Истра би у догледно време постала једн од важних чинилаца укупног привредног развоја Републике Хрватске. Ово првенствено имајући у виду мултипликоване ефекте које туризам има на укупан привредни живот земље.

3. Стање и перспективе одрживог туристичког развоја Колубарског округа у Србији

Колубарски управни округ је лоциран у средњем делу западне Србије. Обухвата град Ваљево и општине Осечина, Уб, Лајковац, Мионица и Љиг. Према попису из 2002 године у округу живи укупно 200.560 становника. Седиште округа је град Ваљево. Кроз округ протиче река Колубара по којој је и добио име.

Као важни туристички ресурси на којима би могао да се заснива одрживи туристички развој се издвајају:

- Низак ниво индустријализованости округа (изузев ПД РБ „Колубара“.)
- Планински туристички ресурси: *Дивчибаре, Суворор, Рајац*, итд.
- Велики број сеоских амбијенталних целина
- Хидрографски ресурси погодни за развој бањског туризма (Бања „Врујци“ у општини Мионица и бројни други термални извори који су тренутно не довољно и не адекватно искоришћени).
- Културно-историјски комплекси (*Бранковина, Струганик* и сл.)
- *Петница*, спортско-рекреативни и едукативни центар
- Велики број манастира
- Повољни услови за развој туризма специфичних интересовања итд.

И поред евидентно присутних ресурса погодних за развој туризма на жалост он се до сада у овом подручју Републике Србије развијао стихијски. Није постојала јасна политика тржишта и туристичке тражње, тако да су многи потенцијални туристички ресурси остали неправедно запостављени и занемарени. Разлог за овкво стање лежи у чињеници да је након Другог светског рата Република Србија третирана углавном као сировинска база. У Колубарском округу акценат је био стављан на развој ПД РБ „*Колубара*“. Међутим, то није био разлог да остале привредне гране се запоставе, па и туризам. Са аспекта развоја туризма алтернатива је била стратегија фокуса на одређене тржишне мете. На овај начин би уместо стратегије не диференцираног маркетинга, којом се нудио „фронтално“ један униформан туристички производ и који као такав је пружао резултате који су били далеко мањи од објективно могућих, се приступило тржишним сегментима са одговарајућом туристичком понудом. Ова констатација и данас стоји као алтернатива за будући развој. Посебну пажњу ваља ставити на угљенокоп «Колубара» који буквално «прождире» локална места (села). Међутим, како би се спречили негативни утицаји рудника, већ данас су присутни процеси рекултивације земљишта и оживљавања нових сеоских средина, наравно тамо где су се за то стекле и објективне могућности. Тим више одрживи развој је императив свеукупног живота људи који живе на овом подручју.

Ипак и поред евидентних бројних слабости у Колубарском округу постоје и позитивне наслеђене стране за развој туризма. То су пре свега низак ниво загађености животне средине (ван рударског басена), очуваност антропогеног наслеђа, очуваност руралних заједница, богат и разноврсан биљни и животињски свет итд.

Према ономе како је предвиђено у Стратегији развоја туризма у Републици Србији као потенцијални видови туризма и будућег развоја овог округа (регион Западне Србије) се издвајају:

1. **Планински туризам** – Пвољна локација и живописан брдско планински рељеф подручја, нуди велике перспективе. Међутим, практично он још увек не постоји. Дакле, предуслов је да се на средњи рок (3 - 5 година) отворе неки планински центри на пример: на *Дивчибарама*, *Маљену*, *Повлену*, *Сувобору* итд, и на дужи (5 - 10 година) још неколико мањих центара. Оно на чему ваља инстистирати је маркетиншки приступ овом туристичком производу и промоција постојећих дестинација (пре свега на Дивчибарама и Рајцу) на међународном тржишту, као садашње лидере овог производа, како за летњи период, тако и за зимски период. Овај производ треба да постане примарна алтернатива летњем одмору на мору, тако што ће се креирати летњи седмодневни пакети са широким спектром додатних активности у виду специјалних интереса. У зимском периоду планине треба да буду позициониране као први избор регије пружајући најбољи однос вредности за цену. Постепено треба уводити и промовисати пакете одмора на планини за време лета. На овај начин се постепено креирају целогодишње активности како на планинама, тако и на језерима. У почетку фокус је на тржиштима из региона и у непосредном окружењу, те у каснијој фази (кад је производ изграђен) активно приступити европском.

2. **Рурални туризам** – је једна од окосница будућег туристичког развоја и важан производ будућег туризма овог краја. Са његовим развојем би требало да Колубарски округ покаже своју оријентисаност према природи и одрживом туристичком развоју. Прилика је да се на креативан начин оживи и обнови, односно изгради неколико руралних „*resorta*“ који ће поштовати традицију, архитектуру и симболе овог краја у којој ће села овог краја практично туристички да заживе. За сада се кренуло са оживљавањем идеје, тако да је у округу присутно неколико „етно-села“, а свакако, најзначајнији резултати у руралном туризму су постигнути у општини Мионица. Такође, једна од алтернатива која стоји је и посебна врста кампинга у руралним пределима. У почетку кампинг би био намењен домаћим гостима из урбаних средина (пре свега Београда, Ваљева, Шабаца, Новог Сада – обзиром на њихову близину), али и страним резидентима у Србији односно путницима у транзиту, обзиром на Ибарску магистралу која је важан транзитни правац у Републици Србији, а која пролази кроз овај округ.
3. **Здравствени туризам** – Како је истакнуто у Стратегији развоја туризма Републике ово је производ будућности туризма Србије. Уз претпоставку решавања статуса бања кроз нови *Закон о бањама*, затим њиховим класификовањем на лечилишта и *wellness* дестинације, као и формулисањем локалних дестинацијских менаџмент компанија, може се кренути у професионално комерцијализовање овог производа. Колубарски округ обилује термалним изворима, а свакако једна од најзначајнијих је Бања „*Врујци*“ која је лоцирана у општини Мионица и на чијој територији постоји још потенцијалних бањских лечилишта. За сада је развој бањског туризма ишао на штету очувања животне средине. Међутим, усвајањем Стратегије развоја општине Мионица, очекивања су да ће начела одрживог туристичког развоја ићи у прилог заштити животне средине и развоја овог краја, као и да ће остали термални извори са којима обилује ова општина добити на значају.
4. **Туризам посебних интереса** – Маркетиншки гледано, ово је један од најразвијенијих производа. Сви облици понуде посебних интереса углавном већ постоје. Исто тако, постоји велики број понуђача у тржишним нишама, а у неким пределима постоји већ квалитетна база иностраних гостију. Предуслов за корак даље у маркетиншком планирању је професионализација управљања производом, као и активностима у склопу овог производа на нивоу ТОС-а. Маркетиншки напори ће се фокусирати на креирање пакета (дводневних, тродневних одмора) у свим тржишним нишама. Паралелно ће се неки од посебних интереса везати за остале туристичке производе, као елементи додате вредности примарним производима. Наступ на иностраним тржиштима је лакши, јер се ради о специфичним интересима и тржишним нишама, те је стога дефинисано којим каналима и где се комуницира са тржиштем. На домаћем тржишту потребно је повећати свесност о самом производу, али и о свим активностима посебних интереса које могу да се користе у склопу овог производа.

5. **Догађаји** – За сада постоји одређени број догађаја разних видова (култура, уметност, забава, спортска такмичења и сл.) који се одржавају у разним местима широм Колубарског округа. Они су прилика да туризам употпуни периоде ниске тражње за осталим производима, тако што ће се креирати и професионално водити догађаји на релативно брз и јефтин начин. Неколико догађаја има такав карактер и они су спремни за интернационалну промоцију и комерцијализацију уз предуслов професионализације. Уз те главне догађаје потребно је креирати и професионализовати остале догађаје за националну клијентелу, који би кроз одређено време постали и регионални (међународни) догађаји. Због карактера да се догађаји дешавају по свим крајевима, важно је да се успостави уска сарадња са некима од осталих туристичких производа, чиме се логично употпуњавају примарни и секундарни мотиви доласка у овај округ.

Као развојно плански и програмски документи на којима је планиран будући развој туризма у Колубарском округу, се издавају:

- Стратегија развоја туризма Републике Србије,
- Стратегије развоја општина: Осечина, Уб, Лајковац, Мионица и Љиг
- Стратегија развоја града Ваљева,
- Документ „Визија града Ваљева 2020 године“ итд.

Координацију туристичких активности на овом подручју, уосталом као и у целој Републици Србији врши Туристичка организација Србије (ТОС), док дестинацијске маркетинг организације за сада не постоје.

Закључак

Туризам је постао важна детерминанта укупног привредног развоја великог броја земаља, широм света. Готово да не постоји ни једна од водећих привредно развијених земаља која не инвестира у развој туризма и не очекује ефекте по том основу. Објективна слика о стању развијености туризма на простору Југо-западном Балкана се може постићи компаративном анализом појединих регија. Сегментацијом већих целина се пружа основ за вођење активне политике његовог развоја. Ваља нагласити да и поред негативних тенденција које су обележиле деведесете године у обе државе, данас постоје реалне основе за развој туризма. Важно начело и правац у том развоју ће бити „одрживи туристички развој“ из више разлога:

- Природни амбијент је у великој мери остао очуван како у Истарској жупанији, тако и у Колубарском округу.
- Према подацима WTO захтеви туристичке тражње су данас окренути у преко 75% ка природним просторима.
- Еколошка компонента је важна детерминанта конкурентности савремене туристичке дестинације и услов на коме се може базирати формирање њеног брэнда.

- Стандарди и прописи Европске уније, чијем чланству теже и Република Србија и Република Хрватска, су врло прецизни и иду у смеру очувања и заштите животне средине (о чему сведоче бројне директиве ЕУ, којима се законодавства ових двеју држава морају прилагођавати).
- Имајући у виду стање привреда у обе државе (пре свега њихових индустрија) опавдано се може очекивати појачано инвестирање у туризам и захтевима за одрживим туристичким развојем.
- Начела одрживог развоја ће имајући у виду честе еколошке инциденте свакодневно све више добијати на значају.

Литература

1. Tom Baum (1996) MANAGING HUMAN RESOURCES – IN THE EUROPEAN TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY, Thompson Business Press, London
2. Стратегија развоја туризма Републике Србије – први фазни извештај, 05 новембар 2005. године
3. Павло Ружић (2009): „Рурални туризам“, Институт за економику пољопривреде и туризам, Пореч
4. Регионални оперативни програм Истарска жупанија (2007 године)
5. Каталог Туристичке заједнице Истарске жупаније (2003): „Рурални туризам “ – Агротуризам.
6. Предраг Вуковић, Наташа Цецић, Славица Арсић: *“Улога туризма у развоју руралних подручја”*. Симпозијум агроекономиста са међународним учешћем поводом 45. година Одсека за агрономију: "Агроекономска наука и струка у транзицији образовања и агропривреде". Тематски зборник, Универзитет у Београду, Пољопривредни факултет, Београд, 24-25. октобар, 2008. стр. 309-314. ISBN 978-86-7834-059-8
7. Предраг Вуковић, Славица Арсић, Драго. Цвијановић (2010): *„Конкурентност руралних туристичких дестинација”* стр. 47-60, Економика пољопривреде 57, јануар-март, Београд, Год./вол. LVII, бр./N⁰ 1(1-153), 2010, UDC:338.43:63, YU ISSN 0352 – 3462
8. Владана Хамовић, Павло Ружић, Предраг Вуковић (2009) „Предности здравственог туризма у бањама и климатским местима Колубарског округа и Истарске жупаније са аспекта транзиционих промена потенцијалне туристичке тражње“, стр. 130-139. часопис *Економика* бр.3-4. YUISSN 0350-137X UDK: 338 (497,1) Год LV, Ниш 2009 год
9. www.valjevo-turist.co.rs ; <http://www.serbia-visit.com> ; www.azrri.hr ; <http://www.iptpo.hr> ;

Милена Јовановић-Крањец
Економски факултет, Крагујевац

КА НОВИМ КОМПЕТЕНЦИЈАМА НАСТАВНИКА

Апстракт

Сложеност и одговорност наставничке професије, њен значај за развој друштва и сваког појединца огледају се у сваком друштву које свој развој заснива на квалитетном образовању. У том светлу, рад има за циљ да апострофира важност сталног професионалног усавршавања наставника и стицање нових компетенција од стране истих. Рад садржи приказ неопходних наставничких компетенција дефинисаних од разних компетентних међународних удружења и експертских група које се баве овом проблематиком. Даља операционализација приказаних компетенција и њихова уградња у систем професионалног развоја наставника допринела би да се отклоне неки недостаци у досадашњем припремању наставника и на тај начин унапреди професионални развој наставника.

Кључне речи: *наставник, компетенције наставника, професионални развој, стандарди.*

TOWARDS NEW TEACHER COMPETENCIES

Abstract

The complexity and responsibility of the teaching profession, its importance for the development of society and every individual are reflected in every society that its development is based on the quality of education. In light of this work is aimed at emphasizing the importance of continuous professional development of teachers and acquire new skills by the same. The paper contains a review of necessary teacher competencies defined by various competent international organizations and expert groups dealing with this issue. Further operational skills displayed and their installation in the system contributed to the professional development of teachers would have to remove some shortcomings in the current preparation of teachers and thus improve the professional development of teachers.

Key words: *teacher, teacher competence, professional development, standards.*

Увод

Све веће друштвене потребе за висококвалификованом радном снагом, довеле су до великог заокрета у друштвеним очекивањима у вези са улогама и функцијама образовања.

Ако је у савременим условима улога наставника важна за једну заједницу, онда и улога образовања наставника и њихово професионално усавршавање у друштву треба да буде наглашено веће. Сматара се да важност улоге наставника, никада није била видљивија и да ће сада у 21. веку постати још важнија.

Последњих деценија пажња стручњака који се баве образовањем је усмерена нарочито на компетенције наставника и стандарде као важне чиниоце образовања. Стандарди су део континуираног професионалног развоја наставника. Стандарди за наставничка звања су само део ширег оквира стандарда који се односе на васпитно-образовни процес. Стандарди наставничке професије представљају инструменте за стимулисање професионалног развоја наставника и описују неопходна знања, вештине и ставове које сваки наставник треба да поседује да би квалитетно обављао послове и задатке. Стандарди су осмишљени као препоручени оквир за сваку школу или појединца како би се на јасан, договоран и мерљив начин могло управљати процесом континуираног професионалног развоја.

До 1990-их година образовање учитеља и наставника ретко је било тема европске или интернационалне сарадње у образовању. Оно је углавном било схваћено као национално питање. С развојем Европске уније образовање и образовање учитеља и наставника постају важно међународно питање те се развијају међународне мреже и пројекти којима је главни интерес наставничко образовање. Неке од најпознатијих асоцијација основаних од 1990-их до данас су: АТЕЕ¹ - Асоцијација за образовање наставника у Европи, са средиштем у Бриселу; ТНТЕЕ² - Тематска мрежа о образовању наставника у Европи, основана од стране Европске комисије; ТЕПЕ³ - Мрежа за политичко образовање наставника у Европи.

Међународне институције — UNESCO, OECD, Веће Европе и Европска комисија покренуле су различите пројекте и истраживања, којима је један од основних циљева идентификација заједничких трендова у наставничком образовању и утврђивање кључних професионалних компетенција на основу којих се израђују програми иницијалног образовања наставника и њиховог трајног професионалног развоја. Професионални развој наставника је динамичан процес унапређивања вештина и компетенција наставника у циљу унапређивања квалитета наставе, учења и постигнућа ученика и предуслов за успешну примену образовних програма и реализацију васпитно-образовног процеса у целини. Стално усавршавање је обавезни део улоге наставника и уграђено је у систем напредовања у професији. Континуирани професионални развој наставника је један од основних и неизбежних механизма који обезбеђују и осигуравају квалитет образовања.

Стицање компетенција је сталан и непрекидан процес, који нема свој почетак и крај. Одређене компетенције ће временом изгубити на значају, почеће да слабе, можда ће чак и нестати, док ће се на другој страни јавити потреба за новим компетенцијама. У стварности се не ради о потпуно «новој» улози наставника, већ

¹ АТЕЕ - Association for Teacher education in Europe

² ТНТЕЕ - Thematic Network on Teacher Education in Europe

³ ТЕПЕ - Teacher Education Policy in Europe.

се пре свега нагласак ставља на неке нове компетенције, које наставник мора да стекне како би одговорио новим захтевима друштва знања.

За успешно оспособљавање свих ових нових улога и стицање нових компетенција наставник треба бити отворен и спреман за промене и мотивисан за учење током целог живота, за непрестални професионални развој.

1. Појмовно одређење

Етимолошко значење речи компетенција потиче од новолатинске речи *competentia*, а значи надлежност, меродавност, способност или позваност; поље рада или подручје неког надлештва.

Компетенције представљају скуп знања, вештина и вредности које су нужне у сваком подручју рада. Компетенције данас морају да задовоље неке очекиване стандарде, али је врло важно водити рачуна о томе ко поставља те стандарде и у каквом друштвеном контексту се они постављају. Социо-економски и културни контексти су они који одређују значајност појединих компетенција, можда су доминантнији али не и једини.

Појам компетенције коришћен је најпре у стручном образовању у смислу, способности обављања одређеног посла, а касније и у општем образовању као способност употребе одређених знања. На подручију општег образовања компетенције означавају способност употребе одређених знања. Ј. Колахан је 1996. године на симпозијуму Већа Европе предложио да се компетенције дефинишу као *«опште способности деловања које се темеље на знању, искуствима, вредностима и диспозицијама које је појединац развио код укључивања у образовну праксу»*. (Kohonen, 1996.)

Темељна дефиниција појма компетенција, опште прихваћена у земљама укљученим у Болоњски процес налази се у брошури Tuning пројекта. У њој се компетенције одређују на следећи начин: "У Tuningu појам компетенција почива на интегративном приступу, који на индивидуалне могућности гледа као на динамичну комбинацију обележја а која омогућавају компетентно извођење или су део финалног производа образовног процеса. Компетенције укључују следеће елементе: знања и разумевање (теоријско знање у академском подручју, капацитет за спознају и разумевање), знање о томе како деловати (практична примјена знања у одређеним ситуацијама), знање о томе какав бити (вредности као интегрални елементи начина опажања и живљења с другима у друштвеном контексту). Компетенције представљају мешавину тих обележја (узимајући у обзир знање и његову примену, ставове, вештине и одговорности) те описују ниво или ступањ у којем их је појединац способан употребити." (наведено по Визак-Видовић, 2009)

Компетенције се стичу и развијају током живота одређеног појединца. То значи да особа не поседује компетенције у апсолутном смислу, већ их стиче и развија образовањем и вежбањем. Компетенције теба да се развију до краја обавезног образовања, али истовремено представљају основу за даље учење, као део учења за цео живот. Компетенције се посматрају у функцији квалитета рада и остваривања

искуствено постављених стандарда, па се и процењују преко нивоа успешности у обављању задатака и улога.

У домаћој и страниј литератури компетенције се сврставају у две групе категорија. Прву групу чине академске компетенције или специфичне, које се везују за одређено подручје деловања. Те компетенције чине језгро одређеног студијског програма и укључене су у образовни циклус. Такве компетенције су својствене одеђеној дисциплини или струци. Другу групу категорија чине преносиве (генеричке) компетенције као скуп знања, вештина и вредности које имају широку примену у различитим подручјима делатности. Оне описују компетенције наставника без обзира на школу или контекст у којем наставник ради. Неки међународни пројекти, као што је пројекат OECD-DeSeCo (The definition and selection of key competences) покушавају да дефинишу опште и генеричке компетенције на интернационалном нивоу, и предлажу три обавезне категорије које морају да садрже компетенције:

- аутономно понашање
- интерактивна употреба језика и технологије
- интеракција у социјално хетерогеним групама.

У оквиру овог пројекта направљена је класификација од 30 кључних компетенција сврстаних у три широке групе :

Инструменталне компетенције	Интерперсоналне компетенције	Системске компетенције
- Способност анализе и синтезе	- Критичке и самокритичке способности	- Способност примене знања у пракси
- Способност организације и планирања	- Тимски рад	- Способност учења
	- Међуљудске вештине	- Способност прилагођавања новој ситуацији
- Темелно опште знање у области	- Способност рада у интердисциплинарним тимовима	- Способност производње
- Утемељеност знања у професији	- Уважавање различитости и нових идеја (креативност)	- Вођство
- Усмена и писана комуникација на матерњем језику	- Способност рада у међународном окружењу	- Разумевање страних култура и земаља
- Знање другог језика	- Етичка преданост рада	- Способност самосталног
- Основне вештине употребе рачунар пројеката		- Планирање и вођење
- Вештине прикупљања и управљања информацијама		- Брига за квалитет
- Решавање проблема		- Воља за успехом
- Одлучивање (OECD-DeSeCo) ⁴		

⁴ DeSeCo (2005): Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations. OECD.DELSA/ED/CERI/CD.

Ово је приказ генеричких компетенција дат у оквиру OECD-DeSeCo пројекта. Циљ овог пројекта био је стварање кључних компетенција, које би служиле као основа за израду академског профила.

2. Компетенције наставника

Нови друштвени односи који се јављају како на глобалном, тако и на националном и локалном нивоу, свакако захватају све аспекте друштва, па тако и образовање. Нови друштвени односи се рефлектују и на васпитно-образовни процес, па се тако наставницима постављају нови захтеви, задаци, улоге и компетенције, како би адекватно могли да одговоре на нове потребе друштва знања. У овим унутрашњим променама у образовању, повезаним са променама у друштвеном окружењу, посебну улогу имају професионално оспособљени компетентни наставници.

У последње време се уводи појам компетенција, који не подразумева само оно што би појединац требао знати, већ говори шта је то савладао у теорији и за шта је оспособљен, а може применити у пракси.

Квалификације које су стечене током студирања нису више довољне наставницима. Потребна су им нова сазнања на подручју струке, усавршавања на подручју метода и организације наставе, примену нове технологије, које и саме представљају нове изворе информација.

Компетенције за наставничка звања односе се на три међусобно повезана елемента :

- професионална својства и вредности наставника
- професионално знање и разумевање наставника и
- професионалне вештине наставника

Професионална својства и вредности наставника манифестују се кроз: њихове односе са децом и младима, њихов допринос унапређивању професионализма у школи, начине комуницирања и сарадње са ученицима/ама, родитељима и колегама/колегиницама и кроз њихове ставове према личном професионалном развоју. Вредности на које наставник треба да укаже и да их негује су на првом месту : једнакост, слобода, правда, мир, плурализам. Важно је споменути још једну вредност о којој се не говори тако често, а то је љубав, љубав коју наставник осећа према ученицима, која га покреће, мотивише и утиче на целокупан његов рад. Она као најзвишенија вредност треба да буде испред свих.

Професионално знање и разумевање наставника треба да се рефлектује кроз: познавање наставног програма и планирања, познавање и примену стратегија учења и наставе, приступа прилагођених различитостима ученика/ца, затим знања везаних за процењивање и праћење, познавање информационо-комуникационих технологија, знање страних језика, познавање проблема здравља и благостања ученика/ца и могућности њиховог сталног унапређивања. Наставник на првом месту треба да има солидно знање о предмету, о циљевима и сврхама образовања, као и о распону знања и разумевању, као и вредностима и расположењу које треба развити код младих људи. Наставници такође требају да имају солидно знање садржаја курикулума, и то социјално, културно, политичко и економско разумевање у односу на своју земљу и свет у целини.

Професионалне вештине наставника огледају се у: процесу планирања, процесу извођења наставе, у процјењивању, праћењу и давању повратне информације, као и у вештинама анализирања наставе и учења (самоевалуација наставника), сарадње, тимског рада и учења у колективу или организацијског учења. Учење и усавршавање правих врста наставних метода, учење о томе како и када их користити је једно од најважнијих подручија оспособљавања наставника у образовању.

Да би наставник успешно обављао васпитно-образовни делатност требало би да поред стручних и педагошко-психолошких знања поседује и предавачку способност, способност руковођења, саветовања и кооперације. " Због тога је неопходно да наставник има широко опште образовање, да темељно познаје дисциплину коју предаје, односно наставни предмет (као и проблеме науке које су у основи овог предмета), да познаје психолошко-педагошке и методичке основе васпитања, да је овладао педагошким умењима и да је практично оспособљен и проверен за непосредни рад у школи, да је изградио потребу за перманентно образовање." (Ивковић, 2005)

Показало се да данас ни једна држава, када поставља захтеве за наставнике, не размишља више само о класичним (специфичним) компетенцијама које су везане уз рад с ученицима, учење и подучавање. Уз те класичне захтеве, у анализи Еугудисе (Key Competicion, 2002) је идентификовано пет подручја нових компетенција («new competences now expected of teachers»): подучавање уз употребу савремене информацијске технологије (ИЦТ),

- интеграција деце с посебним потребама,
- рад у групама с различитом децом, па и мултикултурално мешовитим групама,
- менаџмент школе и различити административни послови,
- решавање конфликта.

Многи наставници данас успешно остварују неке или већину од поменутих задатака, али то не значи да питање њиховог образовања и развој њихових професионалних компетенција није актуелно и данас.

Свакако да данас постоје проблеми и недостаци у образовању наставника, који их поново стављају у жижу интересовања. Од недостатака нарочито се наглашавају: претерани академизам, изражен у стицању претерано теоријских и општих знања; недовољна практична оспособљеност и неадекватна повезаност са школом током професионалног образовања, а често и неадекватно психолошко, педагошко, дидактичко, методичко и социолошко оспособљавање, што отежава професионално оспособљавање наставника." (Ђурић, 2009)

Један од начина да се отклоне ови и слични недостаци у савременом образовању наставника налазе се у изради система наставничких компетенција и образовних стандарда.

2.1 Принципи за дефинисање компетенција за наставничка звања

Етимолошко порекло речи принцип потиче од латинске речи *principium*, а значи почетек, порекло, извор, праизвор, начело. Реч принцип у контексту у којем га користимо када говоримо о компетенцијама наставника преводи се као начело по којем се ради.

Принципи на којима се данас темеље компетенције за наставничка звања произилазе из основних принципа реформе образовања који су дефинисани у документима OECD-DeSeCo Европске комисије:

- квалитетно образовање за све ученике/це,
- једнаке могућности за све у образовању,
- избор у складу са индивидуалним могућностима и флексибилност наставних програма
- подршка свеукупном развоју деце и остваривању њихових пуних потенцијала
- наставник/ца као модел за усвајање знања, вредности, вештина,
- одговорност наставника/ца према ученицима/ама, родитељима, друштву
- компетенције наставника/ца, њихов професионални развој и целовитно образовање директно су повезани са потенцијалима ученика
- осигурање квалитета образовања,
- примена ефективних метода учења и наставе,
- познавање образовног система и образовних политика,
- сарадња школе са родитељима и локалном заједницом.

Компетенција за наставничка звања препоручују се као оквир за анализу, процену и вредновање наставне праксе, за дефинисање циљева који унапређују наставну праксу, за идентификовање циљева професионалног усавршавања наставника и професионалног развоја на нивоу школе, за боље дефинисање развојних планова школе, за праћење постигнућа циљева у професионалном развоју наставника и на крају и за саме наставнике и њихову самоевалуацију.

2.2. Три сета наставничких компетенција

Ради општег увида које су то наставничке компетенције о којима је реч постоје израђени системи наставничких компетенција. Реч је о три сета наставничких компетенција које су израдили чланови појединих експертских група: Европске уније, америчке професионалне асоцијације наставника и ранијег Центра за професионални развој запослених у образовању.

- Наставничке компетенције експертне групе Европске уније

Проблемима компетенција наставника бавила се најпре експертна група Европске комисије (експертна група А "Improving education of teachers and trainers") која је формирана како би предложила смернице за реализацију циљева на подручју образовања у оквиру Лисабонске стратегије чланица ЕУ. На основу резултата из појединих држава састављена је листа компетенција, које би требало да поседују наставници, како би одговорили захтевима друштва. Овај документ иако се сматра незавршеним може да послужи за уједначавање система образовања наставника. Те су компетенције подељене у пет група, и то :

А) Оспособљеност за нове начине рада у разреду:

- употреба одговарајућих приступа с обзиром на социјалну, културну и етничку различитост ученика,

- организовање оптималног и мотивирајућег окружења чији је циљ олакшати и подстицати процес учења,
- тимски рад (подучавање) с другим наставницима и стручним сарадницима који учествују у васпитно-образовном процесу с истим ученицима.

Б) Оспособљеност за нове радене задатке изван разреда: у школи и са социјалним партнерима:

- развијање школског курикулума (у децентрализованим саставима), организација и евалуација васпитно-образовног рада,
- сарадња с родитељима и другим социјалним партнерима.

Ц) Оспособљеност за развијање нових компетенција и новог знања код ученика:

- развијање оспособљености ученика за целоживотно учење у друштву знања («учити их како треба учити»).

Д) Развијање властите професионалности:

- истраживачки приступ и усмереност ка решавању проблема,
- одговорно усмеравање властитог професионалног развоја у процесу целоживотног учења.

Е) Употреба информацијско-комуникацијске технологије (ИЦТ):

- употреба информацијско-комуникацијске технологије у формалним ситуацијама учења. (DeSeCo, 2005).

-Стандарди наставничких компетенција америчких професионалних асоцијација

Америчке професионалне асоцијације наставника као што су: American Federation of Teachers, National Council on Measurement in Education, National Education Association, поставиле су стандарде наставничких компетенција 1990.године.

Документ који су написале ове асоцијације садржи седам општих компетенција наставника које су додатно описане и конкретизоване и које се могу проверавати преко процене образовања ученика. Ове компетенције се односе на оспособљеност наставника за следеће активности:

- да бира одговарајуће методе процене рада доношења одлука у настави,
- да развија одговарајуће методе процене за одлучивање у настави,
- да управља, оцењује и интерпретира резултате добијене методом процене, како екстерних истраживања тако и оних које сам врши,

- да користи резултате процене када доноси одлуке о поједином ученику, планирању учења, развоју курикулума и побољшању рада школе,
- да развија ваљане поступке оцењивања ученика,
- да саопштава процене резултата ученицима, родитељима, другим васпитачима и јавности,
- да препознаје неетичке, незаконске и друге неодговарајуће методе процене и употребе информација о процени постигнућа ученика. (Ђурић, 2009)

- Наставничке компетенције Центра за професионални развој запослених у образовању

У оквиру Центра за професионални развој запослених у образовању у Београду сачињен је радни материјал о наставничким компетенцијама, који још увек чека даљу разраду и примену. Овај материјал се односи на пет подручја активности наставничких компетенција конкретизованих у више облика ужих компетенција. У ишчекивању даље разраде радног материјала наводе се пет основних подручја општих компетенција:

- Компетенција развоја и употребе професионалних знања и вредности обухвата теоријско-методолошку и практичну оспособљеност наставника да користи знања и вештине стечене током професионалног образовања у области психологије, педагогије, дидактике и методике, како у практичном раду, тако и у планирању и извођењу истраживања у области професионалног образовања и да делује у складу са етичким стандардима и друштвеним очекивањима.
- Компетенција комуникације и интеракције наставника са ученицима, родитељима, колегама и локалном заједницом обухвата оспособљеност да ствара повољан контекст за учење да познаје процесе учења и развоја ученика, да разуме, подржава и култивише ученике и њихове потребе, да упознаје, разуме и уважава индивидуалне разлике међу ученицима, да развије и подстиче њихова интересовања, мотивацију за школу, учење и постигнуће.
- Компетенција за планирање, програмирање и управљање наставом и учењем подразумева нарочито дидактичко и психолошко оспособљавање наставника за интерпретацију општег програма и креирања сопственог програма, за операционализацију циљева и задатака, учења и наставе, избор одговарајуће стратегије наставе и подесних облика учења са нагласком на активни и диференцирани приступ и уважавање особина личности, искуства и предзнања ученика.
- Компетенција за посматрање и оцењиване напредовања ученика манифестује се као оспособљеност наставника да користи различите облике праћења и вредновања развоја и напредовања

ученика и да води досије ученика, да укључује ученике у евалуацију и самоевалуацију њиховог учења и напредовања.

- Компетенција за планирање и евалуацију сопственог континуираног професионално гусавршавања подразумева да је наставник оспособљен за критичко преиспитивање начина и успешности свога рада, да их анализира, истражује, користи резултате других истраживача и добру праксу и искуства колега-ради унапређивања свога рада, да планира свије доживотно стручно усавршавање. (Ђурић, 2009)

Општи приказ три сета наставничких компетенција указује на њихову усклађеност са савременим захтевима који се постављају образовању и наставницима. Њихова даља операционализација и уградња у систем професионалног развоја наставника допринела би да се отклоне неки недостаци у постојећем припремању наставника и да се унапреди њихов професионални развој. Приказана три сета наставничких компетенција изражавају сличне орјентације у оспособљавању наставника. Свакако да постоје неке разлике које су израђене у наглашавању важности појединих аспеката у формирању наставника, али су у суштини захтеви комплементарни

Закључак

Данас се све више говори о концепту заснованом на компетенцијама наставника. Приступ заснован на компетенцијама представља концепт образовања који карактерише отвореност и прилагодљивост динамичи реалног окружења.

Образовање наставника засновано на оваквим концептима треба да обезбеди развој педагошки, програмски и комуникацијски компетентног наставника. Да би наставник био професионално компетентан потребно је да ова три домена компетентности, педагошки, програмски и комуникацијски, буду интегрисани, а њихова заступљеност усаглашена са наставним подручјем.

Данас, када се све више ради на формулисању и увођењу образовних стандарда, јасно је да ће се њима постићи очекивани квалитет образовања само ако се истовремено унапређују компетенције наставника и професионални развој наставника.

На основу тендеција у развоју компетенција наставника и извршених компаративних прегледа може се закључити да је образовање наставника и стицање нових компетенција веома сложен процес и да политика образовања наставника мора да користи и интегрисе сва позитивна знања и искуства других система образовања и васпитања.

Имајући у виду да је професионално усавршавање наставника и стицање компетенција део државне политике, нужно је и у Србији развити али и поштовати стратегију образовања наставника.

Литература

1. Брковић, А., Бјекић, Д., Златић, Л.(2009): Циљеви образовања наставника-досадашњи и нови трендови, *Наша школа*.(568-584), Београд: Српска академија образовања
2. Ђуриц, Ђ. (2009): Компетенције наставника и квалитет образовања ученика", *Наша школа*.(899-916), Београд: Српска академија образовања.
3. Ивковић, М. (2005): Социологија образовања. Врање: Учитељски факултет.
4. *Key Competencies* (2002), Survey 5. Bruxelles: Eurydice, European Unit.
5. Kohonen, V.,Niemi, H. (1996). Developing and Evaluating Teacher Education in Finland: Current trends and Future Challenges. U: *Tella, S.(ed.). Teacher education in Finland*. Helsinki: University of Helsinki.
6. Визек - Видовић, В. (2009) Компетенције и компетенцијски профил у наставничкој професији, Планирање курикулума усмереног на компетенцијама у образовању учитеља и наставника.(33-41), Загреб: Свеучилиште у Загребу. .
7. Здравковић, Н.(2009): Функције наставника, ученика и родитеља у преображају школе, *Наша школа*.(630-641), Београд: Српска академија образовања.
8. DeSeCo (2005), The definition and selection of key competences. Executive summary. [www.oecd.org//dataoecd/47/61/35070367/pdf/preuzezo](http://dataoecd/47/61/35070367/pdf/preuzezo) 12.09.2009.

СТРУЧНИ ЧЛАНЦИ

Маја Арсић-Трајковић
Милена М. Николић
Мр Татјана С. Прокоповић
Нишка пословна школа СС, Ниш

НЕШТО О АНАЛИЗИ И ПЛАНИРАЊУ ТРОШКОВА У МАЛОПРОДАЈИ

Апстракт

Интернет је светска компјутерска мрежа која омогућава приступ информацијама и документима из далеких извора. То је комбинација светског комуникационог система и светски највећег тржишту на свету.

Основни циљ продаје путем интернета је ефикасноснији приступ купцу, уз смањење трошкова. Купац је у могућности да истовремено упоређује цене различитих понуда исте робе или услуге - конкурената. Он то није у могућности код класичних малопродајних формата, без знатног губљења времена обилазећи продавнице конкурената тражећи једну те исту робу или услугу. Оваквом малопродајом се повећава број купаца тј. приход, а смањују се трошкови штампања, складиштења залиха, зарада запослених итд.

Интернет малопродаја је све више заступљена, али и у овом облику продаје треба вршити анализу и планирање трошкова како би пословање донело добит.

Кључне речи: интернет малопродаја, класична малопродаја, продавац, купац, презентација, каталог, трошкови пословања.

ANALYSIS AND COST PLANNING IN CONTEMPORARY RETAIL TRADE

Abstract

The Internet is world computer network that enables access to pieces of information and documents from distant sources. It is a combination of world communication system and the largest market in the world.

Basic goal of internet sales is to enable more effective ways of approaching the buyer with reduced costs. Buyer is, at the same time, given the opportunity to compare prices between different offers of the same goods or services – competing prices. With classic retail trade it is not possible to achieve without significant loss in time spent on visiting competing stores looking for the same goods or services. This type of retail trade can increase the number of buyers in other words income, and it diminishes the costs of printing, inventory storing, salaries, etc.

Internet retail trade is more and more present, but this form of trade needs cost analysis and planning in order for it to turn profit.

Key words: internet retail trade, classic retail trade, salesperson, buyer, presentation, catalog, trade costs.

Увод

Продаја у сваком систему представља једну од најважнијих активности. Организације се појављују на страни понуде (ради продаје својих производа, односно услуга), чиме испуњавају један од елемената своје мисије, а то је задовољење неке потребе. Не постоји пословни систем који нешто некоме не продаје, односно да је сам себи довољан.

У земљама развијене тржишне економије савремену продају у виду малопродаје карактерише информатизација и као последица тога појава нових малопродајних облика. Све више се прави разлика између класичних стационираних малопродајних објеката са сталном локацијом, тзв. продаје у продавници, и савремених нестационираних малопродајних објеката без сталне или чврсте локације, тзв. продаје ван продавнице.

У циљу оцене профитабилности неопходно је посебно пратити продају и трошкове (трошкове роба и трошкове пословања) по новим малопродајним облицима, исто као што се чини у класичним стационираним малопродајним објектима.

1. О анализи продаје и трошкова у класичној малопродаји

Класични облици малопродаје су: продавнице, самопослуге, комисиони, бутици и тржни центри. Упоредивањем продаје и трошкова (трошкови робе и трошкови пословања) утврђује се њихова профитабилност.

Резултати продаје су односи између: 1) продаје текућег периода и продаје претходног периода; 2) продаје и квоте; 3) продаје и буџета; и 4) закључених (реализованих продајом) и остварених продајних контаката. Продајна квота је одређени очекивани износ, пројецирани циљ продаје неког производа, или укупне продаје, при просечним условима продаје. Продајна квота представља лимитиран број комада, или неке драге физичке јединице мере, извоза неког артикла. Код извоза квота може бити и вредносно одређена.

У малопродаји имамо такође резултате продаје: 1) продаја по m^2 складишне површине; 2) продаја по m^2 продајне површине; и 3) продаја по запосленом. Они су израз продуктивности ангажованих капацитета и продајног особља.

Основни показатељ профитабилности је стопа приноса као производ стопе профита (профит / нето продаја) и обрта имовине (нето продаја / ангажована имовина). У малопродаји се као мера профитабилности датих малопродајних објеката и робних група или појединачних артикала веома често користи стопа трговинске марже и нето продаје (трговинска маржа / нето продаја).

2. О анализи продаје и трошкова у електронској малопродаји

Истраживањем у пракси земаља развијене тржишне економије утврђено је да је све већи значај у погледу темпа раста продаје ван продавнице. То се посебно

односи на продају путем Интрнета, која се карактерише без просторних и временских баријера. У овом погледу наша трговинска пракса је скромна, на самом почетку, са очекивањем тенденције раста у будућности, као опште појаве у савременом технолошки развијеном, компјутеризованом друштву.

Код класичних стационарираних малопродајних објеката присутне су зграде, опрема и залихе, и потрошач је у могућности да на лицу места испита каквог је квалитета тражена роба - доброг или лошег. Он то није, у могућности код савремених нестационарираних малопродајних формата, све док нарачену робу не прими на назначену адресу - код куће.

Знатно су нижи трошкови пословања (држања залиха, локације, опреме, продаје, директних продаваца), прибављања информација о траженој роби или услузи, потрошачевог времена у савременим него у класичним малопродајним форматима. Карактеристично је: да су знатно већи трошкови допреме продате робе до назначеног места, у стан потрошача. у савременим у односу на класичне малопродајне формате. Ове трошкове по правилу, сноси потрошач, уколико није уговорено да их сноси малопродавац, који их урачунава у продајну цену продате робе на овакав начин, тј. трошкове покрива из повећане трговинске марже.

Роба се директно испоручити из малопродајног објекта продавца потрошачу у његов стан. Она се такође може испоручити директно из магацина произвођача, са којим је уговорен овакав пословни аранжман. Фирма која се бави организовањем овакве малопродаје (пражањем оваквих продајних услуга) наплаћује одређену надокнаду од потрошача (уписнина, месечна чланарина и провизија у апсолутном и релативном износу), као њен приход из којих се покривају настали трошкови по том основу, и разлика представља чист приход као израз профита.

Код класичних малопродајних облика се продата роба одмах испоручује потрошачу а код савремених малопродајних формата после извесног времена (у току дана). Код класичних малопродајних формата ограничено је време куповине роба или услуга само у току дана. Оно није међутим ограничено код савремених малопродајних формата: може се куповати (наручивати) по целом свету роба или услуга нон стоп (у току 24 часа). Ово је једна од битаих карактеристика савременог система малопродаје: нема временских и просторних граница.

Битна карактеристика продаје робе или услуга путем савремених малопродајних формата јесте: што је купац у могућности да истовремено упоређује цене различитих понуда исте робе или услуге - конкурената. Он то није у могућности код класичних малопродајних формата, без знатног губљења времена обилазећи продавнице конкурената тражећи једну те исту робу или услугу.

И класични и савремени малопродајни формати имају позитивне и негативне карактеристике. Само по себи се поставља кључно питање: да ли ће у будућности продаја путем савремених малопродајних формата знатно угрозити тржишну позицију класичних малопродајних формата? У будућности ће свакако егзистирати продаја робе па и услуга, путем класичних малопродајних формата, али у нешто смањеном обиму. Ово стога што је у природи потрошача да обилази и разгледа излоге продавца, да доживи пријатну унутрашњу продајну атмосферу и да погледа - проба робу (да нешто више о њој сазна) рге него што донесе коначну

одлуку о њеној куповини.

Приликом преласка са класичних на савремене малопродајне облике неопходно је: прибавити потребну компјутерску опрему, упознати сопствене добављаче (снабдеваче робом и услугама) и припремити потрошаче за овакав вид трговине (тј. кућну трговину).

Преласком на нове малопродајне облике, продавци се ослобађају многих трошкова пословања, карактеристичних за класичне малопродајне објекте. Типични трошкови пословања савремених малопродајних објеката, без локације у правом смислу те речи, јесу: трошкови прибављања и одржавања компјутерске опреме и пратећих програма, трошкови амортизације, трошкови чланарине и провизије, трошкови доставе робе до куће потрошача. Све ове трошкове, надокнађују потрошачи из повећаних продајних цена робе или услуга. Они се надокнађују из повећане трговинске марже, на исти начин као и код класичних малопродајних објеката, који су у новије време све више компјутеризовани.

При продаји робе или услуге путем поште са потрошачима се комуницира путем писма или брошуре. Са потрошачима се код каталожке продаје робе или услуга комуницира помоћу каталога.

За продају роба или услуга путем каталога и поште карактеристично је да су ниски трошкови пословања. Веома су ниски трошкови држања залиха (послуже се са минималним залихама); нема високих трошкова локација (у скупим градским центрима), скупоцене опреме, креирања шопинг атмосфере и продаваца. Типични високи трошкови су: штампање одговарајућег каталога, писама и брошира, презентирање каталога, слање каталога, писма и брошуре на адресе потенцијалних потрошача, пријем поруџбина, слање робе продате на овакав начин, наплата, и пријем евентуалне рекламације у случају да роба не одговара одређеном квалитету и саме робе.

Кључни проблем код каталожке продаје робе и услуга је отежана могућност честе промене цена. Проблем је и у томе што је често немогуће брзо одговорити на нове трендове у моди, јер је потребно време за дизајнирање, развој и дистрибуцију каталога. Код продаје робе или услуга путем поште и каталога потрошачи не смеју бити обманути. Роба мора бити у свему правична. Трошкови рекламације потрошача на квалитет купљене робе или услуга на овај начин су нижи.

И у класичним малопродајним објектима се такође практикује продаја робе или услуга путем каталога и поште. На овај начин се жели повећати обим продаје робе или услуга и оним потрошачима, који је не би купили на други начин.

Под директном продајом робе или услуга подразумева се продаја одређене робе коју продавци (трговачки путници, комерцијалисти) продају тако што обилазе потенцијалне потрошаче »од врата до врата«, на радна и драга места нудећи им робе или услуге. Након извршене презентације, са купцима закључују купопродајни уговор у складу са познатим условима продаје; веома често купцима непосредно уручују купљену робу коју су они на лицу места видели. Дистрибутери су веома често у допунском радном односу са малопродајном фирмом коју заступају. Продаја путем презентације робе одређеној групи потрошача, која има и забавни карактер, је вид директне продаје. У трговинској пракси познат је и вишестепени ниво продаје робе или услуга као вид директне

продаје. Он се карактерише тиме да једна те иста особа директно продаје робу или услуге потрошачима, има улогу главног дистрибутера, и стимулише друге особе да постану дистрибутери у његовој малопродајној мрежи. Главни дистрибутер купује робу од (матичне) фирме и продаје је другим дистрибутерима. У своју малопродајну мрежу прима у комисион од дистрибутера сву купљену робу. У развијеним тржишним земљама се остварује значајан промет роба и услуга путем директне продаје, као савремени малопродајни формат.

Типични трошкови пословања директне продаје јесу: провизија, фиксна плата, путни трошкови, трошкови презентације и закључења понуде, трошкови слања продате робе на адресу купца. Код овог вида интерактивне продаје, трошкови пословања се, крећу у прихватљивим границама (знатно су нижи у односу на класичну продају). Продаја путем ТВ програма (кућног телевизијског шопинга, телешопа) састоји се у томе да се у одређено време презентира роба или услуга и поручи на назначени телефонски број (који се више пута понавља). Потрошачи су у могућности да виде демонстрирану робу и услугу, али не и да је »доживе« (као код класичних малопродајних формата); они то нису у могућности ни код продаје робе или услуга путем поште и каталога.

Специфична је структура трошкова пословања код овог вида малопродаје, који у погледу обима промета робе и услуга заузима видно место у земљама развијене тржишне економије (што се посебно односи на интерактивну телевизију). Они се састоје из трошкова презентације (оглашавања) понуде на ТВ-у у одређеним временским размацима, са истицањем карактеристика дате понуде робе и услуга, и позива на телефонски број, телефонирања и одговора на поруцину слањем робе на одредену адресу купца.

За продају робе и услуга путем аутомата карактеристично је да су они смештени у аутомат и испоручују се када купац убаца метални новац или кредитну картицу. Аутомати се постављају на прометна места и омогућују куповину дате робе или услуга нон-стоп (24 часа). У земљама развијене тржишне економије путем њих се остварује значајан промет робе и услуга. Увођењем електронских киоска знатно је повећана продуктивност аутомата, као »продавца« робе и услуга. Они су у могућности да демонстрирају начин коришћења робе пред потрошачима, пружају им детаљније информације о роби, и куповина се обавља путем кредитне картице. Пружају уз то и увид у стање залиха робе које се путем њих продају.

У вези са продајом робе и услуга путем аутомата настају следећи карактеристични трошкови пословања: трошкови набавке и постављања аутомата, трошкови одржавања аутомата, трошкови амортизације аутомата, електричне енергије, доставе робе до аутомата и трошкови повремене контроле рада аутомата.

За електронску малопродају - продају путем Интернета је карактеристично да малопродавци и потрошачи узајамно међусобно комуницирају слањем тражених информација, понуда и поруцина. Она је стога вид високе интерактивне продаје, познате и као интерактивни кућни шопинг.

Трошкови пословања електронске малопродаје су карактеристични. Ту спадају: трошкови презентације понуде на Интернету, трошкови прибављања, одржавања и амортизације компјутерске опреме, трошкови слања робе по пријему поруцине на адресу купца и трошкови продаје на кредитне картице као средство

плаћања.

Према технологији продаје трошкови пословања електронске малопродаје се могу класификовати на: трошкове електронског дијалога између малопродавца и потрошача, трошкови пријема потрошачеве порацбине директно путем интерактивног система (компјутера) и трошкови слања порачене робе директно на адресу потрошача. Овако класификовани трошкови пословања су познати као трансакциони трошкови.

Изражени процес информатизације све више захвата малопродају. Он намеће нове захтеве анализи - посебно праћење продаје и трошкова по класичнира и савременим малопродајним форматима. На основу тога се може сагледати каква је њихова профитабилност и које мере треба предузети у циљу њеног повећања. Оваква анализа је - са аспекта управљања - равноправна анализи продаје и трошкова по купцима, територијама, продајним одељењима, робним групама и појединачним робама.

Закључак

Пораст употребе интернета као нове технологије и његов константни развој је захваљујући могућности употребе постојеће информационе и комуникационе инфраструктуре, омогућио подједнако коришћење светске глобалне мреже, независно да ли се ради о појединцима или предузећима свих величина и облика, уз минималне инвестиције. За само неколико година дошло је до радикалних промена у целокупној светској привреди, појавиле су се на стотине нових занимања, нових начина повезивања и пословања, револуционарно се променило схватање успешности, а све то као последица нових дигиталних технологија. Оваква могућност има за последицу масовно усвајање *дигиталне економије* и *електронског пословања* као императива развоја у будућности.

Тако малопродаја поприма све више међународни карактер продајом робе и услуга путем интернета. То је једна од битних њених данашњих карактеристика - интернационализација.

Која се све роба може продавати путем Интернета? Може сва роба - прехранбена и непрехрамбена. Интернет је посебно погодан за продају скупоцених трајних потрошних добара (на пример, аутомобила).

И произвођачи и малопродавци ће се у будућности све више бавити продајом робе путем Интернета. Кључно је, с тим у вези, питање који је систем дистрибуције ефикаснији? Опште је мишљење, за сада, да је ефикаснији систем дистрибуције, ако се малопродаја претежно бави продајом робе путем Интернета. Ово је због тога што малопродаја има већ развијен систем дистрибуције, са високим степеном ефикасности у организационом погледу (презентација понуде, пријем поруцбине, испорука упаковане робе на адресу купца и наплата продате робе путем кредитних картица). Нижи су укупни трошкови физичке дистрибуције у процесу друштвене репродукције, као последица поделе рада.

Радомир Стојковић,
Михаило Раичевић
Нишка пословна школа СС, Ниш

ПОЛИТИЧКИ РИЗИК И МЕЂУНАРОДНО ПОСЛОВАЊЕ

Апстракт

Међународно пословање је, због броја учесника, веома изложено политичком ризику, који је најтеже мерљив од свих врста ризика у том пословању. Перцепција овог ризи-ка врши се кроз идентификацију спектра економских и осталих ризика присутних у животном циклусу компаније. Због специфичне природе политички ризик није лако мерити. У разним друштвено – по-литичким системима владају различита правила пословања, због чега је теорија развила неколико метода мерења политичког ризика, а одлука о томе која ће се њих користити у његовој оцени зависи од низа фактора. Постојање политичког ризика на одређеном тржишту је најчешћи разлог одустајања и повлачења великих, мултинационалних компанија од улагања на истом. У раду су представљени и анализирани неки од основних врста политичког ризика и њихов утицај на крупне играче на светском тржишту.

Кључне речи: *Политички ризик, експропријација, ометање послова, порези, субјективне методе, квантитативне методе процене политичког ризика...*

POLITICAL RISK AND IMPACT OF POLITICAL RISK IN INTERNATIONAL BUSINESS

Abstract

International business is very exposed to political risk because large number of participants. Political risk is one of the hardest kind of measurable risk that are present in international business. The perception of risk is done through the identification of the spectrum of economic and other risks that are present in the life cycle of the company. Political risk is not easily measured because of the specific nature. In various economic – political system ruled by different rules, because the theory has developed several methods of measuring the political risk. The existence of political risk in a given market is the most common reason for withdrawal of large, multinational companies from investing in the same. The paper presented and analysed some of the basic types of political risks and their impact on the major players in the world market.

Key words: *Political risk, expropriation, obstructing business, taxes, subjective methods, quantitative methods assessment of political risk...*

Увод

Без обзира на интензитет, али и врсту тржишта међународно пословање и трговина изложени су непрестаном утицају ризика. Томе највише доприноси број учесника, а начелно посматрано ризици у међународној трговини могу се поделити у две групе, односно како следи:

- економски и
- политички ризик.

У *економске ризике* спадају: ризик несолвентности купца; ризик неплаћања (уколико купац не плати робу ни 6 месеци након доспећа); ризик неприхватања робе; губитак економског суверенитета; ризик девизног курса; кредитни ризик; тржишни ризик; и др. Списак групе економских ризика је подугачак, јер је економија научна област која обухвата широку сферу привреде и друштва. Они су у корелацији са осталим ризицима савременог друштва и даље се могу посматрати и као ризици микро или макро димензије.

У *политичке ризике* спадају: ризик укидања (непродужавања увозних или извозних дозвола), ризик рата, ризик експропријације (конфискације увозничког предузећа и национализације), ризик увођења забране увоза након што је роба већ испоручена, ризик трансфера (увођење девизних контрола или недостатак конвертибилне валуте у земљи увозника), губитак политичког суверенитета и други. Још једна врста политичког ризика, која је посебно третирана у међународном пословању, је владино ометање пословања.¹

И економски и политички ризик су јако повезани и међусобно условљени. Ретко се дешава ситуација да економски ризик не прати политички, и обрнуто. Међународно пословање је изложено синергијском дејству политичко – економског ризика, који се може посматрати као: ризик по државу и окружење, ризик по саму компанију и ризик по самог менаџера.

Политички ризици су резултат радњи или неактивности иностраних влада, владе домицилне државе, држава или националности треће стране. Ова врста ризика може лишити предузећа његове имовине, спречити или ограничити уговорна права или утицати на поновно плаћање зајмова према банкама или другим зајмодавцима. Тако нпр. државни врх може конфисковати, национализовати или запленими имовину како домаћих (приватних) тако и иностраних компанија. Може се доћи до ситуације да инвеститори буду натерани да напусте своје пројекте (због политичке претње), или бити под међународним ембаргом. На повраћај прихода у земљу из иностранства може утицати и нестабилност валуте, или проблеми код девизног преноса.

Уговори о извозу или увозу могу бити фрустрирајући због: неплаћања, неиспоруке робе, ембарга на извоз или увоз, отказа лиценце или уговора, санкција, неповерења у систем, рата, нестабилности валуте, неповољних и доспелих обвезница и јемстава. Све ово може довести до повећања трошкова, казни, присилног прекида рада, губитка профита и уговорних казни.

Предузеће укључено у међународну трговину или инвестирање изложено је политичком ризику. Учесници међународног пословања: банке, улагачи, извозници,

¹ Овом ризику изложени су и домаћи и стани привредни субјекти. Владино ометање послова као врста „интервенције“, (не)чињења од стране владе углавном се јавља у земљама у развоју.

трговци, уговарачи, пројектна предузећа, посредници и произвођачи морају бити свесни политичког ризика, поготово ако се желе дуже задржати на међународној сцени. У супротном, прете им високи трошкови пословања што им не иде у корист, па и невољно повлачење са међународне сцене.

Страни капитал највише зазире од политичког ризика, јер је највећа опасност по страни приватни капитал. Из тог разлога, за страни капитал се често каже да је „кукавица“. Иначе, политичка стабилност иде заједно са економском стабилношћу и предуслов су који се мора испунити да би се обезбедило плодно тле за будући привредни раст и развој.

1. Србија и ризик пословања

Чињеница да нити једно цивилизовано друштво не може опстати само (као јединка), упућује Републику Србију на то да питање политичког ризика што пре реши. „Уколико треба појести жабу, решење није гледати је и анализирати њену спољашност, већ то урадити што пре са што мање емоција.“ Последњих година сведоци смо великих политичких криза, а како су политичка и економска међусобно условљене, српску привреду погодила је снажна економска криза.

Нарушавањем политичког суверенитета привреда Србије је, управо, суочена са једним од најгорих видова политичког ризика. То се догодило проглашењем једностране независности АП Косова и Метохије од стране косовских Албанаца и њеним признавањем за Републику Косово од стране одређеног броја других суверених држава. Овим чином настао је један од најгорих облика политичког ризика који може да наруши нормално функционисање државе.

Влада Републике Србије је још у јуну 2008. предложила ЕУ оснивање Фонд за заштиту од политичког ризика за Западни Балкан, чиме би се повећао прилив страних инвестиција у земље Западног Балкана, који је далеко испод прилива у земље Централне Европе и Балтика. За то има више разлога, међу којима је онај везан за ризик инвеститора. Политички ризик је увек већи у земљама које су прошле кроз оно кроз шта су прошле земље бивше Југославије.

Политички ризик,² или прецизније, перцепција инвеститора о постојању политичког ризика у некој земљи има две последице: смањује број заинтересованих инвеститора и повећава цену финансирања инвестиције. Оба ефекта за коначан исход имају мањи прилив инвестиција.

2. Анализа ризика земље

Анализа ризика земље (*country risk*) подразумева две врсте неизвесности: политички и економски ризик, који су у толикој зависности да се у оквиру међународног пословања не могу посматрати и анализирати одвојено. Политичка неизвесност (као ризик) полази од процене да ли ће земља дужник желети да се

² У свету постоје специјализоване институције које покривају политички ризик. Светска банка - MIGA (*Multilateral Investment Guarantee Agency*). Националне агенције (немачки HER-MES, француски COFASE, *Morgan Stanley*, *J.P. Morgan* итд.) и неке велике банке (*Raiffaisen*, *Societe Gene-rale*,) осигуравају против политичког ризика.

одреке оствареног и расположивог девизног прилива и да испуни доспеле обавезе по кредитима, док се економска своди на то да ли ће земља дужник у периоду отплате кредита остварити довољан ниво девизног прилива за редовно сервисирање кредита.

Има више модела *country risk* анализе и, у основи, ослањају се на одређени број фактора, који увећавају ризик земље и указују на то да је у њу ризично улагати.³

- велики дефицит јавних финансија,
- инфлација услед високе стопе монетарне експанзије,
- прецењени курс домаће валуте,
- нестабилни услови размене: мањи девизни прилив и проблеме у сервисирању дуга.
- рестрикције у виду контроле девизног курса, цена, каматних стопа и плата.

Овоме треба додати и процену политичког ризика, који се чешће јавља у нестабилним политичким системима, када нове владе не признају, не уважавају и не извршавају одлуке претходних влада. Анализа дужничке кризе показује да се неспособност плаћања државе битно разликује од неспособности плаћања предузећа. Од предузећа се дуг може наплатити пленид-бом или принудним путем, а код државе то није могуће - јер не важи принцип банкротства. Политички ризик у међународном финансирању манифестује се у различитим формама, од мешања у пословне активности до одузимања имовине. Мешање у пословне активности врши се преко запошљавања, инвестирања у јавне пројекте и пројекте заштите животне средине, те ограничења у погледу конвертибилности валута. Тежи облици политичког ризика су пореска дискриминација, веће накнаде за коришћење разних погодности - све до одузимања имовине (случај Чилеа 1971. Године, када је влада преузела сва предузећа за производњу бабра).

Политички ризик и дискриминација, у суштини значе аутоматско смањење конкурентске позиције одређеног предузећа. У међународном пословању практикује се категоризација земаља према политичком ризику, уколико се нека земља сврстава у категорију са високим политичким ризиком, у том случају банка неће дозволити било какво кредитирање без обзира на висину очекиваног профита.⁴

Ризик суверенитета често се поистовећује са ризиком земље. Ризик суверенитета значи изостанак плаћања од стране владе, односно зајмопримац одбија да призна своје екстерне обавезе.⁵

3. Експропријација и национализација

Експропријација и национализација представљају најтежи вид политичке и економске дискриминације.⁶ Она представља поступак преузимања иностраног

³ Шабовић Шериф, *Менаџмент ризика у банкарству*, Висока пословна школа, Лепосавић, 2008.

⁴ Боривоје Б. Прокоповић и др; Инвестициони ризици на глобалном тржишту капитала, Зборник НПШСС, Ниш, бр. 1/08.

⁵ Пример за то је Мексико, који је 1982. године одбио да уредно враћа своје екстерне обавезе иностраним бан-кама, које су биле приморане да преко међународних финансијских институција пронађу начин за реструктурирање дуга, да сниже трошкове сервисирања кредита мање развијених земаља.

⁶ Скоро све владе света, укључујући и САД, извршиле су експропријацију неких иностраних пословања и вредно-сти.

пословања и иностране вредности од стране домаће владе, као поступак присиле, мада у неким случајевима укључује неки облик компензације. Онда када је компензација одговарајућа, такво презимање се сматра добровољним, у ком случају се не говори о експропријацији. Компензација може бити, али обично није, у форми неке конвертибилне валуте (често ограничене валуте), али по веома неповољном девизном курсу. Обично се компензација изврши државним деоницама, попут акција, које имају веома високу номиналну вредност, а ниску или непостојећу каматну стопу. Често су ове акције неконвертибилне, а када су конвертибилне, тржишна вредност представља само мали део номиналне вредности.

Национализација је слична експропријацији, али много чешћа. Она се разликује од експропријације у томе што влада презима све компаније, без обзира на то да ли су иностране или домаће. Иначе, најчешће се национализују банкарски и рударски сектор.

Када се говори о национализацији, прва асоцијација је комунистичко присвајање приватне имовине. Једна од идеологија која је обележила 20. век сматралајући да само она има право и зна да организује пословање тако великих сектора (банкарски или рударски). Најрепрезентативнији примери национализације су управо бивши социјалистички режими (Чехословачка, СССР, СФР Југославија...), али и још увек актуелни (Куба, Кина, Венецуела...).

4. Владино ометање послова

Владино ометање приликом пословања или контроле вредности је много чешће а, у неким случајевима, и много скупље од национализације и експропријације. Ометање може бити очевидно (правних регулатива, контроле цена, добијања дозвола) или прикривено (намерни застоји у бирократским пословима, учестале инспекције, изнуђивање мита, лажне оптужбе).

Ометање може бити усмерено директно на страну компанију, али од ове врсте ризика нису поштеђене ни домаће компаније. У одређеним случајевима само одређене гране индустрије или велике компаније (мултинационалне корпорације) су мета ометања.

Ометање је често усмерено на финансијско пословање компаније. Нпр. домаћи конкуренти могу добити повољне банкарске зајмове и гаранције, док се то ускраћује иностраним компанијама. Ограничења се, затим, постављају и на деоницама тј. акцијама у виду дивиденди и високих каматних стопа. Често се захтева од иностране компаније да конвертује своја средства по неповољној стопи девизног курса, затим да уложи остварену добит у домаћу економију. Продаја деоница/акција иностраних компанија може, такође, бити ограничена само на домаће компаније и појединце.

Понекад је извор ометања изван владе: синдикати (штрајкови); потрошачи (бојкотовањем производа); странке (државним ударом или саботажом); трговци и посредници (фаворизовањем домаћег пословања), а институције (тужбе ради ометања пословања) и сл.

Циљеви ометања су веома различити. Понекад је циљ да се домаћој компанији створи конкурентска предност. Затим, циљ може бити смањење тржишне вредности иностране компаније, тако да је друга заинтересована страна може купити

по нижој цени. Често се ометање спроводи као изнуда концесије од компаније, с циљем смањења вредности пословања.⁷

Битно је овде истаћи чињеницу да ометање пословања од стране владе никада не води напредаку пословања. Чести су примери компанија са повластицама од владиног ометања конкурентских компанија, које су брзо губиле „стечену“ предност.

На нашим просторима владају нека специфична правила пословања, које влада (и оне у окружењу) прећутно одобравају. Тако је нпр., Хрватска, да би заштитила домаћу производњу, водила кампању са слоганом „Купујмо хрватско“! Наравно, под великим притиском институција и челника ЕУ, слоган је брже – боље измењен у „Купујмо квалитетно“, али је имао исти циљ као и претходни. Слично нашим суседима и Србија је имала своју кампању, која је вођена од стране неколико министарстава, са слоганом „Купујмо домаће“. Све ове поруке директно утичу на иностране компаније, смањујући у очима (неинформисане) јавности рђаву слику иностраних компанија.

5. Порези као потенцијални политички ризик

Као што је већ истакнуто, порези представљају један од најчешћих извора политичког ризика. Прецизније, главни извор политичког ризика је потенцијална промена пореске политике, које промене могу битно утицати на профит компаније, приходе или пак, на, зараде запослених. Пореска политика компаније може се променити уколико дође до одређених измена у пореском систему земље: смањењем пореза, кредита или пак променом обрачунских правила (акцизе, порез на промет, продајне таксе и тарифе).

За већину великих индустријских сила, потенцијалне пореске промене чине главни извор политичког ризика. У Америци, предлози промена пореске политике представљају се сваке годи-не. Слична ситуација је и у Јапану, Немачкој, Великој Британији, Француској и осталим економски снажним привредама. Пошто је вероватноћа промене пореске политике велика, она чини важан извор политичког ризика.⁸

Порези смањују пословну динамику привреде, слично већој владиној потрошњи која подржава привредну експанзију. Ако влада смањује порезе по јединци биће више новца за пот-рошњу, а профити у пословању предузећа биће већи. Ова акција утицаће на повећање тражње, цена и аутпута.⁹ На овај начин, водећи експанзионистичку фискалну политику држава покушава да спречи рецесију привреде

6. Политички ризик и стране директне инвестиције

Као и остале врсте ризика и политички ризик се може посматрати са макро и микро аспекта. *Макро политички ризик* означава стање када су све стране операције и дејства под утицајем непријатељског политичког развоја у земљи домаћина. *Микро политички ризик* представља ситуацију у којој су само поједина подручја за страном

⁷ Пушара Костадин, *Медјународне финансије*, Универзитет „Браћа Карић“, Београд, 2006.

⁸ Ибид.

⁹ Дашић Давид & Куртовић Сафет, *Економија*, Графос интернационал, Панчево, 2006.

пословање, или поједине компаније под утицајем мера домаће земље. Пример за макро политички ризик је победа комунистичке партије у Кини 1949. године, док се пословање *Енрон*-а у Индији може узети за пример микро ризика.

Зависно од начина на који су компаније, тј. пословање изложено, политички ризик се може класификовати на начин, како следи:

- трансферни ризик – настаје због неизвесности од прекограничног кретања капитала, плаћања, *know how*-а;
- операциони ризик – специфична врста ризика везана за неизвесност политике земље око пословања мултинационалних компанија; и
- контролни ризик – настаје као неизвесности око политике земље домаћина према власништву и контроли локалних операција и пословног дејства мултинационалних компанија.

Постојање *трансферног ризика* претпоставља неочекивано наметање контроле капитала и наметање пореза на дивиденде или каматног плаћања. Неочекиване промене у политици заштите животне средине, посебни захтеви везани за локалне ресурсе, закони о минималним надницама примери су за *операциони ризик*. Уколико се пак деси ситуација да постоје ограничења која се тичу ограничења страног власништва, мандаторског трансфера власништва на локалне фирме у одређеном временском периоду, или којим случајем национализација локалних операција мултинационалних компаније – у таквим се ситуацијама говори о *контролном политичком ризику*.

Политички ризик тешко је мерити. Тако нпр., када је *Енрон* потписао уговор да подигне електрану у Индији „можда је антиципирао победу Хинду националистичке партије. Или, већина пословних људи који су радили у Хонг Конгу били су нервозни и уплашени за пословање својих компанија због намера Пекинга у периоду након 1997. године. Јер, ако би Хонг Конг пао под кинеску јурисдикцију, пословна правила игре би се значајно променила, држава би имала кључну улогу у креирању пословних процеса, а пословање би зависило од степена државног интервенционизма и протекционизма званичног Пекинга.

7. Управљање политичким ризиком

Пошто је политички ризик везан за догађаје који ће се десити у будућности, не постоји прави начин да се он измери. Домаће компаније га могу ингорисати, сматрајући га неизбежним, али мултинационалне компаније могу покушати да измере разлике у политичком ризику у више земаља. Не могу се све технике мерења политичког ризика применити на сваку земљу, као и на све типове пословања.

7.1. Субјективне методе процене политичког ризика

Постоје два основан приступа субјективној процени политичког ризика. Први се понекад назива *гранд тур* и ицрпљује се посетом земљи од стране компанијских менаџера и њихових асистената, који се састају са представницима владе и политичким лидерима.

Друга метода је субјективног карактера процене политичког ризика и назива се *Delphi* техника. Назив је изведен из имена Светог места у Делфима, где се у прастара времена прорицала будућност владарима и трговцима.

Аналитичари политичког ризика, у пракси САД-а, се обично консултују са фирмама које је основала Влада Америке и њени експерти. Они припремају макро и микро процене, за које не постоји одређени доказ исправности. Оне једино нуде менаџменту одбрану од акционара, ако компанија неочекивано буде изложена политичком ризику.

Стручна и пословна литература, укључујући *The Wall Street Journal* и *Bussines Week*,¹⁰ прави листу политичког ризика по земљама. Листа је базирана на субјективним проценама експерата, а свака земља је процењена појединачно и независно. Добијене анализе се потом уједначавају и представљају.¹¹ Важно је истаћи да се већина тих анализа поклапа са правим стањем ствари у земљи која се анализира.

Једна од савременијих и све чешће примењиваних техника субјективне процене политичког ризика јесте и мишљење амбасадора о тренутној ситуацији у земљи у којој обавља посао. Наиме, како је политика све више у служби бизниса, на амбасадорима и осталим члановима дипломатске мисије „пао“ је задатак оцене политичког ризика, који то веома добро раде, јер се у оквиру дипломатских мисија најчешће налази разни стручњаци (економисти, политиколози, правници, социолози...). Користећи услуге дипломатских представништава, компаније повећавају углед и у очима домаћих пословних партнера, што се одражава на међународно пословање.

7.2. Квантитативне методе процене политичког ризика

Квантитативне методе мерења политичког ризика покушавају да направе индекс земаља у односу на политички ризик, или да процене вероватноћу значајнијег губитка. Постоје две врсте квантитативног мерења политичког ризика. *Први* тип мерења је искључиво статистички и базиран је на историјским везама између одређених мерљивих варијабли и последичних губитака услед постојања политичког ризика. *Други* је ослоњен на социо-политичко-бихевиористичкој теорији, те као такав подразумева чиниоце који доводе до губитка услед политичког ризика.

Вишеструка диференцијална анализа је пример искључиво статистичке методе мерења политичког ризика. То је статистичка процедура за препознавање одређених мерљивих социо-еко-номских варијабли које су у вези са политичким деловањем, а за резултат имају губитак у иностраним експозитурама. Ове варијабле се препознају уз свесрдну помоћ историјских података, тако да једном забележене, битне варијабле, добијају одређену вредност која се множи тренутном вредношћу и добија резултат који говори о вероватноћи губитка.

Индекс стабилности политичког система представља пример теоријски базираног система мерења политичког ризика. У циљу избегавања предрасуда и постизања објективности, ова техника мерења састоји се од три подиндекса: социјалних конфликата, државних процеса и социо-економских особина друштва.

¹⁰ Реч је о најквалитетнијим извештајима и прогнозама.

¹¹ Пушара Костадин; *Ибид*.

Промене у поменутиим подиндексима, такође, показују мерење степена поузданости и прецизности.¹²

Квантитативне методе мерења политичког ризика настале су као производ развијања субјективних метода. Аналитичари и експерти за политички ризик наводе, као кључне чињенице у процени политичког ризика, факторе и индикаторе, како следи:

- политички и владин систем у земљи домаћина.
- искуства са појединим политичким партијама и њихова реална снага.
- Кључни економски индикатори.
- Интегрисање у светски систем (EU, OECD, WTO и сл.)
- Етничка и религијска стабилност земље домаћина.

8. Контрола политичког ризика

Не постоји начин да се потпуно елиминише и контролише политички ризик. Међутим, компаније могу предузети неке кораке да ублаже последице неповољних политичких догађаја, али и да смање могуће губитке. Контрола политичког ризика почиње пре инвестирања, наставља се током пословања и не престаје чак и уколико дође до политичког превирања.

Пре директног иностраног инвестирања, менаџмент компаније мора се уверити да су локална влада и становништво упознати са трошковима и оствареном добити. Стим у вези, Менаџмент би требало да организује састанке са државним званичницима и невладиним организацијама да би предочио циљеве пословања и оперативне процедуре.

Стратегија контроле политичког ризика подразумева осигурање од политичког ризика код владине агенције, каква је нпр. пракса САД-а.¹³

Компаније морају поштовати законе држава на чијој територији се налазе и функционишу. У случају спора обраћају се међународним судовима, када, скоро по правилу, земља-домаћин ретко добија спор, јер компаније имају велики утицај на све сфере друштва.

Закључак

Политички ризик (страх од дубљих облика нестабилности, посебно од избијања нових ратних сукоба и сл.) је практично непремостива препрека за доток страног капитала у дату земљу. Чак ни гаранције моћних специјализованих агенција за осигурање извозних послова, најчешће, нису довољне да убеду приватне инвеститоре да улажу у подручја са високим политичким ризиком.

¹² Ибид.

¹³ Америчка Влада основала је ОПИЦ за осигурање својих компанија од политичког ризика. Прво, осигурање компаније од ограничења на добит у иностраној експозитори. Друго, осигурава их од експропријације и национализације. Треће, осигурава компаније од штете настале услед рата, преврата и немира. Четврто, осигурава их од могућих гу-битака насталих као последица политичких немира.

У нашим условима то је једна од главних и тренутно непремостивих препрека. Наиме, у светским пословним круговима и даље је, у већој или мањој мери, присутно мишљење да је пословање, а посебно улагање страног капитала у Републику Србију, још увек ризичан посао. Међутим, проблеми у функционисању наше земље, као што су: нерешено питање будућности Косова и Метохије; релације са државама које су признале независност ове наше покрајине; нестабилна политичка ситуација у БиХ; глобална економска криза и сл., поново су нас вратили на почетак. Истини за вољу, ситуација у том погледу се сваким даном поправља: отворена је европска перспектива наше земље и земљама у З. Балакана; у УН поднешена је Резолуција за решавање спорног питања Космета и треба бити оптимиста.

Међусобна повезаност и условљеност политичких и економских промена током транс-формације некадашњих социјалистичких земаља, утицали су на остварене успехе/неуспехе на плану реформисања. Због тога, економска теорија никако не може да се задржи на анализи чисто економских процеса, без укључивања утицаја друштвених, а пре свега политичких фактора. Да су облици политичког ризика најпогубнији за нормално функционисање одређене привреде, а посебно привреда земаља у развоју, говори и чињеница да је све више специјализованих агенција које се баве осигурањем од политичког ризика и у овим земљама.

Литература

1. Van Horne James, *Financial market rates and flows*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice –Hall, 1990.
2. Дашић Давид, *Дипломатија, Економска мултилатерала и билатерала*, Универзитет „БК“ и Центар за подстицање интеграционих процеса и хармонизацију права, Београд, 2003.
3. Дашић Давид & Куртовић Сафет, *Економија*, Графос интернационал, Панчево, 2006.
4. Ђелић Божидар, *Када ће нам бити боље*, ЈП Службени гласник и Б92, Београд, 2006.
5. Eiteman Davik & Sonehili Artur, *Multinational business finance*, MA: Addison – Wesley, 1989.
6. Пушара Костадин, *Међународне финансије*, Универзитет „Браћа Карић“, Београд, 2006.
7. Прокоповић Б. Боривоје и др; *Зборник радова наставника и сарадника НПШСС*, бр. 1/08.
8. Чомски Наом, *11. септембар*, Севиен Сториес Пресс, New York, У.С.А. 2001. за Србију ИК Драганић, Београд, 2002.
9. Шабовић Шериф, *Менаџмент ризика у банкарству*, ВПШСС, Лепосавић, 2008.