

МЕЂУНАРОДНИ ЧАСОПИС  
ЗА ЕКОНОМСКУ ТЕОРИЈУ И ПРАКСУ И ДРУШТВЕНА ПИТАЊА



# ЕКОНОМИКА

Часопис излази четири пута годишње

Година LVIII, X-XII 2012, број 4

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 Душица Карић

*Универзитет Алфа - Београд*

Проф. др Драго Цвијановић

*Институт за економику пољопривреде -*

*Београд*

Проф. др Драган Момировић

*Факултет за пословно индустријски*

*менаџмент - Младеновац*

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 Миљанка Ратковић

Др Слободан Марковски, Скопје (Р. Македонија)

Др Ана Јовановић, Београд

Академик Станислав Сергијович Јанецко, Кијев (Украјина)

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 (Украјина)

Др Јонел Субић, Београд

Др Александар Грубор, Суботица

Др Петар Веселиновић, Крагујевац

Др Зоран Аранђеловић, Ниш

Др Драган Илић, Сремска Каменица

Др Бранислав Митровић, Ниш

Др Бранко Михаиловић, Београд

Др Братислав Прокоповић, Лесковац

Др Мирјана Кнежевић, Крагујевац

*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 Д. 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 00-508-00000545

Штампа:

“СВЕН”

18000 Ниш

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 LVIII, X-XII 2012, Vol. 4

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 Economistst 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*

Dusica Karic, Ph.D

*Alfa University, Belgrade*

Prof. Drago Cvijanovic, Ph.D

*Institute of agricultural economics, Belgrade*

Prof. Dragan Momirovic, Ph.D

*Faculty for Business Industrial Management,  
Mladenovac*

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)

Milijanka Ratkovic, Ph.D, Beograd

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

Ana Jovanovic, Ph.D, Beograd

Academician Stanislav Sergijovic Jacenko Kijev (Ukraine)

Radmilo Todosijevec, 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 Vujicic, 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 Pejicic, 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, Ph.D, Sremska Kamenica

Branislav Mitrovic, Ph.D, Nis

Branko Mihailovic, Ph.D, Beograd

Bratislav Prokopovic, Ph.D, Leskovac

Mirjana Knezevic, Ph.D, Kragujevac

*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](mailto: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 D. 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](mailto:zoki@medianis.net) WEB: <http://www.ekonomika.org.rs>

Bank Account: 00-508-00000545

Printed by:

"SVEN"

18000 Niš

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. Душица Карич  
*Альфа Университет, Белграда*

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

Проф. д.н. Драган Момирович  
*Факультет промышленного менеджмента, г. Младеновац*

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. Милијанка Раткович, Белград  
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, Баня 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  
д.н. Драган Илич, Сремска Каменица  
д.н. Бранислав Митрович, Ниш  
д.н. Бранко Михаилович, Белград  
д.н. Братислав Прокопович, Лесковац  
д.н. Мирјана Кнежевич, Крагујевац

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

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

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

#### ТЕХНИЧЕСКАЯ РЕКОМЕНДАЦИЯ ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НАУЧНЫХ РАБОТ:

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

Компьютерная обработка текста и графика:

МИЛАН Д. 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: 00-508-00000545

Печать:

„СВЕН”

18000 Ниш

Тираж:500

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

# САДРЖАЈ

## ОРИГИНАЛНИ НАУЧНИ РАДОВИ

Др Слободан Цветановић, Др Данијела Деспотовић, Мр Драгослава Средојевић  
ИНОВАЦИЈЕ И ЦИКЛИЧНО КРЕТАЊЕ ПРИВРЕДЕ ..... 1

Др Боривоје Б. Прокоповић, Мр Живојин Б. Прокоповић  
КОНТРОЛА ТРОШКОВА КАО ОСНОВА ТЕХНОЛОШКЕ  
ПОДРШКЕ УПРАВЉАЊУ ..... 12

Др Александар Б. Ђурић  
ИНСТИТУЦИОНАЛИЗОВАНИ КРИМИНАЛ У СРПСКОМ ОБРАЗОВАЊУ ..... 20

## ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

Др Ђуро Микић, Др Миријана Ландика, Др Рајко Мацура  
МАТРИЧНА ПРАВИЛА У ФУНКЦИЈИ УРЕЂЕНОСТИ РЕЛАЦИЈА  
УПРАВЉАЧКЕ КОМУНИКАЦИЈЕ ..... 25

Др Предраг Мимовић, Млађан Димитријевић, Мр Милан Ристић  
ИЗБОР МЕТОДА ЕКОНОМСКОГ ПРЕДВИЂАЊА – ПРОБЛЕМИ  
И ПЕРСПЕКТИВЕ ..... 37

Др Славомир Милетић, Др Давид Јововић, Мр Зоран Симоновић  
ПЕРСПЕКТИВЕ РАЗВОЈА ИНОВАТИВНЕ ФИРМЕ У СВЕТЛУ ОДНОСА  
ИЗМЕЂУ ТЕХНОЛОГИЈЕ И ОРГАНИЗАЦИЈЕ ..... 55

Др Невенка Нићин, Др Бећир Калач, Др Елма Елфиц, Крунослава Мајсторовић  
УПРАВЉАЊЕ КАРИЈЕРОМ И УЧЕЊЕ КАО ФАКТОРИ  
МЕНАџМЕНТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА ..... 64

Др Миљана Барјактаровић, Јована Станисављевић  
ПРИВЛАЧЕЊЕ СТРАНИХ ДИРЕКТНИХ ИНВЕСТИЦИЈА – АКТУЕЛНО  
СТАЊЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ И ПРЕПОРУКЕ ..... 78

Др Бећир Калач, Др Анђела Микић, Бранка Васиљевић  
СТРАТЕШКЕ МОГУЋНОСТИ ОДНОСА СА ЈАВНОШЋУ  
У САВРЕМЕНОМ ПОСЛОВАЊУ ..... 96

Др Драгољуб Бјелановић, Мр Дарко Димитровски, Татјана Илић Чантрак  
СТАЊЕ И ПРАВЦИ РАЗВОЈА ТУРИСТИЧКОГ ПРОИЗВОДА  
ГРАДА КРАГУЈЕВЦА ..... 106

Др Ђурђица Вукајловић, Др Милан Стаматовић, Др Бранко Љутић  
АНАЛИЗА ЗНАЊА И СПОСОБНОСТИ ПРЕДУЗЕТНИКА У УСЛОВИМА  
САВРЕМЕНОГ ПОСЛОВАЊА ..... 118

Др Крунислав Совтић, Биљана Илић, Млађан Максимовић МОНЕТАРНА СТРАТЕГИЈА И ОСНОВНИ ЦИЉЕВИ МОНЕТАРНЕ ПОЛИТИКЕ ЦЕНТРАЛНЕ БАНКЕ СРБИЈЕ .....	129
Др Ана Јовановић, Мр Дарко Вуковић, Мр Мома Јовановић САВРЕМЕНИ МОДЕЛИ РЕГИОНАЛИЗМА .....	138
Мира Ракић, Др Беба Ракић МАПИРАЊЕ ПРОЦЕСА ОНЛАЈН КУПОВИНЕ И ПРОДАЈЕ .....	148
Др Драгослава Никић ПЕРФОРМАНСЕ КАМАТНОГ РИЗИКА БАНКЕ И БАЗЕЛСКЕ ПРОЦЕДУРЕ .....	157
Др Предраг Јеленковић, Мр Љиљана Јеленковић ДАНАС ЕКОЛОГИЈА, СУТРА ЕКОНОМИЈА .....	171

### **СТРУЧНИ ЧЛАНЦИ**

Мр Владимир Мирковић ЗНАЧАЈ РЕПО ПОСЛОВА НА ТРЖИШТУ НОВЦА .....	178
Мр Милош Милошевић ХАРМОНИЗАЦИЈА ФИНАНСИЈСКОГ ИЗВЕШТАВАЊА У БИВШИМ ЈУГОСЛОВЕНСКИМ РЕПУБЛИКАМА .....	189
Александар Драгојловић, Славиша Арсић УНАПРЕЂЕЊЕ ЕФИКАСНОСТИ ПОСЛОВАЊА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ ПРИМЕНОМ САВРЕМЕНИХ МЕТОДА ДОНОШЕЊА ОДЛУКА – ПРИМЕР ПОРЕСКЕ УПРАВЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ .....	199
Станимир Ђукић ЕЛЕКТРОНСКИ БАНКАРСКИ МАРКЕТИНГ У УСЛОВИМА ТРАНЗИЦИЈЕ ....	209
Александар Стојковић, Марко Гашић ПРИМЕНА ПОРЕЗА НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ У СРБИЈИ .....	219
Владимир Недић, Војислав Илић, Срђан Миличевић ИСКУСТВА ПРИ ИЗРАДИ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈИ ПРОГРАМА ЗА АНАЛИЗУ И ОБРАЧУН ТРОШКОВА ПРЕВОЗА СИРОВОГ МЛЕКА .....	227
Владимир Симић ИНСТИТУЦИОНАЛНА РАЗВИЈЕНОСТ ИНТЕРНЕТ ОГЛАШАВАЊА У СРБИЈИ .....	240

### **ПРИКАЗ**

Мр Живојин Б. Прокоповић ПРИКАЗ УЏБЕНИКА РАЧУНОВОДСТВО У ИЗДАЊУ ФАКУЛТЕТА ЗА РУКОВОДЕЋЕ КАДРОВЕ У ПРИВРЕДИ ФОРКУП, БЕОГРАД .....	256
--	-----



# CONTENTS

## ORIGINAL SCIENTIFIC ARTICLE

Ph.D Slobodan Cvetanović, Ph.D Danijela Despotović, MSc Dragoslava Sredojević  
INNOVATION AND CYCLICAL MOVEMENT OF THE ECONOMY ..... 1

Ph.D Borivoje B. Prokopović, MSc Živojin B. Prokopović  
CONTROL AS THE COST OF TECHNOLOGICAL SUPPORT  
MANAGEMENT ..... 12

Ph.D Aleksandar B. Đurić  
INSTITUTIONALIZED CRIME IN THE SERBIAN EDUCATIONAL ..... 20

## SCIENTIFIC REVIEW ARTICLE

Ph.D Đuro Mikić, Ph.D Mirijana Landika, Ph.D Rajko Macura  
MATRIX RULES IN FUNCTION OF THE MANAGEMENT  
COMMUNICATION AND RELATION ORDERING ..... 25

Ph.D Predrag Mimović, Mladen Dimitrijević, MSc Milan Ristić  
THE CHOICE OF METHODS ECONOMIC FORECASTS- PROBLEMS AND  
PROSPECTS ..... 37

Ph.D Slavomir Miletić, Ph.D David Jovović, MSc Zoran Simonović  
PERSPECTIVES OF INNOVATIVE COMPANIES IN THE LIGHT OF THE  
RELATIONSHIP BETWEEN TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONS ..... 55

Ph.D Nevenka Nićin, Ph.D Bećir Kalač, Ph.D Elma Elfić, Krunoslava Majstorović  
CAREER MANAGEMENT AND LEARNING AS FACTORS OF HUMAN  
RESOURCE MANAGING CAREER ..... 64

Ph.D Miljana Barjaktarović, Jovana Stanisavljević  
ATTRACTING OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT – THE CURRENT  
STATE IN SERBIA AND RECOMMENDATIONS ..... 78

Ph.D Bećir Kalač, Ph.D Anđela Mikić, Branka Vasiljević  
STRATEGIC POSSIBILITIES OF PUBLIC RELATIONS IN MODERN  
BUSINESS ..... 96

Ph.D Dragoljub Bjelanović, MSc Darko Dimitrovski, Tatjana Ilić Čantrak  
PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF THE TOURISM PRODUCT CITY OF  
KRAGUJEVAC ..... 106

Ph.D Đurđica Vukajlović, Ph.D Milan Stamatović, Ph.D Branko Ljutić  
ANALYSIS OF KNOWLEDGE AND SKILLS OF ENTREPRENEURS IN  
CONDITIONS OF NEW WAY OF DOING BUSINESS ..... 118

Ph.D Krunislav Sovtić, Biljana Ilić, Mlađan Maksimović MONETARY STRATEGY AND MAIN MONETARY OBJECTIVES OF THE SERBIAN CENTRAL BANK .....	129
Ph.D Ana Jovanović, MSc Darko Vuković, MSc Moma Jovanović CONTEMPORARY MODELS OF REGIONALISM .....	138
Mira Rakić, Ph.D Beba Rakić MAPPING THE PROCESS OF ONLINE BUYING AND SELLING .....	148
Ph.D Dragoslava Nikić BANK CREDIT RISKS AND BAZEL PROCEDURES .....	157
Ph.D Predrag Jelenković, MSc Ljiljana Jelenković ECOLOGY TODAY, ECONOMY TOMORROW .....	171

### **SCIENTIFIC ARTICLE**

MSc Vladimir Mirković THE IMPORTANCE OF REPO TRANSACTIONS ON MONEY MARKET .....	178
MSc Miloš Milošević FINANCIAL REPORTING HARMONIZATION IN FORMER YUGOSLAV REPUBLIC .....	189
Aleksandar Dragojlović, Slaviša Arsić IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE PUBLIC SECTOR USING MODERN METHODS OF DECISION-MAKING - AN EXAMPLE OF THE SERBIAN TAX ADMINISTRATION .....	199
Stanimir Đukić ELECTRONIC BANKING MARKETING IN TRANSITION .....	209
Aleksandar Stojković, Marko Gašić APPLICATION OF VALUE ADDED TAX IN SERBIA .....	219
Vladimir Nedić, Vojislav Ilić, Srđan Miličević INNOVATION AND CYCLICAL MOVEMENT OF THE ECONOMY .....	227
Vladimir Simić “THE INSTITUTIONAL DEVELOPMENT OF ONLINE ADVERTISING IN SERBIA” .....	240

### **REVIEW**

MSc Živojin B. Prokopović REVIEW OF TEXTBOOKS IN ACCOUNTING EDITIONS FOR SENIOR PERSONNEL IN THE ECONOMY FORKUP, BELGRADE .....	256
---	-----

Др Слободан Цветановић<sup>1</sup>

Универзитет у Нишу, Економски факултет, Ниш

Др Данијела Деспотовић<sup>2</sup>

Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет, Крагујевац

Мр Драгослава Средојевић<sup>3</sup>

Висока пословна школа струковних студија, Ваљево

## ИНОВАЦИЈЕ И ЦИКЛИЧНО КРЕТАЊЕ ПРИВРЕДЕ

### Апстракт

*Каналишући интересовање за феномен дугих таласа, у раду се након експликације става по коме технолошке иновације представљају кључни узрочник дугорочног таласастог кретања тржишне привреде сагледавају проналасци који су омогућили такво кретање и чини покушај препознавања просторних и временских координата њиховог настанка и најшире тржишне валоризације. Пошло од става по коме је тржишна привреда у својој генези прошла кроз пет полувековних циклуса, које је доминантно обележила владајућа технологија свог времена, а да се она тренутно налази на почетку шестог дугог циклуса који квалитетно дизајнирају достигнућа у области нанотехнологије.*

**Кључне речи:** технолошке иновације, дуги циклуси, тржишна привреда.

## INNOVATION AND CYCLICAL MOVEMENT OF THE ECONOMY

### Abstract

*By directing the interest for the phenomenon of long waves, the paper considers, after the explication of the stance that technological innovation represents a key cause of the long term wave movement of a market-based economy, the inventions that enabled such movement and makes an attempt to recognize the spatial and time coordinates of their creation and wide market valorization. The beginning stance is that the market-based economy in its genesis has passed through five decade cycles that have been marked by the leading technology of its time and that is currently at the beginning of the sixth long cycle that is designed with the quality by the advances in the field of nanotechnology.*

**Keywords:** technological innovation, long cycles, market-based economy

### Уводне напомене

Тврђење да кретање тржишне привреде није линеарног већ цикличног карактера је данас опште прихваћено. Економска наука је, међутим, још далеко од недвосмисленог тумачења природе узрока њеног таласастог кретања. Ипак, чини се

---

<sup>1</sup> slobodan.cetanovic@eknfak.ni.ac.rs

<sup>2</sup> ddespotovic@kg.ac.rs

<sup>3</sup> dragoslava.despotovic@vipos.edu.rs

да последњих година доминирају ставови који у технолошким променама виде кључни извор циклличног кретања привреде.

Приликом истраживања привредне динамике најчешће се имају у виду пословни циклуси дужине трајања од седам до десет година. Међутим, привредни живот је редално говорећи много сложенији, тако да се говори о таласима трајања од око три и по године, а такође и о дугим циклусима дужине од око 50 година у кретању тржишне привреде.

Премда дуги таласи по једном броју економских теоретичара нису неспоран феномен, чињеница је да се цикллично кретање тржишне привреде у дугом (полу-вековном) интервалу у макроекономској литератури све ређе доводи у питање и да се исто најчешће проучава у светлу испољавања ефеката економских ефеката технолошких иновација дисруптивног карактера испољавања. Сходно овом учењу, тржишна привреда је у својој генези прошла кроз пет дугих циклуса и данас се налази на почетку шестог. Настанак и испољавање сваког од њих везан је за конкретне технолошке иновације, одређено време и омеђен географски простор.

Полазећи од тако изнесених констатација, у раду се најпре елаборирају ставови по којима централна улога у генерисању привредног раста припада технолошким иновацијама. Потом се указује на узрочну повезаност настанка и најшире дифузије технолошких иновација револуционарног карактера, с једне, и дугорочног кретања тржишне привреде, с друге стране. На крају, учињен је покушај везивања настанка и комерцијалне експлоатације најзначајнијих иновација за економски развој земаља које су предњачиле у њиховој комерцијалној валоризацији.

## Технолошке иновације као фактор економског раста

Технолошке иновације<sup>4</sup> су несумњиво најзначајнији фактор привредног раста.<sup>5</sup> Штавише, о квалитетном привредном расту могуће је говорити само уколико су иновације схваћене у њиховом најширем значењу његов најважнији генератор.<sup>6</sup> То на својевстан начин потврђују и подаци садржани у табелама 1. и 2. на основу којих је могуће закључити да периоди високог раста бруто домаћег производа по становнику у високо развијеним привредама корелирају са комерцијалном валоризацијом значајних технолошких иновација. Примера ради, високе стопе привредног раста пет економски развијених тржишних привреда у периоду 1950-1973. године резултат су, пре свега интензивног процеса увођења технолошких иновација у процес производње, а не надпросечне акумулације физичког капитала. Супротно, успоравање раста бруто домаћег производа по становнику у периоду 1973-1997. године, последица је успоравања стопе технолошких иновација, а не неубичајено ниске акумулације физичког капитала, како се често наводило у економској науци.

<sup>4</sup> „Иновације представљају значајну компоненту савременог система светске привреде. Непрекидно убризгавајући нове варијетете у систем, иновације доприносе одржавању његовог адаптивног капацитета. Ширење иновација у привреди, значајно обликује њене укупне токове.“ Стефановић, З. *Еволуционистички приступ у економској теорији и савремени токови светске привреде*, докторска дисертација, Економски факултет, Ниш, 2007. стр. 240.

<sup>5</sup> Више о томе у: Mulder, P. De Groot, H. Hofkes, M. *Economic growth and technological change: A comparison of insights from a neo-classical and an evolutionary perspective*, Technological Forecasting and Social Change, Volume 68, Issue 2, October 2001, pp. 151-171.

<sup>6</sup> Драгутиновић, Филиповић, Цветановић, *Теорија привредног раста и развоја*, ЦИД, Економски факултет, 2004. Београд.

Табела 1: Стопа раста бруто домаћег производа по становнику у пет високо развијених привреда

	1950-1973.	1973-1987.	Промена
Француска	4,0	1,8	2,2
Немачка	4,9	2,1	2,8
Јапан	8,0	3,1	4,9
Велика Британија	2,5	1,8	0,7
САД	4,3	2,1	2,2

Извор: Blanchard, O. *Makroekonomija*, Мате, Zagreb, 2005. str. 255.

Табела 2: Стопа дифузије технолошких иновација у привредно ткиво пет високо развијених привреда

	1950-1973.	1973-1987.	Промена
Француска	4,9	2,3	2,6
Немачка	5,6	1,9	3,7
Јапан	6,4	1,7	4,7
Велика Британија	2,3	1,7	0,6
САД	4,4	1,6	2,8

Извор: Blanchard, O. *Makroekonomija*, Мате, Zagreb, 2005. str. 255.

Динамика иновација највећим делом детерминише темпо и интензитет привредног раста. Време које је потребно да се нека замисао трансформише у иновацију назива се *инкубациони период*. У двадесетом веку, посебно у његовој последњој трећини, дошло је до готово спектакуларног скраћења како инкубационог тако и укупног развојног периода. Најкарактеристичнији пример такве тенденције је дужина инкубационог периода у областима нових информационих технологија код којих је он скраћен на свега неколико месеци.

Постоје мишљења да се економски и друштвени развој појединих земаља и региона може везати за технолошке иновације. У прилог таквом ставу у табели 3. дати су подаци о најзначајнијим технолошким иновацијама и кретању дохотка по становнику у ценама из 1990. године, за земље Западне Европе.

Табела 3: Стварање Западне Европе

Година	Доходак по становнику (цене из 1990).	Технолошке иновације
1 000	400	Воденица
1100	430	Плуг
1200	480	Ветрењача
1300	510	Компас
1400	600	Висока пећ
1500	660	Гутенбергова машина за штампање
1600	780	Телескоп
1700	880	Сатови на клатно, канали
1800	1.280	Парна машина, машина за ткање, ливено гвожђе, електрична батерија
1900	3.400	Телеграф, телефон, електрично светло, радио
2000	17.400	Челик, аутомобил, авиони, рачунари, нуклеарна енергија

Извор: Бег, Д. Фишер, С. Дорнбуш, Р. Економија, ДАТАСТАТУС, 2010. стр. 517.

Технолошке иновације мењају важност појединих чинилаца производње, а такође делују на квалитативну трансформацију свих елемената економског потенцијала, ширећи границе њиховог коришћења по основу раста ефикасности употребе расположивих производних фактора. Повећањем ефикасности употребе фактора, комплекс технолошких иновација омогућава да се у развојном процесу мање драстично манифестује лимитираност појединих елемената омогућавајући тиме континуирани економски напредак захваљујући супституцији најоскуднијих фактора мање лимитираним чиниоцима производње. Резултат њиховог деловања је процес рекомбинације развојних фактора са тенденцијом ка коришћењу све софистициранијих чинилаца производње. Ефекти технолошких иновација поништавају тенденцију опадајућих приноса као једног од кључних постулата неокласичне теорије раста. Штавише, њихово деловање може довести до испољавања тенденције растућих приноса.<sup>7</sup>

Технолошке промене, мењају величину и структуру производње и значајним делом одређују квалитет привредног и друштвеног развоја у глобалној економији. Деведесетих година претходног века, динамичан технолошки напредак и експлозиван развој научнофундираних области производње дао је снажан импулс невиђеном привредом расту у индустријски развијеним земљама. Нове технологије постале су „једна од водећих покретачких снага глобализације с обзиром да се на тај начин појачава конкуренција, стимулише њен даљи развој и ширење у бројне земље. Истовремено, као резултат глобализације долази до раста трговине услугама, укључујући финансије, правне, управљачке и све видове „невидљивих“ услуга, које постају основни фактор међународних трговинских односа, при чему је интелектуални капитал постао најважнија роба на светском тржишту. То условљава потребу да инвестирање у људски капитал у свакој земљи има растућу тенденцију. Ширењем трговинских активности долази до све већег заостравања међународне конкуренције. Растућа конкуренција и ширење тржишта доводи до продубљивања специјализације и ширења међународне поделе рада, чиме се стимулише раст производње не само на националном већ и на светском нивоу.“<sup>8</sup>

## Иновације и економска динамика тржишних привреда

Појам дугих циклуса се најчешће везује за руског економисту Кондратјева, који је у серији својих радова током двадесетих година двадесетог века објавио систематизован преглед привредних кретања у економски најразвијенијим државама тог времена. Из презентованих података се јасно видело да дуги циклуси представљају несумњиви економски феномен и необориву реалност дугорочног привредног раста.

Кондратијев међутим, није био први који је изнео идеју дугог циклуса. Економисти су указали на дугоцикличну промену у ценама, трговини и трговинском интересу још пре првог светског рата. Ипак, анализа Кондратјева је била та која је 1920-тих изложила идеју широј публици. Као резултат он се практично повезује са идејом полувековног циклуса економских активности које се распростиру од фазе депресије преко фазе опоравка па све до поновне депресије. Његов допринос истраживању дугих циклуса или дугих талас како се понекад назива, је био толико велики да се често назива Кондратијев циклус.

<sup>7</sup> Vollebergh, H. Kemfert, C. The role of technological change for a sustainable development, *Ecological Economics*, Volume 54, Issues 2–3, 1 August 2005, pp. 133-147.

<sup>8</sup> Лековић, В. *Компаративни економски системи*, Економски факултет, Крагујевац, 2008. стр. 383.

Идеја о дугим циклусима прихваћена је од стране од Јозефа Шумпетера, који је наишао на Кондратијев рад у Немачкој пре него што је прешао на Харвард универзитет у Сједињеним Америчким Државама. Ову идеју Шумпетер је употребио као главну тему свог рада о пословним циклусима. Шумпетер је изнео став да је сваки нови талас заправо представљао апликацију нове групе технологија, од којих је сваки имао веома моћан преображавајући ефекат тј. утицај на економију и ефикасно довео до нове индустријске револуције. У Шумпетеревој анализи свака револуција била је базирана на великим иновацијама а које су, баш као што је то био случај и са првом индустријском револуцијом, довеле до великих помака у продуктивности, потрошњи и организацији производних активности. Технолошка промена код првог великог таласа била је усмерена ка усавршавању технике каљења гвожђа помоћу угља, чији је пионир био Абрахам Дарби, затим ка примени и употреби водене паре и изнад свега механизацији текстилне индустрије нарочито механичкој обради памука у Ланкаширу. Пропратни елемент ових нових технологија била је организацијска иновација - развој фабричког система, ког је покренуо Ричрд Аркврајт својим млином на Кромфорду у Дербишајру.<sup>9</sup>

У Кондратијевом циклусу привредни раст у капитализму заснива се на иновацијама производа, процеса и организације са пратећим друштвеним променама. Кунова теорија заснована на карактеру научне револуције стоји на становишту да сваки талас долази до одређеног краја који је проузрокован његовим недостацима, а следећи талас у основи реструктурира и у значајном делу отклања те недостатке. Из сваке фазе иновационог процеса снажно се развија одређена индустријска грана која утиче на целокупни начин привређивања. Привредни раст покренут од стране тих индустријских грана проузрокује имене структуре привреде као и промене економских односа. Производи, процеси и организациона решења која су последица технолошких промена постају универзални и ценом доступни великом броју пословних организација што опет доводи до економских промена.

Економска динамика развијених тржишних привреда карактерисала се наизменичним смењивањем периода успореног и убрзаног раста, дужине трајања више од три деценије. Основни фактори генерисања дугих циклуса у привреди су акумулација слободног новчаног капитала и технолошки развој. Кондратјев је први у економској литератури у технолошким иновацијама препознао централни узрочник настанка дугих таласа. Обрадивши статистичке податке о кретању цена, камата, зарада, спољне трговине и запослености, овај аутор је издвојио три велика дуга циклуса у дотадашњем развоју капиталистичке привреде: први у трајању од 1780. до 1850. године, други од 1851. до 1890. године и трећи од 1891. године који је око 1920. прешао у силазну фазу.

У зависности од фазе животног циклуса доминирајуће технологије, мењају се покретачке силе привредног раста. У периоду настанка новог, водећу улогу имају иноватори, субјекти који су први освојили базичне иновације. Захваљујући њиховим активностима стварају се претпоставке за смену претходног циклуса новим.

Постоје мишљења да је тржишни модел привређивања у свом развоју прошао кроз пет дугих циклуса и да се сада налази на почетку шестог. Сваки циклус је био карактеристичан по технологијама, чије коришћење представља његову кључну материјалну основу.

Технолошке иновације код **првог** великог циклуса (1780-1840) биле су усмерене ка усавршавању технике каљења гвожђа помоћу угља, чији је пионир био Абрахам Дарби, затим ка примени и употреби водене паре и изнад свега механизацији текстилне индустрије.

<sup>9</sup> Више о томе: Smith, D. *Exploring Innovation*, McGraw-Hill, 2010.

**Други** велики циклус кретао се од 1840-тих до 1890-тих. У водећим западноевропским земљама и у САД, захваљујући парној турбини која је радила на угљу, снажно се развијала машиноградња, црна металургија, индустрија угља. У све израженијем виду почиње да се развија железнички транспорт. Међутим, изостала је примена парне машине у области пољопривреде, што се сматра једним од основних узрока релативног заостајања развоја ове привредне гране. Крупна фабричка производња постала је стандард, док је миграција пољопривредног становништва у градска насеља постала масовна појава условљавајући процес урбанизације са свим њеним друштвеним последицама.

**Трећи** по реду дуги циклус базиран на иновацијама повезаним са производњом електричне енергије, хемијских производа и челика трајао је од 1890-1940. У материјалном смислу афирмација трећег циклуса је нераскидиво повезана са електромотором, који је откривен још 1820. године, мотора са унутрашњим сагоревањем пронађеног 1885. године и дизел мотора откривеног 1892. године. Ове технолошке иновације су омогућиле електрификацију производње и домаћинства, развој аутомобилског саобраћаја, авијације и квалитетних промена на железници и воденом саобраћају. Активно се развија електроенергетика и електротехника, а такође и различите области неорганске хемије. На тржишту енергената, угљу уступа место нафти и дериватима од нафте. Челик постаје водећи конструкциони материјал. Електрификација производње омогућила је примену научних достигнућа. Ово је убрзало технолошки развој. Опште и специјалистичко образовање је попримило масовне размере.

**Четврти** дуги циклус, који је трајао од 1940-1990. године донео је са собом нове технологије које се повезују са електроником, аутомобилима, нафтом и аеропростором. Индустрија аутомобила не само да се развијала муњевитом брзином већ је имала далекосежни утицај на економију. Масовна употреба аутомобила водила је ка великим инвестицијама у инфраструктури, док је увођење Фордове масовне производње довело до драматичних промена у индустријској производњи. Промене у електроници довеле су до производње електричних производа за потрошаче, као што су то били ТВ и радио. Четврти дуги циклус заиста је био период масовног тржишта.

**Пети** дуги циклус је доминирао у периоду од деведесетих година прошлог века. Области које творе његово језгро су: рачунарска техника, телекомуникације, ласерска опрема, информатичке услуге. Кључна карактеристика технологија које симболизују пети дуги циклус је њихов прожимајући карактер. Тржишта ових технологија карактерише ефекат позитивних повратних спрега и растући приноси као логична последица испољавања ових ефеката. Извори растућих приноса употребе ових технологија су ефекат учења и ефекат мреже.

Фримен и Лоуса су у свом раду детаљно описали пети дуги циклус.<sup>10</sup> Отпочет још 1990. године, они пети талас доводе у везу са новим трансформишућим технологијама, које укључују рачунаре, телекомуникације и Интернет, као и развој биотехнологије. Ове технологије отпочеле су трансформацију разних аспеката наше свакодневице. Према Фримену и Лоусу “*ком мехур*” настао у касним деведесетим годинама претходног века поседује многе карактеристике претходних сличних “*мехура*” виђених код претходних циклуса, као што је то железничка манија из 1840. и крах Волстрита из 1929. године.

<sup>10</sup> Freeman, C. Louçã, F. *As times goes by: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*, Oxford University Press, 2001.



Порекло многих трансформишућих технологија петог циклуса треба тражити у открићима и изумима који су се догодили у силазној путањи претходног дугог циклуса. Следећа технолошка револуција увек се појављује унутар претходне револуције и зависи углавном од примене научних истраживања. Свака технологија се мења услед новијих открића која добијају “додатно убрзање” помоћу конвергенције технологија.<sup>11</sup> Прогрес у области електронике подупиру развој све три трансформишуће технологије петог циклуса. Идеја Џека Килбија, по којој транзистори, уместо да се повезују заједно и стављају на струјну плочу, могу једноставно да се произведу из само једног комадића силицијума, довела је до производње првог интегрисаног струјног кола (тзв. интегрално коло) још давне 1958. године. Интегрална кола су у почетку била изузетно скупа и користила су се само за апликације специјалне одбране (као што је то био систем навођења пројектила у војсци). Развијање првог микропроцесора од стране Интела 1971. године био је још један одлучујући догађај.

Једна од кључних технологија петог дугог циклуса свакако је била технологија рачунара у којој је развој интегралних кола омогућио настанак и производњу првих персоналних рачунара. Иако им је у почетку недостајала снага и флексибилност, у року од десет година ПС је почео да доводи у питање концепцију тада доминантне стратегије у производњи рачунара. Како су се перформансе ПС-а побољшавале напредовањем технологије у области електронике, тако се и њихов број повећавао. Развој електронике такође је довео до развоја телекомуникација. Увођењем дигиталне технологије у облику модулације пулсног кода тзв. ПСМ-а, поље ширења електронских апликација је постало веће. Развој оптичких влакана и могућност замене софтверских пакета трансформисали су капацитет и свестраност рачунарских система.

Сматра се да економика мреже представља фундаменталну покретачку снагу петог дугог таласа. Корисници производа мреже настоје да је више вреднују (пошто остварују већу корисност од ње) у случају да постоји већи број осталих корисника. Најкраће, вредност производа/услуге за конкретног корисника расте као резултат сваког додатног корисника (типичан пример је употреба мобилног телефона).<sup>12</sup> Када се број чворова у мрежи повећава аритметички, вредност мреже расте геометријски. Карактеристичан пример је прихватање на глобалном нивоу “Windows” оперативног система за персоналне рачунаре. Што је више људи прихватило “Windows”, већи број софтверских фирми су креирале програме који су били са њим компатибилни, што је чинило да он постане од све веће вредности за кориснике. То важи и за случај да рачунари са овим оперативним системом нису физички повезани у мрежу, пошто његови корисници у пракси делују као “заједница” и међусобно размењују фајлове. Док се у случају индустријске економије обима вредност повећава линеарно, за одређену фирму у складу са економијом мреже, то се дешава брже и експоненцијално, при чему су укључени сви у мрежи. Другачије посматрано, вредност је функција тачака повезивања. Сваки додатни чвор повећава могућности да се остваре повезаности. Даље је логично да више тачака конектовања може бити у отвореним системима него у затвореним, за шта је типичан пример електронска пошта. Поред тога што свака додатна е-меил адреса у

<sup>11</sup> Hacklin, F. Marxt, C. Fahrn, F. Coevolutionary cycles of convergence: An extrapolation from the ICT industry, *Technological Forecasting & Social Change* 2009, 76. pp.723–736

<sup>12</sup> Познат је Меткалфеов закон (оснивач компаније “3Com”) по коме вредност мреже расте као квадрат броја њених корисника. Нови корисник, не само да додаје себи вредност, већ постаје вредан за све остале чланове мреже. Вредност мреже се због тога одређује као „ $n^2$ “, при чему “ $n$ ” означава број корисника. Ово је посебно карактеристично за Интернет.

свету повећава вредност свих претходних, до porasta вредности долази и због тога што је свака е-маил адреса не само “артефакт”, већ и “чвор шансе”.<sup>13</sup>

Са економског аспекта је значајно да су за дигиталне производе маргинални трошкови производње и дистрибуције веома ниски. То се односи на софтвер, музику, електронске књиге и часописе, филмове, што је везано и за нове технологије Све веће повезаности, брзине и растући значај неопипљивих вредности редефинишу пословање и доводе до превазилажења решења која су била успешна у традиционалним предузећима индустријског доба. Људи, производи, фирме, државе, све постаје електронски повезано. Неопипљива страна понуде у Интернет економији расте брже од опипљиве.

**Шести** дуги циклус је иницирала нанотехнологија. Тврди се да нанотехнологија представља нови револуционарни прилаз у фундаменталном истраживању – промену научног приступа од макроцентричног до наноцентричног система. Наука о нано-размерама и инжењерска истраживања баве се атомима и молекулима и због тога захтевају мултидисциплинарна знања.

Нанотехнологија је још увек у раној фази развоја, али она на плећима информатичке парадигме има за циљ да постави нову технолошку парадигму: software → hardware → software out.<sup>14</sup> У питању је парадигма у којој су материјална добра само појавни облик софтвера. Материјална добра су настала репликовањем детаљног софтверског модела жељеног хардвера у реални хардвер применом нанотехнологије, али и не мање битним враћањем хардвера у почетно нулто стање по престанку употребе.

Сваки од шест циклуса може бити доведен у везу са значајним институционалним променама. Код првог циклуса то је било увођење фабричке производње. Ово не само да је допринело примени великих технолошких иновација у текстилној производњи, већ је резултирало великим растом продуктивности. Резултат је било снижење цена, стимулисање тражње и велика промена у структури потрошње. Код другог циклуса институционална промена била је афирмација акционарских друштава која су омогућила неупоредиво веће капиталне стокове и испољавање иницијативе предузетника. Код трећег циклуса то су били научни менаџмент и успон великих корпорација, док је код четвртог то била масовна производња и велика, вертикално интегрисана корпорација. Пети циклус карактеришу бројне институционалне трансформације од којих су најзапаженије биле мрежне структуре намењене организацијама, алијансе и заједнички подухвати. Тренутно, у оквиру шестог дугог циклуса истраживања у области нанотехнологија су високо приоритетна у једном броју држава.<sup>15</sup>

Значај напред апострофираних институционалних промена лежи не само у њиховом утицају на економију и друштвени живот нација већ се огледа у начину њиховог повезивања са технолошким иновацијама. Ово показује да технолошке иновације нису само себи довољне, већ да су значајни економски и друштвени ефекти које оне собом доносе. У тој чињеници, односно у способности да технолошке иновације повеже са економским и друштвеним аспектима живота се заправо налази моћ дугог циклуса. Технолошке иновације у области мотора са унутрашњим сагоревањем у комбинацији

<sup>13</sup> Милићевић, В. *Интернет економија*, Факултет организационих наука, Београд, 2002. стр. 14.

<sup>14</sup> Цветановић, С. Младеновић, И. *Капитал у теорији раста и развоја*, Економски факултет Универзитета у Нишу, 2011. стр. 171.

<sup>15</sup> Pandza, K. Wilkins, A. Alfoldi, A. Collaborative diversity in a nanotechnology innovation system: Evidence from the EU Framework Programme, *Technovation*, Volume 31, Issue 9, September 2011, pp 476-489.

са принципима масовне производње нису само створиле нову класу производа у облику аутомобила, већ су довеле до промене природе посла милионима индустријских радника. Оне су омогућиле неупоредиво већу личну покретљивост, што је заузврат проузроковало снажан развој инфраструктуре. Ма колико драматичне ове промене биле, дуги циклус је ту да нам покаже и укаже да оне нису последње технолошке иновације, већ да су само у низу континуелног технолошког прогреса.

Дуги циклус наглашава утицај трансформишућих технологија на привреду и шире, на друштво. На пример, железнице нису биле само водећи индустријски сектор када се радило о инвестицијама и стопи запослености у викторијанском процвату током средине претходног века, оне су такође оставиле велики траг на трошкове многих индустријских сектора. Могућност јефтиног транспорта угља драстично је смањила цену енергије за целокупну економију. Слично томе, у доба Интернета развој информационих технологија драматично је смањило цену похрањивања, обраде и трансфера информација. Ово је са друге стране довело до лаког приступа новим знањима и њиховом трансферу.

### **Просторне и временске координате технолошких иновација које су обележиле дуге таласе**

Сваки циклус могуће је посматрати у времену с обзиром на географско порекло иновације. Лидери првог таласа биле су Велика Британија, Француска и Белгија. Други талас доноси нове учеснике, Сједињене Америчке Државе и Немачку. Трећи талас показује јачање позиције Сједињених Америчких Држава и Немачке. У четвртном таласу Јапан и Шведска се придружују светском иновационом надметању. У петом таласу Тајван и Јужна Кореја постају значајни учесници у глобалној економији.<sup>16</sup> Усвајањем става да се може говорити и о шестом дугом таласу за чије је покретање у материјалном погледу била одлучујућа нанотехнологија запажа се велико ривалство између САД, с једне и Јужне Кореје, Тајвана, с друге стране.

Просторни размештај технолошких иновација показује регионалне, националне и локалне варијације у различитим временским периодима.<sup>17</sup> Доказ овог тврђења је случај земаља североисточне Азије. Иако земље у развоју прате мање или више сличну путању индустријализације, неке су постигле значајне резултате посебно када се има у виду став приватног сектора према технолошким иновацијама (нпр. Малезија, Тајван и Кореја). Скоро све земље у развоју почињу са извозом примарних производа и помоћу различитих економских политика у одређеним периодима настављају путем индустријализације. У почетку, пажња предузетника је првенствено усмерена на имитацију производа у релативно несофистицираним индустријама. Када пословно окружење почне да унапређује пословне активности након почетне акумулације капитала у кључне гране индустрије, то се посматра као кретање дуж путање индустријализације. Такво кретање у многим земљама захтева одређене активности државе што се на први поглед коси са принципима функционисања тржишног модела привређивања.

Иако постоје значајне разлике између јужноамеричких држава и земаља Северне Азије, путања индустријализације показује одређене сличности. У остваривању економске трансформације, померања од индустрије ниских техноло-

<sup>16</sup> Wonglimpiyarat, J. The nano-revolution of Schumpeter's Kondratieff cycle, *Technovation* 25. 2005.

<sup>17</sup> Више о томе у: Asheim, T. Gertler, S. *The Geography of innovation, regional innovation systems*, in *The Oxford handbook of innovation*, Editet By Jan Fagerberg, David C. Mowery, Richard R. Nelson, pp. 291-317, Oxford, 2005.

гија ка прерађивачким секторима и тешким индустријама представљају кључ њиховог успеха. Ово је постигнуто са додатним развојем индустријских грана које супституишу увоз и применом економских политика које су извозно оријентисане. Основна предност северноазијске привреде је што су се након почетне фазе супституције увоза отвориле за међународну конкуренцију кроз извозну оријентацију, што је супротно од земаља Јужне Америке.

## Закључак

Технолошке иновације представљају кључни фактор привредног раста током досадашњег егзистирања модела тржишне економије. Постоје мишљења да технолошке иновације дисруптивног карактера представљају најзначајнији узрочник испољавања дугорочног (полувековног) кретања тржишне привреде. Полазећи од тог тврђења могуће је у кључним технолошким иновацијама препознати пет дугих циклуса. Тренутно се светска привреда налази на крају петог и почетку шестог дугог таласа. Сваки од поменутих таласа је карактеристичан по комерцијалној примени конкретних технолошких иновација и конкретном географском простору њиховог настанка и масовне комерцијалне валоризације.

## Литература

1. Asheim, T. Gertler, S. *The Geographu of innovation, regional innovation systems*, in *The Oxford handbook of innovation*, Editet By Jan Fagerberg, David C. Mowery, Richard R. Nelson, pp. 291-317, Oxford, 2005.
2. Бег, Д. Фишер, С. Дорнбуш, Р. Економија, ДАТАСТАТУС, 2010.
3. Blanchard, O. *Макроекономја*, Маре, Zagreb, 2005.
4. Vollebergh, H. Kemfert, C. The role of technological change for a sustainable development, *Ecological Economics*, Volume 54, Issues 2–3, 1 August 2005, pp. 133-147.
5. Драгутиновић, Филиповић, Цветановић, *Теорија привредног раста и развоја*, ЦИД, Економски факултет, 2004. Београд.
6. Лековић, В. *Компаративни економски системи*, Економски факултет, Крагујевац, 2008.
7. Милићевић, В. *Интернет економија*, Факултет организационих наука, Београд, 2002.
8. Mulder, P. De Groot, H. Hofkes, M. *Economic growth and technological change: A comparison of insights from a neo-classical and an evolutionary perspective*, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 68, Issue 2, October 2001, pp. 151-171.
9. Pandza, K. Wilkins, A. Alfoldi, A. Collaborative diversity in a nanotechnology innovation system: Evidence from the EU Framework Programme, *Technovation*, Volume 31, Issue 9, September 2011, pp 476-489.
10. Smith, D. *Exploring Innovation*, McGraw-Hill, 2010.
11. Стефановић, З. *Еволуционистички приступ у економској теорији и савремени токови светске привреде*, докторска дисертација, Економски факултет, Ниш, 2007.
12. Freeman, C. Louçã, F. *As times goes by: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*, Oxford University Press, 2001.

13. Hacklin, F. Marxt, C. Fahrn, F. Coevolutionary cycles of convergence: An extrapolation from the ICT industry, *Technological Forecasting & Social Change* 2009, 76. pp.723–736
14. Цветановић, С. Младеновић, И. *Капитал у теорији раста и развоја*, Економски факултет Универзитета у Нишу, 2011.
15. Wonglimpiyarat, J. The nano-revolution of Schumpeter's Kondratieff cycle, *Technovation* 25. 2005.

Др Боривоје Б. Прокоповић  
Мр Живојин Б. Прокоповић  
Нишка пословна школа СС, Ниш

## КОНТРОЛА ТРОШКОВА КАО ОСНОВА ТЕХНОЛОШКЕ ПОДРШКЕ УПРАВЉАЊУ

### Апстракт

*У раду је истакнута важност трошкова за финансијски резултат предузећа. Контрола њиховог настајања, у свим фазама пословања и рада, прворазредни је задатак оних који су у фирми задужени за технолошку подршку управљању. С тим у вези, у раду се посебно инсистира на ефикасност у контроли свих трошкова предузећа.*

*Кључне речи: Контрола, трошкови, финансијски резултат, планирање и обрачун трошкова...*

## CONTROL AS THE COST OF TECHNOLOGICAL SUPPORT MANAGEMENT

### Abstract

*Study emphasizes the importance of costs for the financial result of the company. Controlling of its generation, in all phases of doing business and work, is the first class assignment of those people in company whose duty is technological support to managing. Related to it, study especially insists on efficiency in controlling of all company's costs.*

**Key words:** Control, costs, financial result, planning, cost accounting...

### Увод

Ефикасна контрола трошкова изузетно је важна за све фирме, без обзира на њихову организациону структуру. Тако нпр. мала предузећа најчешће имају строжију новчану контролу и уз мање сложене методе контроле успешно превазилазе овај проблем. С друге стране, средња и велика предузећа могу производне губитке да расподеле на неколико производа, па проблем контроле третирају другојачије.

Сама контрола трошкова није просто надгледање трошкова и бележење обиља података, већ и њихова стручна анализа, чији резултати омогућавају предузимање низа корективних активности. Ову контролу треба да спроводе сви запослени у предузећу у виду управљања трошковима, а које обухвата утврђивање:<sup>1</sup>

- непосредних трошкова;
- стопе режијских трошкова;
- стимулације, пенала и учешћа у профиту;
- готовински промет у оквиру пројекта;
- прерачун и
- обрачун трошкова.

---

<sup>1</sup> Самарџић, И. и Кнежевић, С; Менаџмент рачуноводства, Београдска пословна школа, Београд, 2004. стр. 1.

Добри познаваоци економике предузећа посао контроле трошкова посматрају као део подсистема укупног управљачког миљеа контроле пословања предузећем.

Примењиване методе контроле трошкова добре су онолико колико и план према коме ће се мерити резултати те контроле. Грешке у плану за мерење резултата контроле су чешће него у самом методу контроле, па одабрани методи за планирање и контролу трошкова морају бити у стању да применом задовоље потребе и захтеве менаџмента, како би он могао да пројектује стање у правцу остваривања постављених циљева. Подсистем планирања, анализе и контроле трошкова суштински треба да омогући, како следи:<sup>2</sup>

- прави увид у стварно напредовање посла;
- везу остваривања трошкова и планираног распореда истих;
- утврђивање пословних проблема, с обзиром на изворе;
- информациј менаџерима уз практичне активности; и
- оправданост и проверљивост преломних тачака.

Сам подсистем планирања и контроле трошкова, поред тога што представља средство помоћу кога могу да се утврде циљеви, користи и средства за развој планирања, а мора бити успостављен тако да се може користити за потребе:<sup>3</sup>

- планирања и делегирања посла;
- утврђивања режијских буџета; и
- одређивања резерви менаџмента.

Одређивање буџета за делегирани посао подразумева да планер у потпуности познаје значај уведених стандарда: а) стандарди радног учинка, који обухватају квалитет и количину рада, трошкове рада и рок за завршетак рада и б) процесни стандарди производње, који укључују норме материјала, енергије флуида и норме амортизације, као средства за постизање јединства и делотворне контроле насталих трошкова.

Подсистем, као средство за мерење напредовања и контролу трошкова, мора бити у стању да, како следи:

- измери утрошке и достигнућа ресурса,
- упореди мерења са стандардима и
- пружи основу за дијагностику пословања.

Иначе, важне смернице у коришћењу подсистема су:

- да менаџер утврђује буџет за одређени посао пословодства,
- централизована надлежност и контрола над сваким буџетом,
- одговорност подсистема планирања и контроле трошкова и
- менаџер пројеката може имати подршку органа управљања.

Скоро сви системи за пројектно планирање и контролу имају утврђене захтеве за пројектовање, који укључују, како следи:<sup>4</sup>

- оквир за интеграцију трошкова и могућности производње,
- могућност за праћење трошкова и рокова,
- способност за предвиђање крајњег исхода производње,
- одступања која пружају могућност за анализу пословања и
- евентуалну оцену алтернативних решења.

---

<sup>2</sup> Др Боривоје Б. Прокоповић; Финансијски менаџмент, Проинком, Београд, 2006. стр. 99.

<sup>3</sup> Ибид.

<sup>4</sup> Видети о овоме: Група аутора; Пословно планирање, Проинком, Београд, 2007. године.

У привредној пракси познато је да подсистем планирања и контроле трошкова обухвата активности, како следи:

- пријем уговора за посао,
- дозволу за обављање планирања,
- структуру радова са нормативима,
- опис посла са поделом по поступцима и операцијама,
- калкулацију посла,
- основне и оперативне планове производње, и
- буџете.

Посао планирање трошкова остварује се, како следи:

- израдом калкулације трошкова по производима,
- израдом калкулације по местима трошкова и
- утврђивањем зависности трошкова и прихода од обима производње и профитабилности производа и производње.

Привредна пракса показала је да потпуно развијени подсистеми за планирање и контролу трошкова показују бројне користи, јер узимају у обзир и анализу трошкова.

До сада коришћене методе планирања и контроле трошкова доста олакшавају извођење постављених циљева, а нарочито:

- утврђивање потребних активности,
- комуникацију између организационих јединица,
- одређивање врста, количина и рокова потребних ресурса,
- процену неизвесности,
- предлагање алтернативних облика деловања,
- утврђивање ефеката промена у ресурсима производње,
- мерење и извештавање о извршењу,
- утврђивање проблема и начина њиховог решавања и
- гаранцију о спреси планирања и контроле трошкова.

Успешне методе планирања и контроле трошкова захтевају: нове видове информација и повећану обраду уз употребу рачунара; додатно запослене и пораст режијских трошкова; те обуку за примену нових техника и метода планирања и контроле трошкова.

Добро организован подсистем даје: поједностављену унутрашњу контролу плана и стања трошкова; процедуре које ће свести на најмању меру лоше извештавање; снажан утицај на пословодство за испуњење обавеза; недељне састанке тимова са утврђеним дневним редом; и периодични извештај највишем менаџменту о стању пословања у производњи.

За ефикасно функционисање подсистема неопходно је да утврђивање буџета буде формално и суштински добро и стручно урађено, како би се спречиле нежељене грешке. Стриктна примена планирања и контроле трошкова треба континуирано да изврши притисак на производњу, да би се промене свеле на најмању могућу меру. Тако, нпр. не би требало да се: врше ретроактивне промене трошкова за већ обављени посао; мењају буџет и активности у току; врше трансфери послова независно један од другог; поново отварају закључени послови.

За успешно управљање трошковима у току оперативног циклуса рада неопходна је квалитетна израда и ефикасно спровођење стручно организованог планирања и контроле трошкова, односно: темељно планирање посла који треба извршити; добра процена времена, радне снаге, материјала, амортизације и



трошкова; јасно изражен обим потребних задатака; дисциплинован буџет и дефинисање издатака; праћење физичког напредовања и обрачуна расхода; процена свега потребног за завршетак преосталог посла; и поређење стварног напредовања радова и расхода са роковима и буџетима (од започињања до завршетка пројекта).

Менаџмент предузећа мора стално да упоређује време, трошкове и остваривање планова са буџетом, предвиђеним временом, трошковима и продајом, свакако, у целини за предузеће. Ситуација у којој буџет није прекорачен, а све се обавља правовремено, уз остварење 75 процената од планираног није добра. Такође, губи на значају чињеница да производња иде по плану, ако су трошкови у прекорачењу за 50%. Дакле, сви параметри у погледу ресурса (време, трошак и продаја) морају се анализирати као целина, јер у супротном може се догодити да је битка добијена, а да је рат изгубљен.<sup>5</sup>

Често се каже да је структура производа полазиште из којег произилазе сви трошкови и систем контроле. Она пружа оквир на основу којег трошкови, време и продаја могу да се пореде у односу на буџет на сваком нивоу. Превасходни циљ контроле је верификација, која се остварује поређењем остварених резултата са утврђеним плановима и стандардима коришћеним у планирању. То поређење треба да верификује и потврди да су:

- циљеви успешно преведени у стандарде,
- стандарди представљени као поуздан приказ активности и
- утврђени буџети на основу којих могу да се врше поређења стварног према планираном.

Наредни циљ контроле односи се на одлучивање, а да би органи менаџмента могли да доносе делотворне и благовремене одлуке потребна су им три основна извештаја, односно као следи:

- план и буџет планирања,
- поређење предвиђених и утрошених ресурса до тог датума и
- ројекција потребних ресурса до завршетка активности.

Извештаји се потом дају менаџерима и извођачима пројекта. Коришћењем назначених извештаја, насталих у току контроле, а који се тичу одлучивања, добијају се: повратне информације за пословодство, планере и извођаче; нивои одступања од плана и буџета; и поновно планирање за случај непредвиђених околности у погледу трошкова и продаје, како не би дошло до губитка ресурса.

Поменути извештаји пружају менаџменту могућност да минимизира настале губитке предузимањем одговарајућих корекција, јер је лакше умањити трошкове у раним фазама производње.

Сматра се да би тз. трошкови промена лако могли да премаше планиране трошкове, па за видљиве проблеме у производњи може бити прекасно и скупо решавање у ходу, те да је истовремено тешко и компликовано кориговати их.

Менаџерско планирање остварује се у оперативном циклусу производње и обухвата: ауторизацију посла и његово отварање; извештавање о подацима везаним за планирање трошкова; планирање и анализу трошкова; и извршавање плана трошкова.

Пошто се обави посао планирања, исти се ауторизује документом са описом посла и тај формулар представља уговор који садржи уобичајени опис, организацију и временски оквир посла.

---

<sup>5</sup> Боривоје Б. Прокоповић, Јеринић Д, Живојин Б. Прокоповић. Нешто о рачуноводству одговорности. Економика 2009;55(1-2):58-65.

Уколико су центрима трошкова потребни додатни утрошци, мора се, на захтев контроле трошкова, отворити образац пријаве промене трошковног рачуна. Иначе, познато је да велика предузећа имају рачунарске информационе системе за контролу и извештавање о трошковима, док средња и мала располажу делимичним рачунарским системима.

Наредну фазу оперативног циклуса представља прикупљање података о трошковима и извештавање о њима. Остварени трошак обављеног посла и буџетом планирани трошак за обављени посао, центри трошкова сакупљају у трошковне рачуне и то за сваки уговор унутар предузећа и о томе извештавају одговарајући орган. Извештавање о стварно насталим и буџетом планираним трошковима, обавља се месечно у штампаној форми и то одвојено по пословима и организационим јединицама. За приказивање стварно насталих трошкова штампају се, по потреби, недељни допунски извештаји и исти упоређују са предвиђеним, који треба да дају списак центара трошкова по пословима и организационим јединицама, без обзира на то кад су направљени трошкови.

Највећи број недељних извештаја о раду доноси износе ставки трошкова за текући и укупне износе за предходни месец. Сви они дају се у детаљном месечном извештају, који укључује недељне извештаје ради оквирног поређења. Иначе, годишњи износи се не дају у недељним извештајима, сем ако их корисници не траже.

Понекад недељни извештаји могу да укажу на поремећаје и да буду сметња спровођењу планова, посебно у случају ванредних ситуација.

Процес отварања радних налога користи се да би се одређени центри трошкова овластили да почну са задужевањем трошкова. Они, у ствари, спецификују трошкове производње, који се односе на радну снагу, материјал, средства за рад, режију и друга задужења.

Крајњи резултат циклуса планирања трошкова представља буџет трошкова, који мора да буде одмерен, достижан и базиран на уговором закљученим трошковима и извештајима о послу. Као основа за буџет служе раније познати трошкови, или предрачуни на основу стандарда индустријског инжењеринга. Буџет мора да утврди планиране захтеве за утрошцима, уговором додељена средства и резерву менаџмента фирме.

Резерва менаџмента представља новчани износ који ће се користити за финансирање свих врста непредвиђених активности и неочекиваних ситуација у виду додатних послова. Она не треба да се користи за покривање лоших предрачуна или прекорачења буџета, а када дође до битне промене у пословању, мора се кориговати укупан буџет трошкова.

За резерве менаџмента, поред нормалног буџета, постоје: дистрибуирани буџет, који је везан за промене уговора и недељни буџет, који чини додатно груписане и накнадно утврђене задатке.

Менаџмент најчешће користи варијације како би проверио буџетски систем трошкова и систем распоређивања рокова. А, промене буџетског система и система распоређивања рокова упоређују се заједно зато што варијација: трошкова упоређује одступања од буџета, а не даје мерило за поређење расподељеног са обављеним послом; распореда рокова омогућава поређење између планиране и стварне наплате, али не обухвата и трошкове.

За израчунавање варијације, морају се дефинисати три основне варијације за буџетске и стварне трошкове и за плански распоређен и обављен посао. За ту сврху Агџбалд дефинише величине:<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Наведено према: Самарџић, И. и Кнежевић, С.; Менаџмент рачуноводства, Београдска пословна школа, Београд, 2004. стр. 10.

- Буџетом планирани трошак за распоређени посао (TRpl) представља буџетом предвиђени износ трошкова за посао који је планиран да буде завршен у датом временском периоду.

- Буџетски признат трошак за обављени посао (TRbos) је буџетом предвиђен износ трошкова за обављени посао у датом временском периоду.

- Остварени трошак за обављени посао (TRos) чини износ пријављен као стварно потрошен у обављању посла завршеног у датом временском периоду.

Каже се да ови трошкови могу да се примене на било које исказивање посла, програм, пројекат, задатак, подзатак, радни пакет који је обављен, који је у току, или се тек очекује. Употребом ових величина могу се извести дефиниције варијација:<sup>7</sup>

а) Изналажење варијације трошкова (VT врши се формулом):

$$VT = TRbos - TRos \text{ [дин/посао]}$$

Јасно, негативна варијација у резултату указивала би на стање прекорачења трошкова.

б) Изналажење варијације у распореду (VR):

$$VR = TRbos - TRpl \text{ [дин/посао]}$$

У овом случају негативна варијација указивала би на стање заостајања за планираним распоредом.

Код анализе трошкова и њиховог распореда трошкови се користе као најмањи заједнички именитељ.

Изнађена варијација се, обично, претвара у проценте, па имамо:

$$\text{Варијације трошкова \%} = VT/TRbos$$

$$\text{Варијација распореда \%} = VR/TRpl$$

Иначе, варијација у планираном распореду може се представити у сатима, данима, недељама или динарима.

Пошто се варијације увек сматрају критичним ставкама то се све организационе јединице извештавају о њима, а критичне варијације утврђују за сваки ниво организације у складу са пословном политиком. Сва предузећа немају јединствено одређивање граница варијација, јер оне могу зависити од: фазе животног циклуса; временске фазе животног циклуса; времена производње; тачности норматива утрошка и стандарда трошкова.

Контрола варијација може се разликовати од посла до посла и у случају многих послова промена варијација дозвољена је у току трајања процеса производње. Тако, код прецизних производних програма, варијације могу да се фиксирају у току временског трајања, а код програма који обухватају истраживање и развој дозвољена су већа одступања у раним него у каснијим фазама, па пошто би ризик требало да опада како време одмиче, границе варијација се смањују.

Употребом варијација трошкова и планираног распореда рокова, можемо да успоставимо интегрисани систем извештавања о трошковима и планираном распореду рокова, који пружа основу за анализу варијација мерењем реализације трошка с обзиром на обављени посао.

И поред тога што можемо да израчунамо варијације трошкова и планираног распореда у динарима или процентима, требало би да знамо и колика је успешност обављеног посла. А, обрасци за израчунавање ефикасности оствареног

---

<sup>7</sup> Ибид.

посла, као процента  $T_{rbos}$ , су како следи:

Индекс остварења трошкова  $IRT = TR_{bos}/Tros$

Индекс остварења распореда  $IRR = TR_{bos}/TR_{pl}$ .

Тако, уколико је  $IRT = 1.0$  ради се о савршеном остварењу, затим ако је  $IRT > 1.0$  ради се о изузетном остварењу и ако је  $IRT < 1.0$  ради се о лошем остварењу. Свакако, иста анализа може да се примени и на  $IRR$ .

Иначе, све резерве менаџмента одређују се као разлика између уговорених трошкова за пројектовану наплату до тог датума и буџетом планираних трошкова. Оне представљају средства за случај непредвиђених ситуација и служе за неутрализацију неизбежних кашњења, која могу да утичу на критичну путању производње. Дакле, резерве менаџмента покривају непредвиђене догађаје у оквиру дефинисаног опсега пројекта за које искуство показује да су веома могући. Међутим, оне се не користе за неочекиване случајеве више силе, или за промене у обиму производње. Такве промене финансирају се посебно, рецимо из средстава које је утврдио менаџмент за случајеве непредвиђених ситуација.

Руководство мора да утврди све резерве за планове у случају непредвиђених ситуација: у погледу времена, трошкова и завршетка наплате завршеног посла.

У случају државних произвођача, често се тражи да имају системе контроле трошкова и планираног распореда са роковима одобрених од стране државе. Све информације које такав систем мора да покаже су, како следи:<sup>8</sup>

- Буџетом предвиђен трошак за временски распоређени посао ( $TR_{pl}$ ).
- Буџетом предвиђен и остварен трошак за временски обављени посао ( $TR_{bos}$ ).
- Стварни трошак за обављени посао ( $TR_{os}$ ).
- Процену трошкова на завршетку.
- Буџетом предвиђен трошак на завршетку.
- Варијације и објашњења трошкова и планираног распореда рокова.
- Могућност праћења.

Сматрамо да је неходно да постоје стандардизовани трошкови и поступци за извештавање о варијацијама и њиховој контроли. Тако, када се дозвољене варијације прекораче, потребни су извештаји о анализи варијација свих рачуна трошкова. Ове извештаје могу да траже, како следи: одговорни службеници, одговорни менаџери, рачуновођа трошкова и контролор трошкова, те менаџер са правом потписа.

Циљ контролора рачуна трошкова, код анализе варијација, је да предложи активности за решавање проблема у оквиру буџета, или да правда нови предрачун. У току анализе варијације, мора се обратити пажња на питања, како следи:<sup>9</sup>

- Који је проблем који узрокује варијацију?
- Како она утиче на рокове, трошкове и извршење после наплате?
- Како она утиче на друге послове?
- Каква се корективна активност планира? и
- Који се резултати очекују од корективне активности?

Међу кључним параметрима који се користе у анализи варијације је концепт остварене вредности, која представља прогностичку променљиву која се користи да би се предвидело да ли ће трошкови да се заврше изнад или испод буџета.

<sup>8</sup> Ибид, стр. 11. до 13.

<sup>9</sup> Ибид.

## Закључак

Контрола трошкова, како је у тексту описано, важна је за сва предузећа и то без обзира на њихову величину, делатност и организационо устројство. Притом, под контролом трошкова не треба третирати сам посао њиховог надгледања и бележење мноштва података. Требало би те податке и анализирати, јер је посао анализе основа за многа закључивања о: постигнутим резултатима, одступањима од планираног, чиниоцима од утицаја на постигнуте резултате и о корективним мерама да се дејство негативних чинилаца заустави, а позитивних подуспеши, како би будући резултати били бољи.

Контролу трошкова треба да врше сви запослени предузећа, како би се олакшао сам посао око управљања проблематиком трошкова, која представља подсистем целокупног управљачког система контроле пословања и рада предузећа.

Систем контроле трошкова треба спроводити добро одабраним методама, које ће менаџменту омогућити једноставније пројектовање стања у правцу оставарења стратешких циљева предузећа.

## Литература

1. Красуља, Д. и Иванишевић, М; Пословне финансије, Економски факултет, Београд, 2005.
2. Малинић, С; Основи управљачког рачуноводства, Економски факултет, Београд, 2002.
3. Прокоповић, Б. Б. и Прокоповић Б. Ж; Финансијско рачуноводство и биланс, Проинком, Београд, 2006.
4. Прокоповић, Б. Б; Управљање финансијама предузећа, Факултет за менаџмент и Цекомбоокс, Нови Сад, 2005.
5. Прокоповић, Б. Б; Финансијски менаџмент (3. издање), Проинком, Београд, 2007.
6. Прокоповић ББ, Јеринић Д, Прокоповић ЖБ. Нешто о рачуноводству одговорности. Економика 2009; број (1-2).
7. Самарџић, И и Кнежевић, С; Менаџмент рачуноводства, Београдска пословна школа, 2004.

## ИНСТИТУЦИОНАЛИЗОВАНИ КРИМИНАЛ У СРПСКОМ ОБРАЗОВАЊУ

### Резиме

У овом оригиналном научном раду аутор Александар Б. Ђурић анализира практичне последице имплементације Болоњске декларације у високошколске програме српских универзитета. Имплементација Болоњске декларације у Србији је у директној супротности са традиционалним српским универзитетом и традиционалним европско-континенталним системом високог образовања. Идејну основу Болоњске декларације чини стратегија *Opus Dei* чији је оснивач шапански римокатолички монах Есквир – стриктна контрола програма високог образовања у складу са потребама Ватикана. Данас, већина држава ЕУ (Француска, Немачка, Шпанија, Италија, Словенија) прихвата Болоњску декларацију од 1% до 3% само делимично и са стриктним резервама на дужи временски период у складу са национално-традиционалним потребама, моћне државе које нису чланице ЕУ (Руска федерација, САД, Велика Британија, Кина, Индија, Јапан) у потпуности не прихватају Болоњску декларацију, док Хрватска прихвата имплементацију Болоњске декларације уз очување националног система високог образовања у наредних 15 година. Србија је из партијско-политичких мотива, непотизма и удворишта према ЕУ, прихватила имплементацију Болоњске декларације у року од 5 година. То ће довести до потпуног „одлива мозгова“ и „одлива младости“ из Србије. Квалитет српског образовања је у посредној вези са усвајањем Закона о интелектуалној својини, Закона о реституцији и Закона о децентрализацији, а потом и „Националне стратегије за спречавање одлива српских мозгова у иностранство и повратак светских српских научника из иностранства у матицу“.

**Кључне речи:** Српско образовање, Институционализовани криминал.

## INSTITUTIONALIZED CRIME IN THE SERBIAN EDUCATIONAL

### Abstract

In this original scientific work the author Aleksandar B. Djuric analyses practical consequences of Bologna declaration implementation on high education programs of Serbian universities. Implementation of Bologna declaration in Serbia is directly opposed to traditional Serbian university and traditional European-continental system of high education. The primal idea of Bologna declaration comes from *Opus Dei* strategy founded by the Spanish Roman Catholic monarch Eskivira – strict high education program control in accordance with the needs of Vatican. Nowadays, most of EU countries (France, Germany, Spain, Italy, Slovenia) accepts Bologna declaration from 1% to 3% only partially and with

---

<sup>1</sup> alardur@yahoo.com

*strict reserves on the long term basis and a agree with themselves necessary, powerful non EU countries (The Russian Federation, USA, UK, China, Japan) do not accept Bologna declaration at all, while Croatia accepts Bologna declaration only with the preservation of their national high education system in the next 15 years. For party-political motives, nepotism and ingratiation towards EU, Serbia accepted the implementation of Bologna declaration in 5 years time. That will lead to complete "emigration of brains" i.e. intellectuals and "youth drain" from Serbia. Serbian education quality is in indirect connection with the Intellectual Property Law, Restitution Law and Decentralization Law adoption, followed by the "National strategy for Serbian intellectual's emigration prevention and return of world well known Serbian scientists from abroad to their home country".*

**Key words:** *Serbian educational, Institutionalized crime.*

## Увод

У домену високог образовања, имплементација Болоњске декларације у Србији је у директној супротности са традиционалним српским универзитетом и традиционалним европско-континенталним системом високог образовања.

## Идејни извори Болоњске декларације

Идејна основа Болоњске декларације, налази се у научном раду шпанског католичког монаха Hozemarija Eskvira de Balager који је током 1928. године писао докторски рад на Универзитету у Мадриду. У свом научном раду Есквира претендује на оснивање организације Божије Дело (лат. Opus Dei) која представља спој религије и политике са строго селективним чланством. Познате су беседе Есквира „Бог и храброст“ у којој износи потребу стриктне контроле Ватикана (Римокатоличке цркве) над програмима основног, средњег и високог образовања у Шпанији.

Током 1933. године Есквира основа у Шпанији високу школу под називом „Академија за право и архитектуру“ која је функционисала као културни и образовни центар. Политичка активност и часови религије у Академији су били илегални. У њој је живот био организован по моделу породице, Есквира је стекао назив „отац“, а до 1936. године чланство у овој школи је било резервисано само за мушкарце.

Божије Дело као моћна организација данас представља обавештајну службу Ватикана. Пре почетка Другог светског рата чланови организације Божије Дело, заузимали су високе положаје у влади Франкове Шпаније. Већ тада делатности ове организације превазилазе религиозни оквир, јер она има значајну имовину и располаже фондовима у разним регионалним и светским банкама.

Деветнаестог марта 1941. године Божије Дело стиче канонски статус актом тадашњег мадридског бискупа. Преломну тачку у развоју Божије Дело представља 1946. година када од националне организације прераста у интернационалну, са напоменом да је ова организације израсла из универзалне димензије Римокатоличке цркве. У том смислу Есквира истиче: „Ми смо у ситуацији да водимо борбу без обзира на то колико је тешко, опасно и колико је то грандиозан подухват. Господ не жели да Његово дело има један посебан карактер, он захтева од нас да му обезбедимо бесмртан карактер.“

У годинама после Другог светског рата Божије Дело врбује људе из масовне емиграције са истока и фактички успоставља своју интернационалну мрежу на Европском и другим континентима. Данас функционише као Универзитет са својим филијалама по целом свету.

Наведене информације о организацији Божије Дело нашли смо код енглеског писца Хачисон Роберт који је у првој половини двадесетог века објавио књигу „Opus Dei – њихово царство долази“, а одмах након публикације ове књиге мистериозно је погинуо.<sup>2</sup> Други извор информација о организацији Божије Дело нашли смо код Аврамов др Смиља академика Српске академија наука (САНУ).<sup>3</sup>

Први приватни универзитет у Војводини, држава Србија, „Привредна Академија“ током 2008. године закључио је уговор о узајамној међународној сарадњи са Универзитетом Кордоба у Шпанији који је филијала организације Божије Дело. Један од неформалних услова за успостављање фактичке високошколске сарадње постављен од стране ректора шпанског универзитета био је постојање хришћанско-католичког храма у непосредној близини студентског павиљона и зграде високошколске установе у Новом Саду.<sup>4</sup>

## **Иностране државе и Болоњска декларација данас**

Одмах по пријему у ЕУ, Словенија се обавезала да ће у наредних 30 година извршити у потпуности имплементацију Болоњске декларације.

Немачка, Француска, Шпанија и Италија прихватају од 1% до 3% одредби Болоњске декларације у свом високом школству са изменама и допунама, у складу са националном стратегијом високог образовања. Током 2009. године Скупштина свих немачких универзитета је усвојила Акт о потреби садржинске ревизије Болоњске декларације.

Хрватска се обавезала да ће имплементацију Болоњске декларације извршити у наредних 15 година.

Државе које нису чланице ЕУ (као што су Руска Федерација, САД, Кина, Индија, Велика Британија, Јапан) не прихватају Болоњску декларацију у потпуности.

## **Зашто је извршна власт у Србији у потпуности прихватила Болоњску декларацију**

Непосредно после 5. октобра 2000. године, српска извршна власт се обавезала на имплементацију Болоњске декларације у дужем временском периоду. Након убиства премијера Ђињић др Зорана, српска извршна власт прихвата рок од 5 година за имплементацију Болоњске декларације. Овако кратак рок за имплементацију Болоњске декларације, може се објаснити само партијско-политичким мотивима, и то: (1) српска извршна власт прихвата екстремно кратак рок за спровођење Болоњске декларације верујући да ће на тај начин (снисходљивошћу, непотизмом

<sup>2</sup> Хачисон Роберт: Opus Dei – њихово царство долази, Народна књига, Београд, 2006. (ISBN 86-331-2852-7; UDK 272-726.6-427, COBISS.SR-ID 131839244)

<sup>3</sup> Аврамов Смиља: Opus dei – нови крсташки поход Ватикана, Академија за дипломатију и безбедност, Београд, 2009. (ISBN 978-86-83927-41-8, UDK 272-726.6-427, COBISS.SR-ID 155083788)

<sup>4</sup> [http://www.privrednaakademija.edu.rs/eng/?pa\\_strana=saradnjaENG](http://www.privrednaakademija.edu.rs/eng/?pa_strana=saradnjaENG); <http://www.uco.es/version/eng/>



и удвориштем према Европском парламенту) убрзати пријем у ЕУ; (2) српска извршна власт прихвата екстремно крагак рок за спровођење Болоњске декларације верујући да ће на тај начин Европски парламент заборавити на српске ратне злочинце (Караџића, Младића и Хацића), те да њихово хапшење неће бити услов за пријем у ЕУ.

Током 2010. године завршава се акредитација високошколских установа на територији Србије, а српски парламент спрема нову верзију Закона о високом образовању. Имплементација Болоњске декларације биће завршена у Србији до краја школске 2016/2017. године, када ће више од 40.000 студента изгубити право да студирају по старом систему. То значи да ће студенти последиписних – магистарских студија изгубити право да бране своје магистарске радове, јер ће магистарске студије у потпуности бити укинуте. Они ће моћи да бране такозвани „мастер рад“ који је по научном рангу испод магистарског рада. На тај начин магистарских правних наука ће бити девалвиран на „мастера“, а докторских правних наука на „PhD“.

Имплементацијом Болоњске декларације у српско високо образовање извршиће се његова девалвација, губитак домаћих стручњака и професора и инфлтрирање иностране високошколске интелигенције која у матичним државама не може стећи статус стручњака и професора универзитета.

У време Титове Југославије из Србије је био веома редак одлив мозгова – стручњака и професора универзитета, и уколико га је било они су одлазили на временски одређену специјализацију и потом се враћали у Србију.

У време Милошевићеве Југославије дипломирани студенти, магистри и доктори наука учесталије одлазе у иностранство и тамо остају за дужи временски период или заувек.

Данас из Србије у иностранство, на школовање и доживатни боравак, одлазе како дипломирани студенти, магистри и доктори наука, тако и деца у основној школи, гимназијалци и студенти. Сайтови српских министарстава, Просвете (<http://www.mp.gov.rs/page.php?page=105>) и Науке (<http://www.nauka.gov.rs/eng/>), као и многи други сайтови владиних и невладиних организација у Србији, свакодневно објављују 30 огласа за инострано школовање<sup>5</sup>.

У овом тренутку Србија има како „одлив мозгова“, тако и „одлив младости“. Подмладак је једини капитал (ресурс) који остаје на располагању у будућности једној озбиљној и одговорној држави, јер без подмладка нема народа, нема државе.

Уништење основног, средњег и високог школства у Србији започело је 1982. године, у време постојања Титове СФР Југославије, под руководством хрватског реформатора школства Шувар др Стипе. Тада су се у Србији у основним школама појавила експериментална одељења, а класичне гимназије су замењене „усмереним образовањем“. Оно што је започео Шувар др Стипе завршиће српски актуелни министар просвете, Обрадовић др Жарко,<sup>6</sup> члан Социјалистичке партије Србије и бивши декан „Факултета за државну управу и администрацију“ првог приватног универзитета у Србији „Мегатренд“.

Посебно питање у процесу имплементације Болоњске декларације у Србији је садржина и начин акредитације високошколских установа. У ту сврху измишљен је „Национални савет за високо образовање“ (<http://nsvo.etf.rs/>) при Министарству просвете Србије. Овај Савет није класичан чиновничко-државни апарат, будући да се против његове појединачне одлуке о акредитацији не можете покренути управни спор, нити ово тело има статус невладине организације.

<sup>5</sup> <http://znanje.infostud.com/stipendije/>; [http://www.fondacijamilanjelic.org/index.php?Page=Medjunarodna\\_stipendija](http://www.fondacijamilanjelic.org/index.php?Page=Medjunarodna_stipendija)

<sup>6</sup> <http://www.mp.gov.rs/page.php?page=16>; <http://www.megatrend-edu.net/>; <http://www.fdua.edu.rs/sr/>

Процес акредитације или реакредитације високошколских установа у Србији могао би се описати следећом сентенцом: *корупција – организовани криминал – институционализовани криминал*.

## Закључак

Сматрамо да се Србија и њено образовање (основно, средње и високо) морају вратити српској традицији деветнаестог и двадесетог века до 1945. године, а то је, иначе, у складу са традиционалним европско-континенталним системом образовања.

Србија је одувек била и биће у Европи са својим интегритетом, индигнитетом, вредносним оријентацијама и традицијом. Питање квалитета образовања у Србији, посредно је повезано са усвајањем Закон о интелектуалној својини изменама и допунама два Закон о реституцији и Закон о децентрализацији, али и њиховим квалитетом и начином практичне примене. Правни основ за усвајање или измену и допуну наведених Закона представљају међународноправни акти (билатерални и мултилатерални) које је Србија потписала од 1878. године до данас.

Усвајањем Закона о интелектуалној својини српска извршна власт ће вратити поверење, између осталог, и младих српских научника и истраживача. Изменама и допунама Закона о реситуцији српска извршна власт ће вратити поверење грађана Србије у државне институције и извршну власт. Изменама и допунама Закона о децентрализацији, омогућиће се равномеран економски развој свих делова Србије, чиме ће и високошколство постати равномерније доступно већини грађана у Србији. Враћањем и изградњом квалитетнијег поверења грађана у државу и њене институције, повећа ће се и поверење грађана према ресорном министарству за образовање и образовним установама. Посебно би држава морала да води бригу о професионалном квалитету и компетентности наставничког кадра у основном, средњим и високошколским образовним установама.

Напослетку, потребно је донети „Националну стратегију за спречавање одлива српских мозгова у иностранство и повратак светских српских научника из иностранства у матицу“ и побољшати већ постојеће законодавство у домену образовања. Такође, потребно изградити практичне механизме за спровођење и извршење ове Стратегије и важећег националног законодавства у домену образовања.

## Литература

1. Хачисон Роберт: *Opus Dei – њихово царство долази*, Народна књига, Београд, 2006. (ISBN 86-331-2852-7; UDK 272-726.6-427, COBISS.SR-ID 131839244)
2. Аврамов Смиља: *Opus dei – нови крсташки поход Ватикана*, Академија за дипломатију и безбедност, Београд, 2009. (ISBN 978-86-83927-41-8, UDK 272-726.6-427, COBISS.SR-ID 155083788)
3. [http://www.privrednaakademija.edu.rs/eng/?pa\\_strana=saradnjaENG](http://www.privrednaakademija.edu.rs/eng/?pa_strana=saradnjaENG); <http://www.uco.es/version/eng/>
4. <http://znanje.infostud.com/stipendije/>; [http://www.fondacijamilanljelic.org/index.php?Page=Medjunarodna\\_stipendija](http://www.fondacijamilanljelic.org/index.php?Page=Medjunarodna_stipendija)
5. <http://www.mp.gov.rs/page.php?page=16>; <http://www.megatrend-edu.net/>; <http://www.fdua.edu.rs/sr/>

Др Ђуро Микић

*Висока школа за економију и информатику, Приједор*

Др Миријана Ландика

*Паневропски универзитет, Бања Лука*

Др Рајко Мацура

*Бања Лука Колеџ, Бања Лука*

### МАТРИЧНА ПРАВИЛА У ФУНКЦИЈИ УРЕЂЕНОСТИ РЕЛАЦИЈА УПРАВЉАЧКЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

#### Апстракт

*У оквиру главне теме, чији је примарни циљ упознавање карактеристика Матричне карте као алата менаџмента, јавља се више различитих аспеката што је у основи и кључно питање у кориштењу алата квалитета ове групе. Природно је да се са различитих позиција и углова различито виде узроци настанка извијесних промјена и њиховог дејства као и изналазе адекватене мјере у погледу преузимања одговорности за евентуалне последице.*

*Свака димензија проблема садржи и најбитније карактеристике међу којима постоји интерактивно дејство, а алат помоћу којег се најбоље идентификују и разумију њихове узрочно-последичне релације је Матрични дијаграм. Овај алат квалитета познат је и под називом Дијаграм матрице или Матрична карта, а у практичној примјени се јавља у више варијација које могу да пореде двије или више, а максимално четири димензије. Системски приказ у Матричном дијаграму и одговарајућа анализа дијеловања међу различитим димензијама помажу да тим који је суочен са одређеним задатком, лакше свати тему односно прилагоди методологију рада у складу са пројекциом циља. На тај начин су у оквиру овога рада симболички приказани односи гдје нпр. једна прикладна мјера дијелује на више циљева или један узрок изазива више последица па је могуће његовим уклањањем добити више побољшања. У току самог истраживања дошао је до изражаја и аспект Матричног дијаграма који доприноси јасности разумјевања унакрсног утицаја одговорности у случајевима гдје су постављени задаци са реципроцитетом различитог интензитета. Сам поступак израде Матричног дијаграма проведен је према одабраним димензијама здруженог дејства утицаја на основу којих се могу издвојити најважнији аспекти теме, акција за дијеловање и одговорности за провођење резултата заједничког рада тима за одлучивање.*

*Кључне ријечи: статистички алати квалитета, матрична правила, узрочно-последична комуникација, унакрсна одговорност, димензије последица и матрични дијаграм.*

### MATRIX RULES IN FUNCTION OF THE MANAGEMENT COMMUNICATION AND RELATION ORDERING

#### Abstract

Within the main topic, which primal aim is to introduce the characteristic of The Matric map as a tool of management, many different aspects are present as the

crucial question in quality tools using of the group. It is natural to see differently, from different points and angles, the causes of different changes, and their act, and the way they find appropriate acts in the way of getting responsibilities for occasional mistakes.

Every problem dimension has important characteristics, with their mutual dealing, and the tool for their mutual identification and understanding of their relation is the Matrix diagram. This tool of quality is known as the Diagram of Matrix or the Matrix map, and used it is seen within many variation which are possibly measured with two or four dimension, maximally. Sistematic survey in the Matrix diagram and adequate analysis of acting among different dimension, help a group facing a task, to understand the topic easily, and adjust work methodology to the aim picture. Through this way, in this work, are presented the ways one appropriate measure acts to many aims or one cause produces many consequences, and the way of its deleting causes much improvement. Within the reserarch, the aspect of the Matrix diagram pop up as the item which helps understanding of clearness mutual impact of liability in case where the task with reciprocity of different intensity is given. The procedure of the Matrix diagram is carried out according to selected dimension mutual impact towards the most important aspects of the theme, dealing action and responsibility for the result dealing of mutual decision group.

***Keywords:** statistic tools of quality, matrix rullles, cause-consequence communication, mutual responsibility, dimension of consequence and the matrix diagram*

## Увод

Област примјене Матричног дијаграма су ситуације у којима се врши по­ређење двију листа ставки како би се схватиле међусобне везе које се успостављају на паровима ставки, једне ставке према комплетној листи и листи према ставки. Заједнички рад чланова тима на примјени овога дијаграма омогућава лакше раз­умјевање поступака његове израде, гледишта која треба да се пореде, избор типа матрице која ће се користити, опис димензија појединачним карактеристикама, исцртавање образаца изабране матрице са уносом упоређиваних карактеристика, шемом симбола могућих веза итд. У току рада је такође наглашена чињеница да Матрични дијаграм даје добре резултате и када се једна листа генерише од друге са циљем да се одреди диспозиција тог процеса генерисања. О матрици се може раз­мишљати и као о посебној форми табеле у којој ћелије садрже једноставне симболе или бројеве изведене из усвојеног скупа правила у виду придруживања позиција са листе карактеристика.

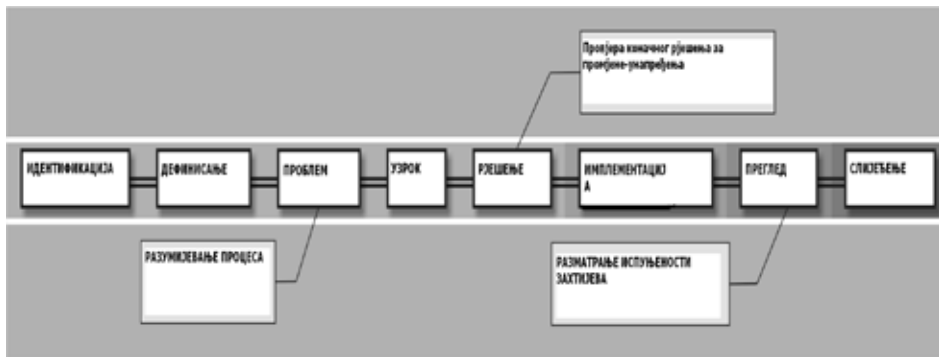
Уобичајено проширење у односу на матрицу је употреба различитих симбо­ла у ћелијама матрице како би се визуелно приказала јачина везе међу паровима ставки или додјела нумеричких вриједности сваком симболу што ће у раду бити и практично показано. Нелинеарне везе између нумеричких вриједности симбола указују на дискретност везе а други фактор који може бити укључен у ову кал­кулацију је релативни приоритет сваке ставке са листе или успостављене рела­ције. Прегледање и анализа матрице са различитих аспеката доноси и различите информације, односно различите доприносе овом раду у практичном погледу. Постављањем бројева у поља показује се нумеричка спецификација и практична корист ознака за избор оптималних комбинација међусобних утицаја. Ради што потпунијег схватања избора облика матрице за специфичну намјену, у оквиру рада

ће бити приказани примјери Л-матрице, Т- матрице, У-матрице, Ц-матрице, Х-матрице и Кров матрице.

## 2. Матрични дијаграм

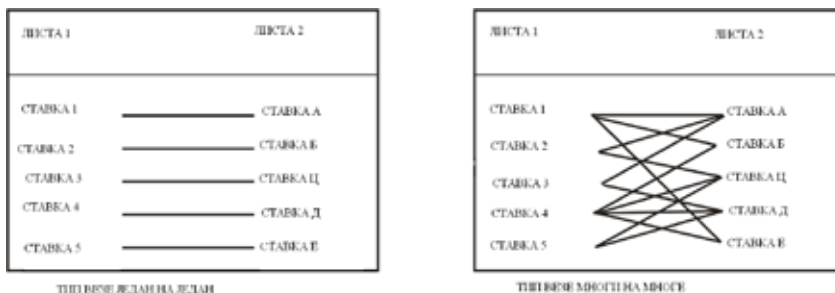
Матрични дијаграм се користи за идентификацију веза између парова листи а према одређеним класификацијама у оквиру постојећих методологија управљања квалитетом спада међу других седам алата квалитета.

Главна област примјене матричних дијаграма су ситуације у којима се врши поређење двије листе ставки да би се схватиле везе које се успостављају између многобројних ставки с обје стране. Нису погодни за једноставне везе типа један на један, али користе се и када се одређује јачина веза било међу једноставним паровима ставки или једне ставке према некој комплетној листи. Матрични дијаграми дају добре резултате и када се једна листа генерише од друге како би се одредио успјех тог процеса генерисања као нпр. захтјеви купаца у односу на спецификације дизајна.



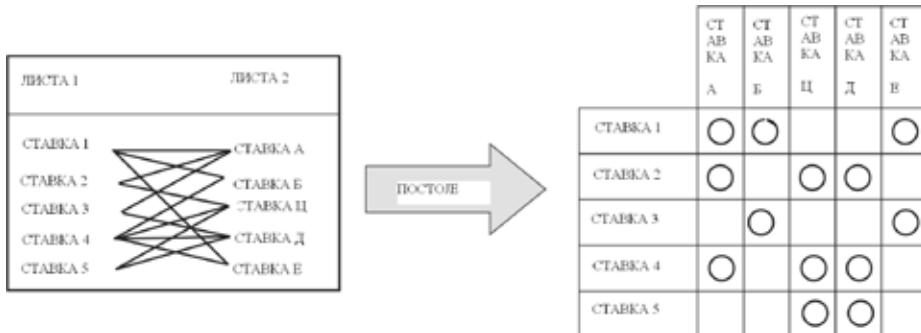
Сл.1: Кориштење матричног дијаграма у рјешавању проблема

При поређењу двије листе понекад постоје једноставне везе један на један, које се лако документују у једној табели. Међутим, када једна ставка са једне листе има везе са неколико ставки са друге листе, онда формат једноставне табеле не функционише, као што је приказано на Сл.1.



Сл.2: Везе међу листама

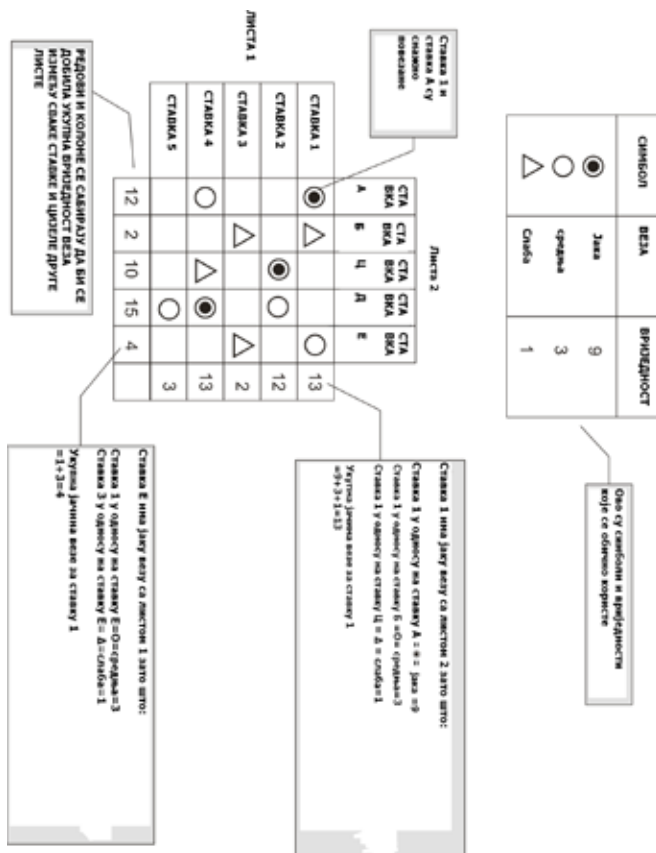
Матрични дијаграм омогућује поређење двије листе тако што једну листу окреће попријекло и чини матрицу. Сл.2 приказује како се може приказати веза између двије ставке у квадратима или ћелијама гдје се укрштају ред и колона са двије ставке.



Сл.3: Везе многи са многим у матрици

О матрици се може размишљати као о посебној форми табеле у којој ћелије садрже једноставне симболе или бројеве, који су изведени из једноставног скупа правила.

Уобичајено проширење у односу на матрице је употреба различитих симбола у ћелијама матрице како би се приказала јачина веза међу паровима ставки. Укупна јачина везе између једне појединачне ставке и цијеле друге листе се такође може установити било визуелно прегледањем дијаграма, или додјелом нумеричких вриједности сваком симболу и сабирајући колоне и редове, као што је приказано на Сл.4.



Сл.4: Приказивање и сабирање јачине везе

На истој слици су приказани и симболи који се најчешће користе, као и њихове одговарајуће вриједности. Нелинеарне везе између нумеричких вриједности симбола указују на то како је јака веза обично много јача од средње или слабе везе. Други фактор који може бити укључен у ове калкулације је релативни приоритет сваке ставке на листи. Основна матрица приказана на Сл.4 је матрица која се најчешће користи и назива се Л-матрицом, због њезиног облика. У случајевима гдје потребно више од обичног поређења двије листе, на располагању су и друге матрице које су приказане на Сл.5. И оне имају описне словне називе које указују на њихов облик.

		СТ АВ КА	СТ АВ КА	СТ АВ КА	СТ АВ КА	СТ АВ КА
		А	Б	Ц	Д	Е
СТАВКА 1						
СТАВКА 2						
СТАВКА 3						
СТАВКА 4						
СТАВКА 5						

Л-матрица  
Пореди једну листу са другом

СТАВКА I					
СТАВКА II					
СТАВКА III					
СТАВКА IV					
СТАВКА V					

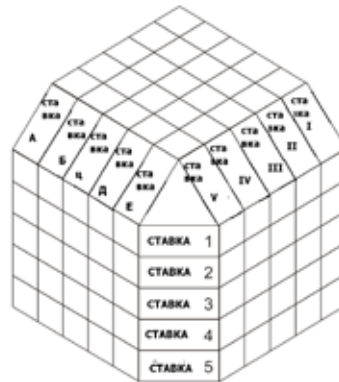
		СТ АВ КА	СТ АВ КА	СТ АВ КА	СТ АВ КА	СТ АВ КА
		А	Б	Ц	Д	Е

СТАВКА 1					
СТАВКА 2					
СТАВКА 3					
СТАВКА 4					
СТАВКА 5					

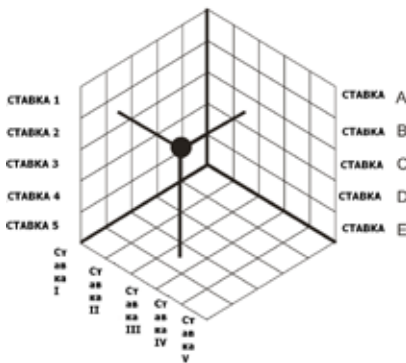
Т-матрица  
Пореди једну листу у односу на друге, у паровима

				СТАВКА 1		
				СТАВКА 2		
				СТАВКА 3		
СТ АВ КА	СТ АВ КА	СТ АВ КА		СТА ВКА	СТА ВКА	СТА ВКА
а	б	ц		А	Б	Ц
				СТАВКА 1		
				СТАВКА 2		
				СТАВКА 3		

Х-матрица (пореди четири листе, сваку у односу са друге двије, у паровима)



У-МАТРИЦА  
Пореди три листе, једну у односу на другу, у паровима



Ц-матрица  
Пореди три листе, једну с другом истовремено

Сл.5: Различити типови матричних дијаграма

Као што је већ речено, типична примјена матричног дијаграма је поређење двије листе, гдје листа постављена на лијеву страну представља проблем (“шта”), а листа постављена са горње стране представља рјешење проблема (“како”). Нпр. прва листа садржи детаље захтјева купаца у погледу производа, док друга листа приказује како су ти захтјеви преведени у спецификације дизајна. Сада се могу користити вриједности веза да би се идентификовао специфични проблем и друге интересантне тачке, као што су нпр.:

- Редови са ниским збировима који указују на захтјеве купаца који нису добро задовољени.
- Колоне са ниским збировима који показују на „претехницираност” или на непотребне ставке у дизајну.
- Колоне са високим збировима које указују на ставке дизајна које су посебно значајне за испуњење већег броја захтјева купаца.

Ограничење код примјене матричног дијаграма лежи у броју поређења, које ће се практично моћи извести. Једна матрица десет са десет захтјева 100 поређења, што ће изискивати приличан напор при provedби. Међутим, комплексни производи могу имати на стотине детаљних захтјева и одговарајући број елемената спецификација, али матрица сто са сто захтјева 10.000 поређења, што је прилично немогуће за provedбу.

### Матрични дијаграми у улози провјере теоријске интерпретације

Практична примјена матричних дијаграма у комплексним ситуацијама је намјењена фокусирању на детаље критичних, сумњивих или тешких дијелова проблема, а не на покушаје да се примјени на комплетну ситуацију. Наведену тезу у циљу практичне провјере могуће је веома сликовито илустровати кроз слиједећи примјер:

Персонално одјељење је жељело да побољша друштвену активност унутар предузећа како би се повећао ниво лојалности запослених предузећу. Развијена је теорија да обука у “меким” пословима доприноси значајно овој социјализацији. Шеф персоналне службе је одлучио да користи матрични дијаграм како би провјерио ову теорију. Предузети су сљедећи кораци:

- *Циљ:* Испитати обуке у “меким” пословима на друштвену активност.
- *Матрица:* Т-матрица, са људима у главном стаблу, курсеви обуке на лијевој страни, приступ друштвеним клубовима на десној страни, са три траке које одговарају подјели: испод 30%, 30-70% и преко 70% приступања у истом периоду.

Резултантна матрица, као што је приказано на Сл.6, је показала да људи са вишим нивоом друштвене обуке имају тенденцију да буду посвећенији чланови друштвених клубова. Такође је примјећено да изгледа као да постоји и појава посебног повећања посвећености након похађања курса стварања тима. Дужина радног стажа није показала посебан утицај. Као резултат овог истраживања проширена је обука и људима је давано више охрабрења да им приступају (посебан курсу стварања тимова). Ово је коначно резултирало сталним повећањем друштвене активности и смањењем међусобног антагонизма.



		КУРСЕВИ					СОЦИЈАЛНИ КЛУБОВИ							
		СА МО ПО УЗ ДА НО СТ	СТ ВА РА ЊЕ ТН НА	ПР ГО ВА РА ЊЕ	СЛ УШ АЊЕ	ГР УП НИ РАД	Људи из продајног одљеља	Годи на ста жа	Ша х	Фу д бал	Фо то гр а фи ја	П ли ва ње	Т е н ис	К о ша р ка
+	Похађање курса													
Пристапање социјалним клубовима														
●	Више од 70%						Марић Марко	2		●		△	△	
○	30-70%	+					Никољ Новак	5	○		○	△		
△	Мање од 30%		+				Предић Рајко	10	△				●	△
							Марић Милена	4						△
				+			Ковачевић Сеад	3	△					
			+		+		Ковачевић Марко	5			●			
		+					Синовић Драгана	3		○				
		+	+		+	+	Даутовић Мијда	11	●		○	△		●
							Шакић Љубица	9		○				
			+				Галић Крсто	5			●		○	

Сл.6: Прављење матричног дијаграма

### Избор матрице и мапирање веза комплементарних и дијагоналних лист

Бројни су примјери гдје се употребом Матричног дијаграма прибављају управљачке информације о интеракцијским релацијама судјелујућих фактора, а неки од њих се могу објаснити кроз слиједеће примјере из праксе:

1. Тим за тестирање производа је користио Л-матрицу да би одредио ефективност теста поређењем типова откривених грешака са различитим тестовима.
2. Маркетиншка група је користила Л-матрицу да генерише и верификује скуп продајних алата који покривају све циљне секторе тржишта.
3. Шеф пројекта је користио Т-матрицу за планирање и поставио је задатке доле на главно стабло, а ресурсе и одговорности као бочне листе. Све што је потребно за један задатак се могло видјети на једној линији, а онда се могло вршити размјештање ради уравнотежења терминских планова.

Методологија која се готово универзално може примјењивати на проблеме овакве природе обухвата слиједеће кораке:

- Дефинисати циљ употребе матричног дијаграма. То може бити исказ као што је нпр. „Фокусирати унапређења дизајна на кључне захтјеве купаца”, који ће касније користити за усмјеравање активности.
- Окупити тим који има времена и знања да ради на остварењу зацртаног циља. Прављење матричног дијаграма може изискивати много више напора од неких других дијаграма и може се захтјевати дуготрајнију посвећеност овом задатку.

- Донијети одлуку о томе шта се треба поредити, како би се остварио циљ. То ће резултирати настанком двије или више листа, гдје је идентификовано да би истраживање њихових међусобних веза могло помоћи при остварењу циља.

У анализи и поступку рјешавања набројаних и сличних проблема може бити укључена и идентификација критерија о томе шта треба, а шта не треба бити укључено у листу. Тако нпр. ако се пореде инсекти и болести, један од критерија може бити да се искључе сви инсекти који се највјероватније не појављују у географском подручју које се истражује.

- Идентификовати која је матрица најпогоднија за употребу. Приближан редослед учесталости употребе би био сљедећи:
- Л-матрица је далеко најчешће у употреби. Ако постоје више од двије листе, онда сет Л-матрица још увијек може бити најбољи приступ, осим у случајевима гдје је потребно мапирање додатних веза које доносе друге матрице.
- Т-матрица је корисна када постоје два одвојена сета питања о темељној листи, нпр. поређење школских предмета у односу на ученике и у односу на наставнике. Тако се могу уочити индиректне везе између двије бочне листе.
- У-матрица затвара петљу на Т-матрици и корисна је при поређењу три уско повезане листе. Може се користити и као практично поједностављење Ц-матрице.
- Х-матрица је корисна за поређење два пара комплементарних листи, гдје сваки пар заузима дијагонално супротне листе (пошто оне немају ништа заједничко и не морају се поредити). Нпр. поређење мушкараца и жена у односу на атлетске и интелектуалне забаве, гдје су мушкарци насупрот жена.
- Ц-матрица истовремено пореди три листе, као што су људи, процеси и производи у једној фабрици. Пошто је тродимензионална, тешка је и компликована и за прављење и за цртање. Постаје лакша ако је мање веза које треба мапирати.
- Донијети одлуку о томе како ће се поредити ставке са листи. Најчешће се то ради преко типа веза јака/средња/слаба, мада има околности под којима је другачије означавање веза много погодније. Нпр. када се пореди листа људи у односу на задатке, поређење може указати на одговорност, утицај и интерес.

У овај поступак се може укључити и идентификација симбола који ће се користити за означавање. Већина најчешће коришћених симбола је већ приказана на Сл.5, мада се може изабрати и било који други сет симбола. Иако се симболи лакше визуелно интерпретирају, бројеви могу бити пожељнији, посебно ако се користе компјутерске симулације овог алата.

- Деривирати листе користећи наведене смјернице. Појединачне ставке могу бити лако доступне или ће за њихово прикупљање требати значајан напор, као нпр. при утврђивању кључних захтјева купаца.

Треба водити рачуна о томе да дугачке листе дају велике и непрегледне матице. Почетну листу по потреби скратити, како би се већ у почетним фазама фокус усмјерио на кључна подручја.

- Провести поређење матрица конзистентно користећи утврђена правила. Често је пожељно добити раштркану матрицу него идентификовати макар и слабе везе, пошто симбол у свакој ћелији може за последицу имати кључне везе које ће се тешко разријешити.

- Испитати коначну матрицу, трагајући за ставкама од значаја које ће резулirati специфичним акцијама у будућности. Ствари за којим треба трагати на матрици су следеће:
- Безбачајне ставке које имају мало или уопште немају везе са другим листама.
- Кључне ставке које су повезане са доста ставки на другим листама.
- Мустре које су очљиве и које ће можда захтјевати даљу истрагу.

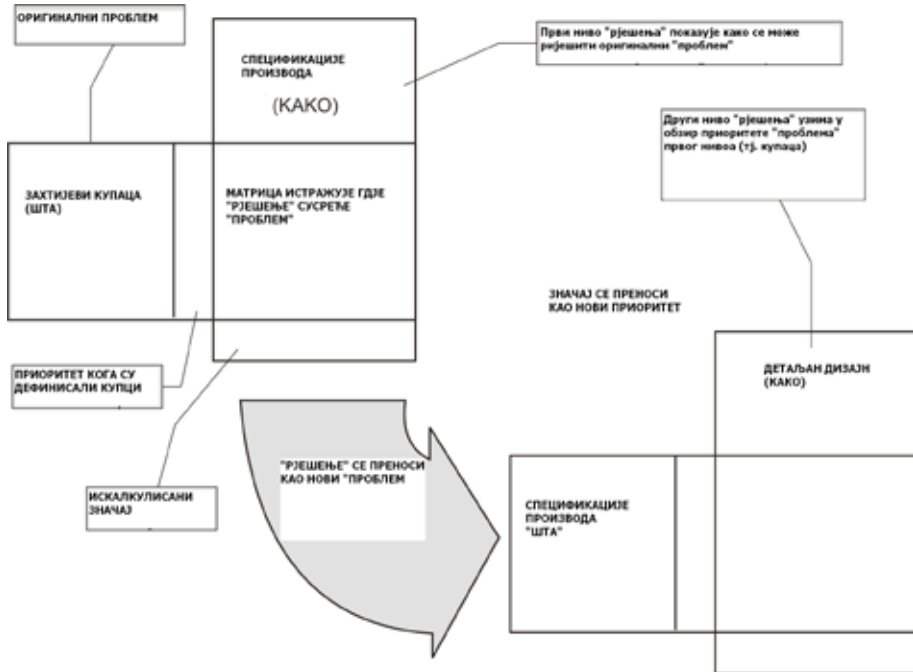
Када везе дјелују само у једном смјеру, нпр. тамо гдје једна ставка утиче на другу треба користити стрелице у хелијама да би се указало на смјер дјеловања везе. Уобичајени начин генерисања и организације листи које ће се поредити у матрици, посебно ако је потребан приличан ниво детаљности, јесте употреба дијаграма стабла. Простор на матричном дијаграму се може уштедјети уклањањем хијерархијских веза и компресијом елемената стабла. Матрица се може проширити у било ком правцу како би се укључила и друга поређења која користе исте листе, нпр. за одређивање како конкурентски производи задовољавају захтјеве купаца. Ставке унутар једне листе се могу поредити кориштењем троугласте полу-матрице, као што је приказан она Сл.7. Ово поређење може обухватити и позитивне и негативне корелације које показују гдје ставке са листе сарађују или гдје се сукобљавају. Негативна корелација настаје гдје присуство или пораст једне ставке смањује вриједност или ефекат друге ставке, што може захтјевати да се међу појединима ставкама направе компромиси.



Сл.7: Кућа квалитета

У случају гдје се генеришу парови листи бројева, може бити практично да се корелације међу њима прикажу у облику *расутог дијаграма*.

У процесу развоја производа постоји секвенца трансформација, као што су захтјеви у спецификације, спецификација у дизајн, дизајн у производњу, спецификација у тестове итд. Захтјеви купаца се врло лако загубе у овим ланцима. Алат познат као *Квалити Функцион Деблоумент (QFD)* рјешава овај проблем користећи матрицу на свакој тачки трансформације, како би се мапирало оно што се обично назива "глас купаца". То се постиже претварањем колона у једној матрици у редове следеће матрице, као што је приказано на Сл.8, при чему се значајност преноси напријед као приоритет.



Сл.8: Каскада матричних дијаграма

## Закључак

На базиведеног истраживања утицаја Матричног дијаграма као алата менаџмента, на ширење граница капацитета одлучивања, добија се представа о процесу стварања информација чијом се даљом анализом открива готово све што креатор матрице жели да установи.

Прегледност матрице показује релације између ставки, интерне метрике процеса и секција укључених у процес тако да на разне начине обезбијеђује различите информације.

Симболи показују јачину везе која може бити примарна као што су одговорност или надлежност, секундарна кроз индиректни однос, минорна веза која нема релевантан значај на ток промјена, па до недодирљивих ставки што указује на одсуство узајамног утицаја.

Матрични дијаграм, поред савршене идентификације структуре веза између парова ставки, даје веома вриједне резултате када из једне листе ствара друга као нпр. захтијеви купаца у односу на спецификацију дизајна.

Сумирањем чињеница које указују на практичне резултате Матричног дијаграма и његов допринос у обезбјеђивању и унапређивању система квалитета, проширује се и на представу о природи и карактеру веза листа ставки чијом корелацијом се открива степен квантитативног слагања али узрочно послједичног дијеловања.

Типична примјена Матричног дијаграма је и у оквиру овог рада дошла до изражаја кроз поређење карактеристика двију листа, гдје прва представља проблемска питања у виду разних захтијева а друга могуће одговоре преведене у спецификацију.

Захваљујући могућности стварања ових релација кориштене су вриједности успостављених веза да би се усагласиле улоге и приоритети појединих елемената који имају примат у диктирању извора и тензија промјена.

Ограничења код примјене Матричног дијаграма односе се на број поређења који се практично преферира са фокусом на детаље критичних, сумљивих или спорадичних дијелова проблема, без амбиција да се примјени на компленту ситуацију.

## Литература

1. Basu Ron; *Implementing Quality: A practical guide to tools and techniyues*, Thomson Learning, 2004.
2. Бобрек М.: *QMC Десигн: пројектовање система менаџмента квалитетом*–Машински факултет, Бања Лука, 2000.
3. Вујовић, С., Мацура, Р. (2011): *Рефлексије проблема корпоративног управљања на социјалну ситуацију друштва*. Социјална мисао, XVIII бр.3. 2011. ИП Социјална мисао, Београд
4. Ђокић, А., Мацура, Р., Вујовић, С., (2011): *Утицај фактора организационог понашања и организационе структуре на продуктивност запослених у предузећу Краш, Економика*, бр.3. Година LVII, VII-IX 2011. Друштво економиста “Економика” Ниш.
5. Ђорђевић Д.: *Систем управљања квалитетом*, Технички факултет Михајло Пупин, Зрењанин, 2003.
6. Ловрић, М., и други: *Статистичка анализа – методи и примјена*, Економски факултет Бања Лука, Бања Лука, 2006.
7. Микић, Ђ.: *Системи – структура и управљање*, Висока школа за економију и информатику – Приједор, Приједор, 2007.
8. Михаиловић, Б., Симоновић, З., Параушић, В., (2010): *Метод вредновања консултантског рада*. Економика, бр.2. 2010 Год LVI. Друштво економиста „Економика“, Ниш
9. Михаиловић, Б., Симоновић, З., Параушић, В., (2011): *Процена вештина и знања стечених током Консалтинг интервенције*, Економика, Година LVII, VII-IX 2011, број 2. Друштво економиста “Економика” Ниш.
10. Новаковић, З., Микић, Ђ.: *Алати квалитета*, Висока школа за економију и информатику – Приједор, Приједор, 2010.
11. Новаковић, З.: *Управљање квалитетом*, Висока школа за економију и информатику – Приједор, Приједор, 2010.
12. Поповић, Б.: *Обезбеђење квалитета производа (Qualitu ассуранце)*, Наука, Београд, 1992.

13. Поповић, Б.: Процесна контрола у Систему квалитета (Процес контрол), Научна књига, Београд, 2000.
14. Тодоровић, З., и други: Квалитет према стандардима серије ИСО 9000, Министарство индустрије и енергетике Републике Српске, Бања Лука, 1996.
15. Тодоровић, Здравко и други: Излазна контрола у систему квалитета (Продуцт контрол), Наука, Београд, 2000.

Др Предраг Мимовић<sup>1</sup>

Млађан Димитријевић

Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет, Крагујевац

Мр Милан Ристић

Висока школа модерног бизниса

### ИЗБОР МЕТОДА ЕКОНОМСКОГ ПРЕДВИЂАЊА – ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВЕ

#### Апстракт

*Економско предвиђање карактерише изразита комплексност и неизвесност у погледу крајњих исхода. Изненадне промене у пословном окружењу, могу довести до значајних ако не и радикалних одступања стварних резултата од пројектованих. Осим тога, конвенционални приступи предвиђању су фокусирани, углавном, на развој и тестирање статистичких техника. У пракси, међутим, људско резонување и просуђивање, имају примарну улогу. Чак и када се користе статистички методи, резултати се често прилагођавају према процени експерата.*

*У раду је презентираан свеобухватан преглед метода економског предвиђања, уз осврт на њихове кључне карактеристике, тренутно стање у теорији и пракси, проблем избора метода предвиђања као и смернице за даљи развој економског предвиђања.*

**Кључне речи:** *предвиђање, метод предвиђања, процена, комплексност, тачност, избор, неизвесност.*

### THE CHOICE OF METHODS ECONOMIC FORECASTS - PROBLEMS AND PROSPECTS

#### Abstract

*Economic forecasting is characterized by extreme complexity and uncertainty about the final outcome. Sudden changes in the business environment, can lead to significant if not radical deviation of actual results from those projected. In addition, the conventional prediction approaches are focused mainly on developing and testing statistical techniques. In practice, however, human reasoning and judgment, have the primary role. Even when using a statistical method, the results are often adjusted according to the assessment of experts.*

*In this paper we present a comprehensive overview of the methods of economic forecasts and an overview of its key features, the current state of theory and practice, the problem of the prediction methods as well as guidelines for further development of economic forecasting.*

**Keywords:** *prediction, prediction method, estimation, complexity, accuracy, range, uncertainty.*

JEL Classification: C51, C53, D81, E27, F47.

---

<sup>1</sup> mimovicp@kg.ac.rs

## Увод

Економско предвиђање је комплексна, интердисциплинарна и вишедимензионална активност, која представља једну од најважнијих претпоставки на којима је утемељен процес менаџерског одлучивања. Практично свака битна пословна одлука зависи у одређеној мери од предвиђања. Пракса је показала да су менаџери свесни важности предвиђања у тој мери, да прилично времена проводе проучавајући економске и политичке трендове како би спознали како неки догађаји могу утицати на тражњу за производима и/или услугама. Важно питање при томе је значај, који менаџери придају квантитативним методама предвиђања у поређењу са њиховим сопственим мишљењем и проценама.

Када говоримо генерално о предвиђању, нарочито о економском предвиђању, следећа питања су од фундаменталног значаја:<sup>2</sup>

1. Шта је предвиђање?
2. Шта се може предвиђати?
3. Колико можемо имати поверења у предвиђања?
4. Како се предвиђање врши генерално?
5. Како економисти врше предвиђање?
6. Како се може мерити успех или неуспех предвиђања?
7. Како се анализирају одлике метода предвиђања?
8. Које посебне карактеристике података имају највећи значај?
9. Који су главни проблеми?
10. Да ли ови проблеми имају потенцијална решења?
11. Каква је будућност економског предвиђања?

Када се каже економско предвиђање обично се мисли на предвиђање важних параметара за појединачна предузећа или неке њихове сегменте, односно микро-економско предвиђање. Насупрот томе, све је већи интерес за предвиђање важних варијабли за читаву привреду једне земље, што је познато као макроекономско предвиђање. Најчешће се предвиђају одређени економски индикатори као стопа незапослености, бруто друштвени производ и примарна каматна стопа, значајни за профилисање опште економске политике једне земље. Иако се последњих година улажу значајни напори у побољшању метода предвиђања економског учинка једне земље, једна од главних тешкоћа у макро-економском предвиђању је неочекивана и осетна промена неког од кључних економских фактора, као што је на пример, скок цена нафте, висока стопа инфлације и слично. Могућност оваквих драматичних промена поставља кључно питање у макроекономском предвиђању: да ли је корисно предвиђање добијено применом одређеног модела предвиђања модификовати коришћењем процене предвиђача? Искуство говори да улога процене у предвиђању расте последњих година. Људи, наиме поседују јединствено знање и интерне информације недоступне квантитативним методама. С друге стране, емпиријске студије и лабораторијски експерименти су показали да предвиђања заснована на процени нису нужно прецизнија од квантитативних предвиђања. Разлози су пре свега, психолошке природе: људи теже да буду оптимисти и често потцењују неизвесност. Осим тога, трошкови предвиђања заснованих на процени су знатно виши од трошкова примене квантитативних метода. Пракса је показала да је комбинација квантитативних техника предвиђања, добре процене и здравог разума, рецепт за добро предвиђање.

---

<sup>2</sup> Hendry, D.F., and Ericson, N.R., *Understanding Economic Forecasts*, 2001, Cambridge, MA: MIT Press.



Иако познавање и једних и других метода предвиђања представља корисну подршку савременом менаџменту у суочавању са неизвесношћу, у избору одговарајуће технике постоје и одређене недоумице. Као прво, да ли су нека предвиђања уопште потребна, и друго, у којој мери су у одређеним ситуацијама адекватније квалитативне или квантитативне технике? Најзначајнији репер у избору адекватне технике предвиђања је захтев да резултати морају олакшати процес одлучивања доносиоцу одлука. У том контексту, адекватност технике предвиђања не мери се комплексношћу математичке процедуре, већ одабрани метод треба да омогући предвиђање које је прецизно, благовремено и чије резултате менаџмент разуме на начин да му помогне у доношењу бољих одлука. Осим тога, коришћење одређене процедуре предвиђања мора да створи већу корист од трошкова њене употребе.

У том смислу, полазећи од актуелног стања теорије и праксе економског предвиђања презентираних у другом делу рада, циљ рада је да се кроз преглед и компаративну анализу постојећих метода предвиђања, у трећем делу рада, створе теоријске претпоставке за дефинисање смерница у циљу унапређења и веће успешности праксе економског предвиђања.

## Преглед литературе

Постоје многи начини предвиђања, који укључују формалне, на моделу засноване статистичке анализе, статистичке анализе које се не заснивају на параметарским моделима, неформалне калкулације, једноставне екстраполације, водеће индикаторе, графиконске приступе, процене, нагађање и наслућивање. Највећи број техника предвиђања које се данас користе развијене су у 19. веку, друге тек недавно, попут *Box-Jenkins* процедуре или неуронских мрежа. Развојем софистициранијих техника предвиђања уз коришћење све моћнијих компјутера и одговарајућих софтвера, предвиђање привлачи све већу пажњу. Сваки менаџер данас може користити врло софистициране технике анализе података за предвиђање уз битан услов разумевања функционисања тих техника. Из истог разлога, менаџери, као конзументи предвиђања, морају бити свесни да неадекватно коришћење техника предвиђања може довести до нетачног предвиђања а самим тим и до погрешних одлука. Евидентно је да се припрема, генерисање и тумачење предвиђања, базирају на студији догађаја у реалности и њиховој анализи, са рационалним рефлексивним и проценама које резултирају у складу са јаким претпоставкама. Предвиђање захтева стицање и усклађивање података из којих се добијају информације о будућности употребом рачунских процедура. Процедуре предвиђања олакшавају изградњу формула и скупова једначина, тј. математичког модела за симулацију, као и употребу процедура предвиђања и процеса у експертском мишљењу. Методи предвиђања се могу применити специфично за дату област, или је могуће користити користити комбинацију више метода.

Основни типови предвиђања, које су са становишта временског хоризонта идентификовали Magee et al.<sup>3</sup>, су дугорочно, средњорочно и краткорочно предвиђање. Дугорочна предвиђања покривају време од 3-10 година и користе се, рецимо, у анализама фиксних обавеза и захтева за капацитет неког складишта или нове фабрике. Неопходна су, како би се на дуги рок постулирао општи смер савременог предузећа у контексту неизвесности с којом се суочава у свом посло-

<sup>3</sup> Magee, J.F., Copacino, W.C. and Rosenfield, D.B., *Modern Logistic Management*, Wiley, New York, 1985.

вању. Средњорочна предвиђања се врше за годину дана, као подршка планирању производње, упркос веома цикличној тражњи или набавци сировина. Краткорочна предвиђања покривају период од 1 недеље до три месеца, и користе се за контролу попуне залиха и контролу производних нивоа, упркос краткорочним варијацијама тражње. Користе се за брзо реаговање и најчешће их користи средњи менаџмент како би одговорио потребама блиске будућности. Други основ за класификовање предвиђања су његове позиције на макро-микро континууму. Тако менаџер неког предузећа може бити заинтересован за предвиђање броја радника, потребних за неколико наредних месеци, што је дефинисано као микро предвиђање, док нека влада може нпр. да предвиђа укупан број људи запослених у читавој држави, што је макро-предвиђање. Такође, различити нивои менаџмента у предузећу теже да се фокусирају на различите нивое макро-микро континуума. Топ менаџмент би био заинтересован за предвиђање продаје читаве компаније, док би појединачни продавци били више заинтересовани за предвиђање сопственог обима продаје.

Категорије које су идентификовали Bowersox et al.<sup>4</sup> су (1) квалитативни методи, (2) методи временске серије, и (3) каузални методи.

Квалитативни методи, који се понекад зову субјективни или процењивачки, се примењују када историјски подаци у вези предвиђаног догађаја, нису довољни или нису доступни, или у ситуацијама када се предвиђани догађаји не могу описати информацијама које се могу квантификовати, или се односе на промене технологије. Могуће их је третирати и као тзв. пред-предвиђања, изведена из интуиције и искуства. Основне процедуре које се користе у квалитативним методима се базирају на искуству, контемплацијама или мишљењима експерата. Квалитативне процедуре су или истраживачке или нормативне. Истраживачки методи потичу од информација о прошлости и садашњости, примењују хеуристичке приступе будућности (често проучавајући сва могућа сценарија), тако да би резултирајуће предвиђање могло да одговори на питање шта и када ће се десити у будућности. Насупрот томе, нормативно предвиђање започиње са будућим циљевима и од њих се враћа у садашњост и идентификује који ресурси и технологије су неопходни за остварење тих циљева, и која ограничења се морају елиминисати.

Квалитативни методи се базирају на квалитативним подацима и на специјалним информацијама, у предвиђању будућности. Прошлост може, али и не мора да се узме у обзир у квалитативном предвиђању. Пример квалитативног метода је Делфи техника, где се процене добијају од експерата, у једном итеративном процесу, где сваки експерт развија нове процене, након што види резиме претходних резултата групе.<sup>5</sup> Главне користи ових метода огледају се у могућности употребе великог обима информација и у њиховој погодности за дугорочна предвиђања. Лимитираност квалитативних метода је у њиховом несистематском ангажовању у мерењу и евалуацији тачности предвиђања, и потенцијалној пристрасности експерата.

Насупрот квалитативним методима, квантитативни методи, у које спадају методи временске серије и каузални методи, примењују статистичку анализу података из прошлости, у различитим временским аспектима. Прогностичар који користи историјске податке, идентификује путању предвиђања, примењује погодни математички модел и са једначинама модела предвиђа тачке у будућности. Овакав приступ претпоставља да се идентификована путања за предвиђање, наставља и у будућности.

<sup>4</sup> Bowersox, D.J., Closs, D.J. and Helferich, O.K., *Logistical Management*, MacMillan, New York, 1986.

<sup>5</sup> Stock, J.R., and Lambert, D.M., *Strategic Logistic Management*, Richard D. Irvin Inc., USA, 1987.

Основна претпоставка да ће будућност бити слична прошлости, ограничава ефективно коришћење анализе временских серија, на краткорочно предвиђање.

Каузални модели изводе вредности предвиђане варијабле (зависне) из понашања осталих варијабли (независне). Тако се обим будуће продаје може извести из обима стварних расхода, финансијских средстава које купац има на располагању, цена производа итд. Типичан пример каузалног метода, је регресиона анализа. Употребом регресије, предвиђање тражње се базира на корелацији једног догађаја у односу на други. Није потребан каузални однос између тражње и независног догађаја, ако се може открити висок степен корелације.

Насупрот статистичким стоје методи процењивачког предвиђања. Процена се може користити у предвиђању на многим нивоима, од избора варијабли које се укључују, до усклађивања предвиђања модела за нове информације. Појам процењивачко предвиђање се односи на инкорпорирање предвиђачевог мишљења и искуства у процес предвиђања, покривајући на тај начин, широку лезезу ситуација. Преглед фактора коју утичу на тачност процењивачких, и на моделу базираних предвиђања, и процењивачких усклађивања и комбинације ова два типа предвиђања показује да корисници предвиђања, понекад преферирају процењивачка предвиђања, без обзира на њихову тачност.

Процењивачко предвиђање укључује методе, где информације обрађују експерти, а не квантитативни методи. Експерти би могли имати приступ подацима, а њихов приступ би могао бити структуриран, али су крајња предвиђања, резултат истог процеса који се одвија у њиховим главама.

Комбинација процене и квантитативних техника, често је обележје процеса предвиђања када се тзв. објективна предвиђања ревидирају проценом аналитичара или доносиоца одлука. Субјективне вероватноће се користе као главни инпут у многим менаџмент технологијама, као што су анализа одлучивања, анализа унакрсног утицаја, експертски системи итд. Велики део психолошког истраживања процене вероватноће је показао да људско мишљење о субјективној вероватноћи често не прати законе вероватноће, већ хеуристичке принципе који могу довести до пристрасности у проценама.

Често се, међутим, процене вероватноће могу испитати са становишта њихове тачности у погледу будућних догађаја. Wright & Aiton,<sup>6</sup> су показали да веће лично учешће у будућим догађајима изазива и већи осећај сигурности да ће се или неће догађај десити. Код личних догађаја, који би се могли десити у у временском хоризонту од четири недеље, растућа субјективна преференција догађаја је била повезана са наглашеним поверењем у у вероватноћу његовог остварења. Тако се утврдило да уколико особа која предвиђа, сматра да је догађај под њеном контролом, уочена могућност контролисања имплицира знатно веће поверење. Фактори, за које би се могло рећи да имају значајан утицај на процењивачко предвиђање вероватноће су дужина временског периода и његова блискост. Milburn,<sup>7</sup> је истраживао ефекат блискости и открио да преферирани (не-лични) догађаји постају вероватнији за дешавање у свакој од четири сукцесивне декаде у будућности, за разлику од не-преферираних догађаја, који постају све мање вероватни. Milburn зато тврди да преферирани догађаји повећавају своју вероватноћу током времена, што су истра-

<sup>6</sup> Wright, G., and Aiton, P., Judgmental probability forecasting in the immediate and medium term, *Organisational Behavior and Human Decision Process*, 1992, 51, 344-363.

<sup>7</sup> Milburn, M.A., Sources of bias in the prediction of future events, *Organisational Behavior and Human Performance*, 1978, 21, 17-26.

живања која су вршили Wright & Aiton<sup>8</sup> на неки начин оповргла, показујући да ефекат повећања временског трајања периода предвиђања са 1 на 2 месеца није имао утицаја на перформансу и резултат предвиђања. Предвиђања краћег трајања нису склонија нестабилним ефемерним утицајима бар када се ради о предвиђању за 1 или 2 месеца. У ствари, показало се да субјективна преферентност не личних догађаја није имала ефекта на уочену вероватноћу њихове појаве.

До потпуно супротних закључака се дошло када је реч о личним догађајима, где је откривен јак ефекат преференције. Такође је откривено да ће у средњорочном предвиђању, преферентност остварења неког догађаја смањити њихову процењену вероватноћу што ће резултирати у смањеном калибрисању и повећаном поверењу. Овај резултат је нарочито забрињавајући за анализу одлучивања, где процену субјективне вероватноће за низ преферираних догађаја рутински врши аналитичар одлучивања у интеракцији са доносиоцима одлука, јер је уочено да у средњорочном предвиђању недостатак информација води ка јачој међузависности између корисности и процењене вероватноће исхода. Исти аутори су утврдили да људи чије су процене вероватноће кохерентније, тј. више се повинују законима вероватноће, показују бољу перформансу предвиђања од оних чије су процене вероватноће мање кохерентне. У прилог ових закључака иду и резултати других истраживања. Тако су анализе предвиђања кретања цена акција током једне недеље показала да су експертски портфолио менаџери имали знатно бољу перформансу у поређењу са осталим полуперитским и почетничким групама, посебно када је вршена процена предвиђања коришћењем прецизних мултиинтервалних скала а не одговор типа повећање или исто/смањење. Дакле, експерти су имали бољи учинак за краћи хоризонт предвиђања али се ситуација мењала у корист полуксперата како се временски хоризонт продужавао.

Интересантно је међутим, како реагују корисници предвиђања тј. доносиоци одлука на резултате процењивачког предвиђања. Корисници предвиђања преферирају предвиђања која су 1) екстремна, јер се кроз њих могу извести закључци о компетентности аналитичара предвиђања и 2) која потврђују неки документован процес, помоћу кога су извршене процене вероватноће. Предвиђања типа интересантно, не знам или 50%, готово да су одбацивана са индигнацијом, пошто се очигледно претпоставља незнање предвиђача. Коначно, све до данашњих дана фокус истраживања процењивачког предвиђања вероватноће, био је на поређењу квалитета нумеричких процена вероватноће догађаја који се предвиђа, са исходима који су се заправо десили. Главно откриће је био феномен претераног поверења, где је вероватноћа додељена скупу догађаја, више него значајна. Мање познат је утицај процена резоновања који се налази у основи нумерички процењеног одговора. Venson,<sup>9</sup> тврди да је резоновање ретко проучавано у контексту процене вероватноће, али се процена вероватноће може побољшати фокусом на побољшање резоновања а не на аутоматско прилагођавање вероватноће остварења неког догађаја процени предвиђача.

Преглед литературе о тестирању рационалности и ефикасности предвиђања појединаца, и извештаја о апликацијама на предвиђања раста *оутпута* и инфлације, и у САД-у и у В. Британији, показује да многа од тих предвиђања нису рационална, и да постоји веза између неких тестова рационалности, и тестова обух-

<sup>8</sup> Wright, G., and Aiton, P., Tasks influences on judgmental forecasting, Scandinavian Journal of Psychology, 1987, 28, 115-127.

<sup>9</sup> Benson, P.G., Curley, S.P., and Smith, G.F., Belief assessment: An underdeveloped phase of probability elicitation, Management Science, 1996.

ватања и комбинације предвиђања. Није јасно зашто се у неким временима врше ирационална предвиђања, а у неким другим не, али неке систематске грешке могу резултирати из фундаменталних промена тржишне структуре или привреде, које се не могу предвидети, тако да се у неком смислу, резултирајуће грешке не могу избећи, иако о томе постоји мало доказа. Емпиријски, чест је случај да се преферира комбинација предвиђања у односу на појединачно предвиђање, што може деловати разумно, када се предвиђања заснивају на различитим изворима информација. Према Armstrongu<sup>10</sup>, комбиновано предвиђање се може посматрати као композитно предвиђање, базирано на просеку независних предвиђања. Комбиновано предвиђање је у теорији познато и под називом хибридно предвиђање<sup>11</sup>, деривира се из података добијених применом различитих метода предвиђања, а онда се тражи њихов недноставан просек.<sup>12</sup> Показало се у пракси да многе фирме имају користи од коришћења низа техника предвиђања у комбинацији, зато што предности једних неутралишу слабости других техника. Међутим, проблем код симултане употребе више техника предвиђања је у томе како доћи до једног нумеричког предвиђања. Недавна истраживања су показала да комбинација више различитих приступа предвиђања често даје боље резултате од коришћења само једног приступа.<sup>13</sup> Критеријуми као што су тачност, стабилност процене и процена прекретнице, могу да се употребе за оцену кредибилности различитих техника предвиђања. Доносиоци одлука могу оцењивати релативну преференцу техника у погледу задатака, као што су тачност, трошкови, обезбеђене менаџмент информације, способност те технике да предвиди тачке заокрета и време које је потребно за имплементацију те технике. Такође се врше и процене релативне важности ових задатака. Резултирајућа синтеза ће индиректно општу релативну преференцу различитих техника. Golinelli & Parigi<sup>14</sup>, као и Taylor et al.<sup>15</sup>, заступају идеју једнаких тежина комбинованих метода у циљу побољшања тачности предвиђања, док, с друге стране, Hibon & Evgeniou<sup>16</sup> у својим истраживањима показују да комбиновање предвиђања са једнаким тежинама, не даје нужно боље резултате од индивидуалних предвиђања.

Три примарна фактора мотивишу комбиновање предвиђања, како је описао Mahmoud<sup>17</sup>: (1) побољшана прецизност предвиђања, (2) методолошка једностав-

---

<sup>10</sup> Armstrong, J.S., 2001. "Principles Of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners" Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 417-439.

<sup>11</sup> Arinze, B., S.L. Kim and M. Anadarajan, 1997. "Combining and Selecting Forecasting Models Using RuleBased Induction." *Computer and Operation Research*, 24: 423-433.

<sup>12</sup> Armstrong, J.S., 2006. "Findings from Evidence-Based Forecasting: Methods for Reducing Forecast Error." *International Journal of Forecasting*, 22: 583-598.

<sup>13</sup> Makridakis, S. and M. Hibon, 2000. "The M3-Competition: Results, Conclusions and Implications." *International Journal of Forecasting*, 16: 451-476.

<sup>14</sup> Golinelli, R. and G. Parigi, 2008. "Real-Time Squared: A Real-Time Data Set for Real-Time GDP Forecasting." *International Journal of Forecasting*, 24: 368-385.

<sup>15</sup> Hibon, M. and T. Evgeniou, 2005. "To Combine or Not To Combine: Selecting Among Forecasts and Their Combinations." *International Journal of Forecasting*, 21: 15-24.

<sup>16</sup> Taylor, J.M., L.M. de Menezes and P.E. McSharry, 2006. "A Comparison of Univariate Methods for Forecasting Electricity Demand Up To a Day Ahead." *International Journal of Forecasting*, 22: 1-16.

<sup>17</sup> Mahmoud, E., Combining forecasts: Some managerial issues, 1989, *International Journal of Forecasting* 5, 599-600.

ност и (3) ниски трошкови комбиновања предвиђања. У пракси, већина предвиђања су комбинације менаџерске процене и квантитативних предвиђања, како су индицирали Lawrence et al.<sup>18</sup> и Jenkins.<sup>19</sup> Mahmoud<sup>20</sup> сугерише да је процењивачко усклађивање објективног предвиђања, облик комбинованог предвиђања који се највише користи, што потврђује фреквенција менаџерских особина које се проналазе у комерцијалним софтверским пакетима за предвиђање. Међутим, емпиријски резултати из експеримената усклађивања предвиђања, су нису увек успешни. Према Armstrong-овом<sup>21</sup> прегледу дешавања у предвиђању од 1960. год., објективна предвиђања прерађена мишљењем експерта, не постају прецизнија. Он истиче да је ревизија објективног предвиђања, још увек нерешено питање.

Што се тиче питања ревизије предвиђања, студије Diamantopoulos & Mathews<sup>22</sup> и Wolfe & Flores<sup>23</sup> су откриле да је процењивачко усклађивање квантитативних предвиђања, побољшало тачност предвиђања, иако не увек значајно. Ови резултати индицирају да су ситуациони фактори које познају доносиоци менаџерских одлука, важни елементи који потенцијално могу да побољшају предвиђање. Mahmoud сугерише да је додатно истраживање потребно у области процењивачког усклађивања предвиђања. Штавише, он изражава потребу за формализованим, трошковно-ефективним процедурама у процесу усклађивања предвиђања.

### **Избор оптималног метода економског предвиђања**

Потреба за предвиђањем потиче од неопходности да модерна организација доноси благовремене одлуке упркос стању континуиране неизвесности. Овај процес обично укључује процес пројекције историјских података и искустава у будућност. Број и разноликост расположивих метода и техника предвиђања, чине избор најадекватнијег метода комплексним проблемом.

Анализа праксе предвиђања у Аустралији, САД и Британији, указује на континуирано велику употребу метода који се базирају на проценама и мишљењима, знатно већу него што је то случај са квантитативним методама. Студије пословног предвиђања (углавном продаје), откривају да само 10% проучаваних фирми користи квантитативне технике предвиђања, и да је број фирми које су покушавале и затим напуштале ове технике, око два пута већи од броја фирми које их тре-

---

<sup>18</sup> Lawrence, M., Edmundson, R.H., and Connor, M.J., An examination of the accuracy of judgmental extrapolation of time series, 1985, International Journal of Forecasting 1, 25-35.

<sup>19</sup> Jenkins, G., Some practical aspects of forecasting in organisations, 1982, Journal of Forecasting 1, 3-21.

<sup>20</sup> Mahmoud, E., Combining forecasts: Some managerial issues, 1989, International Journal of Forecasting 5, 599-600.

<sup>21</sup> Armstrong, J., The Ombudsman: research of forecasting: a quarter - century review, 1960-1984, 1986, Interfaces 16, 89-109.

<sup>22</sup> Mathews, B.P., and Diamantopoulos, A., Factors affecting the nature and effectiveness of subjective revision in sales forecasting: An empirical study, 1989, Managerial and Decision Economics 10, 51-60.

<sup>23</sup> Wolfe, C., and Flores, B., An analysis of hierchically adjusted earnings forecasts, 1990, Journal of Forecasting 4, 389-405.

нутно користе. Ранија истраживања<sup>24</sup> су довела до закључка да је тачност процењивачке екстраполације инфериорна у односу на квантитативну екстраполацију. Међутим, радови Lawrence,<sup>25</sup> и Lawrence et al.<sup>26</sup>, који су користили базу података 111 временских серија и њихових квантитативних предвиђања, су показали да је процењивачка екстраполација скоро исто толико прецизна као и најбоља квантитативна екстраполација. С друге стране, Asher<sup>27</sup> је у испитивању 10- годишњих предвиђања потрошне струје, закључио да су екстраполација и економетријски модели тачнији од предвиђања заснованог на процени.

Студије тачности предвиђања генерално се могу класификовати према томе да ли користе податке из реалног живота или не, као и према томе да ли су присутни контекстуални подаци. Већина студија не укључује контекстуалне податке, наглашавајући лабораторијску природу већег дела рада. Када нису присутни контекстуални подаци, пожељна је екстраполација, јер су и квантитативно и процењивачко предвиђање ограничени на скуп података истих временских серија. Могло би се закључити, да када се користе вештачки подаци, тачност фаворизује квантитативно предвиђање.<sup>28</sup>

С друге стране, када се користе подаци из реалног живота, резултати су скоро исти, нарочито за податке о продаји.<sup>29</sup> Очигледно је да нестабилност и нестационарност података из реалног живота, фаворизују субјективне методе наспрам квантитативних, који почивају на претпоставкама стационарности и константности. Релативно мали број студија је спроведен како би се направило поређење предвиђања извршених у реалним условима када су коришћени реални подаци, од стране процењивачког предвиђача. У оваквим условима, квантитативна предвиђања се само информишу помоћу временских серија. Ове студије мере људску способност коришћења контекстуалних података. Edmundson et al.<sup>30</sup> и Fildes,<sup>31</sup> су показали да су процењивачка предвиђања, која користе контекстуалне податке, била знатно тачнија од квантитативних предвиђања. Тако је у предвиђању добити компанија, процењивачко предвиђање било тачније од екстраполације.<sup>32</sup>

---

<sup>24</sup> Hogarth, R.M., and Makridakis, S., *Forecasting and Planning: An Evaluation*, Management Science, 1981, 27, 115-137.

<sup>25</sup> Lawrence, M., *An Exploration of some practical issues in the use of quantitative forecasting models*, Journal of Forecasting, 1983, 1, 169-179.

<sup>26</sup> Lawrence, M., Edmundson, R.H. and Connor, M.J., *An examination of the accuracy of judgmental extrapolation of time series*, International Journal of Forecasting, 1985, 1, 25-35.

<sup>27</sup> Ascher, W., *An Appraisal for Policy Makers and Planners*, 1978, Baltimore: Johns University Press, p.119.

<sup>28</sup> Lawrence, M., and Connor, M.J., *Exploring Judgmental Forecasting*, International Journal of Forecasting, 1992, 8, 15-26.

<sup>29</sup> Makridakis, S., Anderson, A., Carbone, R., Fildes, R., Hibon, M., *The accuracy of extrapolation(time series) methods:results of a forecasting competition*, 1982, Journal of forecasting 1, 111-153.

<sup>30</sup> Edmundson, R.H., Lawrence, M.J. and Connor, M.J., *The use of non-time series data in sales forecasting:a case study*, 1988, International Journal of Forecasting 7, 201-212.

<sup>31</sup> Fildes, R., *Efficient use of information in the formation of subjective industry forecasts*, 1991, Journal of Forecasting 10, 597-617.

<sup>32</sup> Goodvin, P., and Wright, G., *Improving judgmental time series forecasting: a review of the guidance provided by research*, 1993, International Journal of Forecasting 9, 147-161.

Makridakis & Wheelwright<sup>33</sup> су идентификовали следеће критеријуме за евалуацију применљивости одређеног метода: (1) прецизност (2) временски хоризонт предвиђања, (3) вредност предвиђања, (4) расположивост података, (5) тип шеме података, и (6) искуство практичара у предвиђању. С друге стране, Boldt<sup>34</sup> је дефинисао седам основних корака за избор и имплементацију адекватне технике предвиђања: (1) идентификовати проблем или сврху за коју се користи предвиђање, (2) прикупити доступне фактичке податке, који покривају и интерно и екстерно окружење компаније, (3) детерминисати који метод предвиђања је најкомпатибилнији са циљевима компаније и типом доступних података. (4) генерисати добре претпоставке, које се тичу сваког елемента предвиђања, са што је могуће већом прецизношћу, (5) поредити предвиђање са очекивањима, што значи преглед иницијалног предвиђања и поређење исхода са очекиваним резултатима, или са стварним резултатом, (6) анализа варијансе, и (7) ускладити предвиђање да би оно било тачнија рефлексија реалности.

Избор оптималног метода предвиђања за неку одређену ситуацију није једноставан задатак, и понекад се преферира више од једног метода. Да би дао смернице, Armstrong<sup>35</sup> је користио резултате са *forecastingprinciples.com* да би развио блок-дијаграм и да би помогао у избору најадекватнијег метода предвиђања за неку одређену ситуацију. Прво питање коме треба да приступи аналитичар, јесте да ли је доступно довољно података. Уколико то није случај, захтевају се процењивачке процедуре. За процењивачке процедуре, главно питање је да ли ситуација укључује интеракцију међу доносиоцима одлуке и да ли су изненадне, неантиципиране промене укључене у процес предвиђања.

Такође, ако се поседује велика количина података, да ли се она састоји од података временских серија? Следеће питање је да ли постоји знање (информације) о очекиваним емпиријским односима. Рађене су, на пример, мета-анализе, тако да у већини ситуација постоји одлично претходно знање о ценовним еластичностима<sup>36</sup>. Ако је доступно емпиријско познавање односа, требало би користити економетријске моделе.

За ситуације временских серија, где не постоји каузално знање, погодна је екстраполација. Ако нема претходног познавања односа, али постоји знање домена (као када менаџер поуздано зна да ће се продаја повећати), користити предвиђање на бази правила. У ситуацијама где нема података о временским серијама, а такође се не поседује претходно знање о односима, погодна је закључивање по аналогiji, ако недостаје знање домена. Али уз дато знање домена, требало би да се употребе експертски системи.

Слика 1 резимира горње смернице. Иако су овде представљена главна разматрања, ова листа није свеобухватна. У ствари, услови не морају увек бити јасни. У оваквим случајевима, треба употребити различите приступе проблему. Предвиђања из ових приступа се онда могу комбиновати.

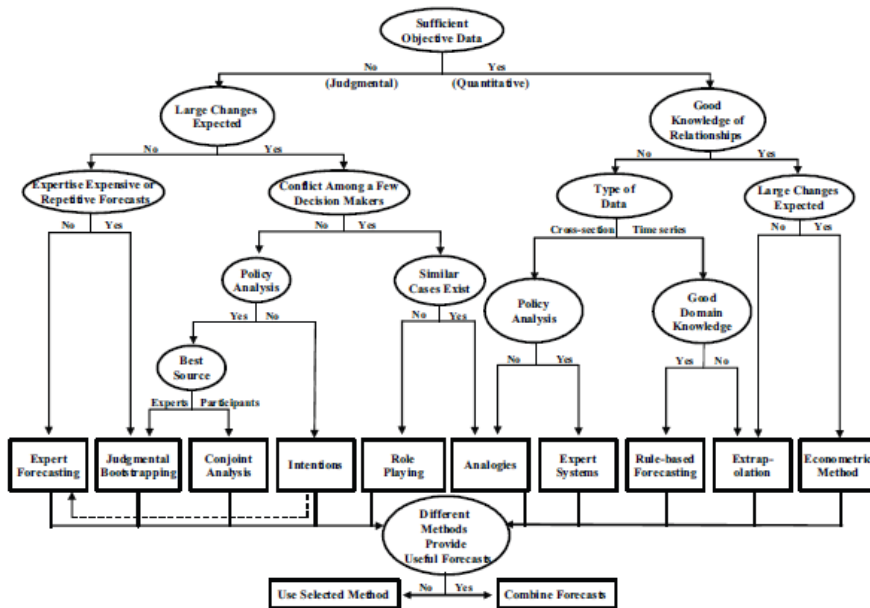
<sup>33</sup> Makridakis, S. and Wheelwright, S.C., Forecasting: issues and challenges for marketing management, J. Marketing, 1977, 55:24-37.

<sup>34</sup> Boldt, B.I., Sound business forecasting, Today's Executive, 1982, 5(1):6-11.

<sup>35</sup> Armstrong, J.S., Evaluating forecasting methods, in: Armstrong, J.S., (ed), Principles of Forecasting: Handbook for Researchers and Practicioners, 2001c, Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, pp.417-439.

<sup>36</sup> Tellis, G.J., The price elasticity selected demand, 1988, Journal of Marketing Research 25, pp.331-341.





Слика 1. Стабло избора за методе предвиђања.

(Извор: Armstrong, J.S., and Brodler, R., Forecasting for marketing, Published in: Hooley, G., and Hussey, M., (eds.), Quantitative Methods in Marketing, Second edition, London:International Thompson Business Press, 1999, pp. 92-119.)

Robert Fildes & Keith Ord врше преглед улоге надметања (такмичења) предвиђања, у побољшању праксе и истраживања предвиђања.<sup>37</sup> Они разматрају оно што је научено из великих надметања током протеклих 30 година. Они прво описују компоненте надметања и критеријуме за поређења, међу методама надметања. Онда се врши преглед главних надметања, заједно са критикама. Они тврде да је могуће извући валидне закључке о перформанси различитих метода, на бази доказа које дају ова надметања предвиђања.

Collins & Hopwood<sup>38</sup> сугеришу да предвиђања аналитичара имају бољу перформансу од квантитативних предвиђања, услед способности аналитичара да екстраполирају информације из потенцијалних будућих догађаја. Упркос тврдњи о супериорности предвиђања аналитичара, над статистичким предвиђањима, изгледа да се субјективна предвиђања могу побољшати када се комбинују са статистичким предвиђањима. Објашњење овог феномена је слично диверсификацији у теорији финан-

<sup>37</sup> Fildes, R., and Ord, K., Forecasting Competitions: Their Role in Improving Forecasting, in: Clements, M.P., and Hendry (eds.), 2001, Companion to Economic Forecasting, Basil Blackwell.

<sup>38</sup> Collins, W., and Hopwood, W., A Multivariate Analysis of Annual Earnings Forecasts generated from Quarterly Forecasts of Financial Analysts and Univariate Time Series Models, 1980, Journal of Accounting Research, v18, 390-406.

сијског портфолија (Bates & Granger,<sup>39</sup> Newbold & Granger,<sup>40</sup> Granger & Ramanathan<sup>41</sup>). Комбинујући више независних предвиђања у једно предвиђање, умањују се грешке и нерационалне претпоставке, чиме се избегавају веће грешке.<sup>42</sup> Такође је откривено да ако два предвиђања нису у савршено позитивној корелацији, онда ће њихова комбинација, у просеку резултирати у предвиђању које је тачније од оба појединачна предвиђања.<sup>43</sup> Користећи исту ову логику, ако фактор процењивачког предвиђања за статистичко предвиђање представља део предвиђања усклађивача, који није у савршеној корелацији са статистичким предвиђањем, онда процењивачки усклађено статистичко предвиђање, у просеку, треба да буде тачније од самог статистичког предвиђања. Ако је познат недостатак доказа о процењивачкој ревизији статистичких предвиђања, и ако је познато да би текућа теорија подржала модел предвиђања оријентисан на ревизију, онда има мотива за анализу тачности предвиђања једног оваквог модела. Без одговора остају важна питања, која се тичу тога зашто и када ће процењивачки фактори побољшати статистичка предвиђања.<sup>44</sup>

Hashem Pesaran & Spyros Skouras, дају преглед квантитативних и квалитативних метода за евалуирање предвиђања, када постоје *a priori* информације које се тичу употребе ових предвиђања.<sup>45</sup> Они супротстављају приступ евалуацији који је заснован на одлучивању, и поређењу предвиђања, чисто статистичким приступима, и показују како један овакав приступ може да пружи разлоге за теројске дискусије о евалуацији предвиђања. Значајно место заузима поређење метода предвиђања, помоћу покушаја да се детерминише да ли су разлике у перформанси значајне, када се узме у обзир стохастичка природа проблема. Рани покушаји конструисања одговарајућих статистичких тестова тачности предвиђања, су извршили одређени број строгих претпоставки у вези одлика грешака предвиђања, и функција губитка, које су противречиле својој корисности, иако недавни доприноси допуштају те услове. Чак и тако, ови тестови предиктивне тачности модела ван узорка, често функционишу као да су параметри модела из којих долазе предвиђања, познати.

Поред метода и техника предвиђања, менаџмент треба да стави нагласак и на процес предвиђања.<sup>46</sup> Процес предвиђања се састоји од процедура које се користе у развоју и употреби предвиђања, као што је додела одговорности за предвиђање, усклађивање агрегатних и појединачних предвиђања, одобрење предвиђања са раз-

---

<sup>39</sup> Bates, J.M., and Granger, C.W.J., The Combination of Forecasts, 1969, Operational Research Quarterly, 20, 451-468.

<sup>40</sup> Granger, C.W.J., and Newbold, P., Forecasting Economic Time Series, 1977, New York, Academic Press.

<sup>41</sup> Granger, C.W.J., and Ramanathan, R., Improved Methods of Combining Forecasting, 1984, Journal of Forecasting, 3, 197-204.

<sup>42</sup> Armstrong, J.S., Research on Forecasting: A Quarter-Century Review, 1960-1984, 1986, Interfaces 16, 89-109

<sup>43</sup> Lobo, G.J., Alternative methods of combining security analysts and statistical forecasts of annual corporate earnings, 1991, 7-1, 57-63.

<sup>44</sup> Brown, L.D., Comparing judgmental to extrapolative forecasts: its time to ask why and when, 1988, 4-2, 171-173.

<sup>45</sup> Pesaran, M.P., and Skouras, S., Decision-based Methods for Forecast Evaluation, 2001, in: Clements, M.P., and Hendry (eds.), Companion to Economic Forecasting, Basil Blackwell.

<sup>46</sup> Magee, J.F., Copacino, W.C. and Rosenfield, D.B., Modern Logistic Management, Wiley, New York, 1985.

личитих нивоа менаџмента, усклађивање предвиђања од стране менаџера, да би се рефлектовала стања која нису обухваћена у моделу предвиђања, и договор о једном предвиђању, од стране различитих функционалних група у оквиру организације.

Једно од интересантнијих открића из емпиријског истраживања у вези предвиђања, је то, да релативно једноставни методи дају предвиђања која су тачна колико и предвиђања добијена помоћу комплексних метода. Следи, консеквентно, да методи предвиђања не треба да буду комплекснији него што је то неопходно. Овај закључак покрива широк опсег услова. Једноставни методи редукују трошкове и помажу разумевању између предвиђача и доносиоца одлука. Они такође редукују вероватноћу прављења грешака. Међутим грешке се јављају, чак и код релативно једноставних метода, као што је експоненцијално усклађивање. Gardner<sup>47</sup> је навео 23 књиге и чланка, који садрже грешке у формулисању модела за експоненцијално усклађивање. Што је неки процес комплекснији, то је вероватније да ће се поткрасти грешка и остати неоткривена. Употреба једноставних метода треба да је добродошла код доносиоца одлука. Yokum & Armstrong<sup>48</sup> преглед предвиђача, је закључио да је лакоћа разумевања, имплементације и употребе, скоро исто толико важна као и тачност, када се бирају методи предвиђања. Начин да се избегне наметање нечије пристрасности, је да се траже предвиђања које дају независне треће стране. Ова процедура би такође могла да смањи трошкове предвиђања. Пре употребе објављеног предвиђања, потребно је знати детаље о извору тог предвиђања, заједно са методима и подацима, који су коришћени. Међутим, ови детаљи се често изостављају. У вези с тим, у значајном броју научних и стручних радова који се односе на предвиђање, користе се високо софистициране статистичке технике предвиђања, без релевантне стручне анализе да ли и када користити такве технике. Очито да постоји јаз између теорије и праксе, односно између онога што ствара наука и онога што су реално потребе праксе. Као последицу тога имамо све сложеније методе предвиђања, са све већим проблемима у практичној имплементацији. Fadder & Hardie<sup>49</sup>, наводе разлоге који обесхарабују менаџере да користе предложене моделе предвиђања:

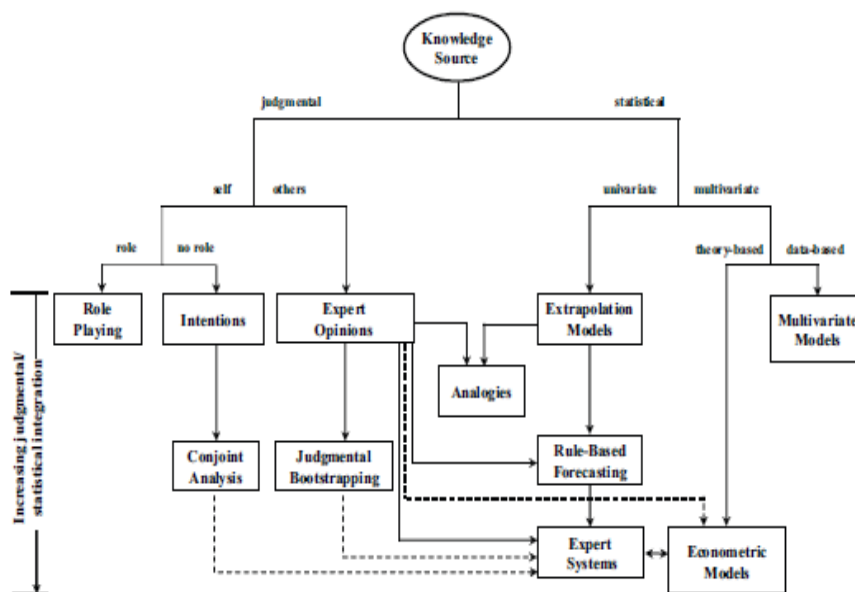
- Неспособност да схвате како ови модели функционишу, што је у најужој вези са недовољним математичким и статистичким образовањем;
- Чак иако менаџер разуме и цени вредност модела, остаје тежак задатак да убеди запослене у организацији који су скептични према новинама;
- Имплементација ових модела захтева софистициране способности моделирања, укључујући и манипулисање подацима на начин који је ван постојећих стандарда и правила.

---

<sup>47</sup> Gardner, E.S., The strange case of the lagging forecasts, 1984, Interfaces 14, pp.47-50.

<sup>48</sup> Yokum, J.T. and Armstrong, J.S., Beyond accuracy: Comparison of criteria used to select forecasting methods, 1995, International Journal of forecasting 11, pp.591-597.

<sup>49</sup> Hardie B., Fader P., Wisniewski M (1998) An empirical comparison of new product trial forecasting models. J. Forecast 17(3-4):209-229



**Слика 2. Карактеристике метода предвиђања и њихове релације.**

(Извор: Armstrong, J.S., and Brodle, R., Forecasting for marketing, Published in: Hooley, G., and Hussey, M., (eds.), Quantitative Methods in Marketing, Second edition, London:International Thompson Business Press, 1999, pp.92-119.)

## Закључак

Један од главних проблема са предвиђањем у економији је то што привреде еволуирају током времена, и подложне су наизменичним и понекад великим, неантиципираним шоковима. Економска еволуција има своје изворе у научним открићима и иновацијама, које доводе до техничког прогреса а који се отелотворује кроз физички и људски капитал, и постаје покретач одрживог раста реалног аутпута. Поред тога, структурални пробоји могу бити убрзани променама легислативе, наглим променама економске политике или политичким немирима (типичан пример пробоја је пораст цена горива у '70-им год. XX века). Некадашњи стабилни односи између економских варијабли су подложни промени, и ако се у то време користе за предвиђање, могу резултирати великим и трајним грешкама предвиђања.

Осим тога, емпиријски економетријски модели који се користе за разумевање и предвиђање процеса, који су често компликовани као што су националне привреде, су далеко од савршене презентације понашања. Предвиђачи само могу бити бледо свесни промена које су у току, и чак и када се дешавања могу предочити, могу открити да је тешко квантификовати њихове вероватне утицаје. Ове тешкоће утичу на то да је економско предвиђање скопчано са проблемима, а у пракси, неуспех предвиђања – знатно погоршање перформансе предвиђања у односу на антиципирани исход – је уобичајено.

Бројни покушаји побољшања проценивачког предвиђања коришћењем компјутерске подршке, били су фокусирани на структурирање процеса како би се отклонила

пристрасност у предвиђању, до које долази услед потцењивања утицаја тренда. Декомпозиција задатка предвиђања на класичне компоненте тренда, сезоналности и случајности, омогућила је директан утицај контекстуалних података на десезонализацију предвиђања што је довело до побољшања тачности предвиђања у односу на обичну процену или класично десезонализовано експоненцијално усклађивање. У последње време учестали су покушаји побољшања процењивачког предвиђања комбиновањем са статистичким моделима, са интенцијом да се контекстуално знање инкорпорира у предвиђање. Показало се да фирме које користе квантитативне технике предвиђања обично прибегавају усклађивању статистичке екстраполације, ако се сматра да контекстуални подаци негирају претпоставку о константности, чиме се смањују грешке у односу на базична квантитативна предвиђања. Појавио се, међутим, проблем како структурирати комбинацију процењивачког знања и квантитативних предвиђања, односно како коришћењем процена ускладити предвиђања из статистичких модела.

Истраживање које је обухватило преко две стотине студија случаја, показало је да комбиновање предвиђања има конзистентну али умерену прецизност, уз једну резерву: ово истраживање не дефинише добро услове под којима је комбиновање најефикасније, нити како у одређеној ситуацији комбиновати методе. Релативно је мало познато колико и како менаџери у пракси комбинују предвиђања. Највећу пажњу у том смислу, изазвала су следећа питања: менаџерско усклађивање квантитативних предвиђања, коришћење експертских система у комбиновању предвиђања и анализа трошкова комбиновања предвиђања. Преглед литературе везане за ове проблеме, наводи на следећи закључак: тачност предвиђања се може знатно побољшати комбинацијом више појединачних предвиђања.

Такође, није доказано да су комплексни методи тачнији од релативно једноставних метода. Ако су познати њихови додатни трошкови и ако је смањено разумевање међу корисницима, високо комплексне процедуре не могу бити оправдане. Када год је могуће методи, предвиђања треба да користе податке о стварном понашању, а не процене или намере, за предвиђање понашања. Методи који интегришу процењивачке и статистичке податке и процедуре (нпр. предвиђање на бази правила) могу побољшати тачност предвиђања у многим ситуацијама. Поред тражења добре повратне спреге, предвиђачи би требало експлицитно да анализирају све аспекте сопственог предвиђања који могу бити погрешни. У управљању процесом предвиђања, алгоритми су неопходни а сценарији сврсисходни. Остварење ових циљева као и динамика савремених услова привређивања захтевају континуиране промене у самом приступу предвиђања, замењујући традиционални приступ новим, флексибилнијим и ефикаснијим методима предвиђања.

Да закључимо: иако, дугорочно гледано, економетријски системи дају најбољу перспективу за успешно предвиђање, нарочито ако се развију погодни методи за побољшање њихове робустности за обухватање неантиципираних догађаја, способности и здрав разум менаџмента морају бити укључени у процес предвиђања. Квантитативне технике се морају посматрати искључиво као средства која у интеракцији са проценама менаџера треба да омогуће менаџменту доношење бољих одлука. Један реалистичнији став, сазнање да нема универзалног рецепта за предвиђање, да је сваки проблем јединствен за себе, знатно могу побољшати корисност предвиђања. За очекивати је, да као последица бољег разумевања одлика модела и метода економског предвиђања, у чему је, несумњиво, остварен велики прогрес, економско предвиђање све више добија на значају, што је, уосталом, пракса и потврдила крајем другог миленијума и почетком трећег миленијума.

## Литература

1. Arinze, B., S.L. Kim and Anadarajan, M. (1997). *Combining and Selecting Forecasting Models Using RuleBased Induction*. Computer and Operation Research, 24: 423-433.
2. Armstrong, J.S. (1985). *Long – Range Forecasting*. 2<sup>nd</sup> ed. Wiley&Sons, pp.1211-1212.
3. Armstrong, J.S. (1986). *Research on Forecasting:A Quarter-Century Review, 1960-1984*. Interfaces 16, pp. 89-109.
4. Armstrong, J.S., and Brodle, R. (1999). *Forecasting for marketing*. Published in: Hooley, G., and Hussey, M., (eds.), *Quantitative Methods in Marketing*. Second edition, London:International Thompson Business Press, pp. 92-119.
5. Armstrong, J.S., and Collopy, F. (1998). *Integration of statistical methods and judgment for time series forecasting; Principles from empirical research*. in: Wright, G. and Goodwin, P., (eds), *Forecasting with Judgment*. Chichester, England:Wiley&Sons, pp. 269-293.
6. Armstrong, J.S. (2001). *Principles Of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners*. Norwell,MA: Kluwer Academic Publishers, 417-439.
7. Armstrong, J.S. (2006). *Findings from Evidence-Based Forecasting: Methods for Reducing Forecast Error*.
8. Ascher, W. (1978). *An Appraisal for Policy Makers and Planners*. Baltimore: Johns University Press.
9. Ashton, A.H., and Ashton, R.H. (1985). *Aggregating subjective forecasts: Some empirical results*. Management Science, pp.1499-1508.
10. Bates,J.M. and Granger, C.W.J. (1969). *The Combination of Forecasts*. Operational Research Quarterly, 20, pp. 451-468.
11. Benson, P.G., Curley, S.P., and Smith, G.F. (1996). *Belief assessment:An underdeveloped phase of probability elicitation*. Management Science.
12. Boldt, B.I., (1982). *Sound business forecasting*. Today's Executive, 5(1), pp. 6-11.
13. Bowersox, D.J.,Closs, D.J. and Helfferich, O.K., (1986). *Logistical Management*. MacMillan, New York.
14. Brown, L.D. (1988). *Comparing judgmental to extrapolative forecasts:its time to ask why and when*. 4-2, pp.171-173.
15. Bunn, D. and Wright, G. (1991). *Interaction of judgmental and statistical forecasting methods:issues and analysis*. Management Science, 37, pp. 501-518.
16. Clemen, R.T. (1989). *Combining forecasts: Areview and annotated bibliography*. International Journal of Forecasting 5, pp. 559-583.
17. Clements, M.P. and Hendry, D.F. (1999). *Forecasting Non-stationary Economic Time Series*. Cambridge, Mass:MIT Press.
18. Clements, M.P. and Hendry D.F. (eds.) (2001). *Companion to Economic Forecasting*. Basil Blackwell.
19. Collins, W. and Hopwood, W. (1980). *A Multivariate Analysis of Annual Earnings Forecasts generated from Quarterly Forecasts of Financial Analysts and Univariate Time Series Models*. Journal of Accounting Research, v18, pp.

390-406.

20. Edmundson, R.H., Lawrence, M.J. and Connor, M.J. (1988). *The use of non-time series data in sales forecasting: a case study*. International Journal of Forecasting 7, pp. 201-212.
21. Edmundson, R., (1990). *Decomposition: a strategy for judgmental forecasting*. Journal of Forecasting 4, pp. 305-314.
22. Hardie B., Fader P., Wisniewski M. (1998). *An empirical comparison of new product trial forecasting models*. J Forecast 17(3-4):209-229.
23. Hendry, D.F. and Ericson, N.R. (2001). *Understanding Economic Forecasts*. Cambridge, MA: MIT Press.
24. Fildes, R. (1991). *Efficient use of information in the formation of subjective industry forecasts*. Journal of Forecasting 10, pp. 597-617.
25. Gardner, E.S. (1984). *The strange case of the lagging forecasts*. Interfaces 14, pp. 47-50.
26. Golineli, R. and Parigi G. (2008). *Real-Time Squared: A Real-Time Data Set for Real-Time GDP Forecasting*. International Journal of Forecasting, 24: 368-385.
27. Granger, C.W.J. and Newbold, P. (1977). *Forecasting Economic Time Series*. New York, Academic Press.
28. Granger, C.W.J. and Ramanathan, R. (1984). *Improved Methods of Combining Forecasting*. Journal of Forecasting, 3, pp. 197-204.
29. Goodvin, P. and Wright, G. (1993). *Improving judgmental time series forecasting: a review of the guidance provided by research*. International Journal of Forecasting 9, pp.147-161.
30. Hibon, M. and Evgeniou T. (2005). *To Combine or Not To Combine: Selecting Among Forecasts and Their Combinations*. International Journal of Forecasting, 21: 15-24.
31. Hendry, D.F. and Clements, M.P. (2001). *Economic Forecasting: somme lessons from recent research*. European Central Bank, Working paper series, Working paper no.82.
32. Hogarth, R.M. and Makridakis, S. (1981). *Forecasting and Planning: An Evaluation*. Management Science, 27, pp.115-137.
33. Jenkins, G. (1982). *Some practical aspects of forecasting in organisations*. Journal of Forecasting 1, pp. 3-21.
34. Lawrence, M. (1983). *An Exploration of some practical issues in the use of quantitative forecasting models*. Journal of Forecasting, 1, pp. 169-179.
35. Lawrence, M., Edmundson, R.H. and Connor, M.J. (1985). *An examination of the accuracy of judgmental extrapolation of time series*. International Journal of Forecasting, 1, pp. 25-35.
36. Lawrence, M. and Connor, M.J. (1992). *Exploring Judgmental Forecasting*. International Journal of Forecasting, 8, pp.15-26.
37. Lewandowski, A., Wierzbicki, A.P. (1989). *Aspiration based decision support systems*. LNEMS, Berlin, Springer.
38. Lobo, G.J. (1991). *Alternative methods of combining security analysts and statistical forecasts of annual corporate earnings*. 7-1, pp. 57-63.
39. Lorek, K.S., McDonald, C.L., and Patz, D.H. ( 1976). *A comparative*

- examination of management forecasts and Box-Jenkins forecasts of earnings.* Accounting Review, 51, pp. 321-330.
40. Magee, J.F., Copacino, W.C. and Rosenfield, D.B. (1985). *Modern Logistic Management*. Wiley, New York.
  41. Mahmoud, E. (1989). *Combining of forecasts:some managerial issues.* International Journal of Forecasting, 5, pp. 599-600.
  42. Makridakis, S., Anderson, A., Carbone, R., Fildes, R., Hibon, M. (1982). *The accuracy of extrapolation(time series) methods: results of a forecasting competition.* Journal of forecasting 1, pp. 111-153.
  43. Makridakis, S. and Wheelwright, S.C. (1977). *Forecasting: issues and challenges for marketing management.* J. Marketing, 55, pp. 24-37.
  44. Makridakis, S. and Hibon M. (2000). *The M3-Competition: Results, Conclusions and Implications.* International Journal of Forecasting, 16: 451-476.
  45. Mathews, B.P., and Diamantopoulos, A. (1989). *Factors affecting the nature and effectiveness of subjective revision in sales forecasting: An empirical study.* Managerial and Decision Economics 10, pp. 51-60.
  46. Milburn, M.A. (1978). *Sources of bias in the prediction of future events.* Organisational Behavior and Human Performance, 21, pp. 17-26.
  47. Милетић, С. (2010). *Истраживање које се доноси на нови производ.* Економика, Друштво економиста “Економика”, Ниш, бр. 3, стр. 21-32.
  48. Pesaran, M.P. and Skouras, S. (2001). *Decision-based Methods for Forecast Evaluation.* in: Clements, M.P. and Hendry(eds.), *Companion to Economic Forecasting*, Basil Blackwell.
  49. Stewart, T.R. (1987). *The Delphi technique and judgmental forecasting.* Climatic Change 11, pp. 97-106.
  50. Stock, J.R. and Lambert, D.M. (1987). *Strategic Logistic Management.* Richard D. Irvin Inc., USA.
  51. Taylor, J.M., Menezes L.M. and McSharry P.E. (2006). *A Comparison of Univariate Methods for Forecasting Electricity Demand Up To a Day Ahead.* International Journal of Forecasting, 22: 1-16.
  52. Tellis, G.J. (1988). *The price elasticity selected demand.* Journal of Marketing Research 25, pp. 331-341.
  53. Wolfe, C. and Flores, B. (1990). *Judgmental adjustment of earning forecasts.* Journal of Forecasting, 9, pp. 389-405.
  54. Wolfe, C. and Flores, B. (1992). *Judgmental adjustment of forecasts: a comparison of methods.* International Journal of Forecasting, 7, pp. 421-433.
  55. Wolfe, C. and Flores, B., (1990). *An analysis of hierchically adjusted earnings forecasts.* Journal of Forecasting 4, pp. 389-405.
  56. Wright, G. and Aiton, P. (1992). *Judgmental probability forecasting in the immediate and medium term.* Organisational Behavior and Human Decision Process, 51, pp. 344-363.
  57. Wright, G. and Aiton, P. (1987). *Tasks influences on judgmental forecasting.* Scandinavian Journal of Psychology, 28, pp.115-127.
  58. Yokum, J.T. and Armstrong, J.S. (1995). *Beyond accuracy: Comparison of criteria used to select forecasting methods.* International Journal of forecasting 11, pp. 591-597.



Др Славомир Милетић

*Економски факултет Приштина, Косовска Митровица*

Др Давид Јововић

*Пољопривредни факултет Приштина, Лешак*

Мр Зоран Симоновић

*Институт за економику пољопривреде, Београд*

## ПЕРСПЕКТИВЕ РАЗВОЈА ИНОВАТИВНЕ ФИРМЕ У СВЕТЛУ ОДНОСА ИЗМЕЂУ ТЕХНОЛОГИЈЕ И ОРГАНИЗАЦИЈЕ

### Апстракт

*Сврха овог рада је да из перспективе иновационе економије истражи однос између технологије и организације. Овај след укључује разматрање фактора који имају облик дугорочних трендова у технолошком развоју, однос иновација према економском прогресу и улоге организације као извора иновативне активности.*

*Фокус је, такође, дат на чињеници да су иновативне економске перспективе метафоре које вуку и пружају се као парадигме и, посебно, биолошки начин промишљања у вези технологије и организације.*

**Кључне речи:** иновације, организација, економски прогрес, технолошки развој.

## PERSPECTIVES OF INNOVATIVE COMPANIES IN THE LIGHT OF THE RELATIONSHIP BETWEEN TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONS

### Abstract

*The purpose of this paper is that from the perspective of innovation economics explore the relationship between technology and organization. This sequence includes consideration of factors that have the form of long - term trends in technological development, innovation attitude towards economic progress and the role of the organization as a source of innovative activity.*

*Focus is also given to the fact that the economic prospects of innovative metaphors drawn and are provided as a paradigm and, in particular, biological way of thinking about technology and organization.*

**Key words:** innovation, organization, economic progress, technological development

### Увод

Кључни извор разумевања и објашњења иновативних активности, њихових односа за економски прогрес и улогу организације као извора иновације за еволуционе економисте обезбеђују биолошке метафоре. Концепти трајекторија, узора и дугих таласа односе се на потребу да организације углавном буду способне за мобилизацију знања, технолошке способности и искуства. Синергијски посматрано,

ови критицизми могу бити искоришћени на начин у коме су еволутивни модели постали утицајни на организационо учење.

Ова линија резоновања води поједначаној интересној концептуализацији интеракција између технологије и организације у времену еволутивног процеса. Предметне технолошке иновације очитују се као мутације које су допринеле успешним резултатима у варијацији економске средине. Сам успех је део функције селекције средине од стране потрошача и корисника. На даље, ако се пође од парадигме да је организација живи организам, онда оне могу играти активну улогу у развоју стратегије која ојачава њихову средину. Уколико су институционализовани, ови процеси стварају “базе знања” организације - ефектуирајући њихов генетски make-up. Следећи ове перспективе, нове организационе форме могу успети у владајућој деценији овог века, коју карактерише високо технолошко окружење, уколико су у стању да иновирају кроз овакве моделе учења.

### **Технолошке иновације и перспективе развоја еволуционе економије**

Као одговор у функцији разумевања недостатка опција у коме осведочени и неокласични економисти обликују технологију, организацију и иновацију појавила се еволуциона економија. Технологија се уважава као егзогена варијабла, чији се интерес састојао једино у профиту, продуктивности и ценама. У овој перспективи не постоји интерес за процесе кроз које су нове технологије генерисане, нити организационе околности у којима партиципирају иновативне активности. Једноставно, понашање фирми је концептуализовано на опције максимум профита, у контексту врских информација које се тичу тржишних прилика, где се организација и контрола предузећа преузима укључивањем концепта индивидуалних власника.[1]

Наиме, понашање фирми у времену је једноставно чиповано као максимални профит, у контексту перфектних информација које се тичу тржишних прилика, где су организације и контрола предузећа узети да би отелотворили концепт индивидуалног власништва. У ствари, за класичне економисте, заједно технологија и организација су “црне кутије”, чији се садржај третира као посебно значајан у објашњењу економских варијабли.

Овакав концептуални прилаз за еволуционе економисте обезбеђује одговоре на питања као: зашто су појединачне технолошке иновације успешне, а друге не. Једноставно, на организационом нивоу мало вођство се нуди на релацији стратегијских питања као што су: које производе развијати и где инвестирати.[2] Дакле, класични економисти имају изазов од других, заинтересованих адекватно објашњење о томе како се промене налазе у економском систему, односно, како гледају на иновације као кључ који води економском развоју. За бројне следбенике, техничке промене су сматране круцијалним фактором у објашњењу пословног циклуса и динамике економског развоја, пре него као појединачни феномени економског система.[3]

Како би разумео испреплетане везе између технологије, организације и иновације, Soite најпре идентификује кључне елементе развојног прилаза. Другачије, економски развој се може разумети као генерисање нових производа, процеса, тржишта, форме организованости итд. Иновације, посебно “радикалне” могу бити уважаване на исти начин као “мутације” у биологији. То је процес који генерише разлике у економском систему. Међутим, генерисање различитости је и ометано услед недостатака појединих иновација да надживе и замене старе иновације новим.

Модалитет економског развоја, такође се може пратити и по начину селектовања механизма рада током процеса различитих генерација. По природи, селекција је “одређена различитим прилагођавањима различитих специјалности њиховог окружења”. [4] Очигледно је да механистички модели класичне економије који у једноставним стварима виде да је организација као теоријски модел рационалног одлучивања вођена императивом профитног максимума, такође, се неадекватно односи у еволуцији. Наиме, насупротив теоријама понашања фирме, вучење се сматра доказом да је иновативно понашање организације најбоље разумевање везано за концепт “скоковите рационалности”. Овде актери следе “рутине”, док су упозорења ниског интензитета варијабле контекста. Овако припреман feedback се поима задовољавајућим у односу на рутине које ће се наставити да би се следиле. Уколико нису адекватно припремљене, тада ће подешавање бити сачињено на бази једноставних “скакутања” - ревија алтернатива. [3]

Јасно је да се капацитети организације за иновацију могу видети као утицајне истраживачке активности, вођене ограничењима обавезне рационалности. Ове активности за пример траже нову технологију како производних тако и маркетиншких прилика - циљајући на различите организације укључујући и ривалске, и у исто време, прихватајући ове иновације као природне, или чак тражећи да уобличи околину.

Обавезан и једноставан свестан процес планирања и усклађивања организације утицаће и на брзину у којој оне усвајају промену контекста. Овај процес биће праћен таквим факторима као што је брзина истраживања активности захтеване за генерисање иновација које резултирају у бољим прилагођавањима; спремност менаџмент културе и постојећег менаџмент знања заснованог да прихвати и апсорбује промену; и капацитете организације спремне да усвоје нове програме учења и праксе. [4]

Наведени аспекти као кључни елементи еволуционог модела, подразумевају да организација гради капацитет да репродукује оно што је научено током времена. То значи да се еволуционе организације не морају ангажовати у репродукцији, као текуће организације, с обзиром да њихово адаптивно понашање може бити остављено следећим генерацијама организационих чланова, имајући у виду да се њихова трајност односи на развој ствари кроз информације. Ово учешће преко одлучујућих правила и рутина осигурава континуитет у понашању. У ту сврху организације се могу разматрати као “genetic make-up” укључене у идеју know-how уобличене овим правилима и рутинама. [4]

Конечно, док једна опција конструкције еволуционе метафоре треба да је видљива као сугестија тржишта у коме се за опстанак могу такмичити само мајстори, друга опција окупља економисте који сматрају да за овај исход може бити значајна и колаборација. Овај моменат је зналачки обрадио Morgan, који је назначио да повећање знања из биологије које утиче на екологију и околину сугерише да окружење и организми, више него што живе у стању константне тензије, су у ствари део тоталног “еко-система”. [5] Другачије, уместо такмичења за опстанак једно са другим, организације могу наћи ефективнији модел за опстанак у колаборацији.

## Организације и технолошке иновације

Иновација је у линијском процесу са датом популацијом корисника, која почиње са инвенцијом нових производа или система и завршава се са ширењем једног артефакта, кључ за еволуционарни прилаз. У често цитираној верзији овог

погледа Freeman је иновације означио као ствар “прве комерцијалне апликације новог процеса или производа”.[6] Отуда, кључни сет иницијалних питања, односи се на то:

- како је иновативна активност иницирана;
- која је путања процеса којим су проналасци преточени у успешне производе и
- како су иновације потом расплинуте кроз економију.

Интуитивно посматрано, иновације се виде као резултат успешне технолошке примене нових научних технологија. Овај “технолошки притисак” је супортиран растом велике скале продуктивних организација и доласком специјализованог истраживања и дизајна, означеног R@D који се односи на развој новог производа и процеса. R@D одељења, у овако описаним улогама, сматрају се кључним изворима иновације. Међутим, да су иновације мање продукт проницљивости проналазача, њихових организација и менаџента у скретању науке и технологије, а више путу којим тржиште генерише захтеве за проиводе и процесе, треба да буде доказано.

Свакако, за лидере организација најбољи начин да превазиђу текуће промене је да креирају средину која ће хранити креативност. Креативност подразумева синергију идеја које су заједно и корисност за унапређење ефикасности и/или ефикасности организације.[7] Креативни људи долазе са идејама које могу задовољити потребе, решити проблеме, или одговорити приликама и стога их ваља усвојити од стране организације. Међутим, креативност је по себи процес више него исход, путовање пре него одређење. Један од најважнијих задатака лидера данас је да у процес укључе креативну енергију свих запослених како би подстакли иновације и ојачали даљи интерес организације.

Оваква једноставност процеса технолошких иновација са организацијама представљена је у времену модела који наглашавају “технолошко гурање” или “тржишно повлачење фактора као возача једноставних линијских процеса”. Овде су различите функције у секвенцама ангажоване у иновативне активности. Овај базични модел развио се у различитим нивоима сложености. Међутим, лидери су према Foresu [8] пропустили да буду у току конкурентне и поновљене природе иновација - преклапања између стања и feedback односа; између функција у организацији и утицаја контекстуалних фактора ван организације; као што су природа тржишта, снабдевање научном и технолошком експертизом и другим ресурсима. У наставку, они заиста морају да ступају на функционалну површину организације као носиоци иновације, сугеришући њену суштину која се може разумети као рационална, али су и барјактари процеса у коме су могућности о развоју алтернатива и потребе одлучивања њиховог игнорисања одбачене.

## Концепт иновативне организације

Полазиште иновативности је став организације према иновацијама и њена спремност да иновира. Иновативност једне организације мери се њеним напорима да пронађе нове шансе и иновативна решења. Сам концепт отворене иновације ослања се на важност интелектуалних средстава у савременој економији и коришћење стратегије организације без граница, ради постизања планираних циљева.[9] Овај исход је означио специфичан фокус за иновационе теорије задњих година. Оне су преузеле разумевање из организационе студијске литературе. Појединачно, иако не ексклузивно, оне су се утопиле у нове моделе организације и њихов однос ка окру-

жењу комплементаран је са контингентном теоријом, да би се развила еволуциона перспектива на иновационој стратегије, структуре и организационог понашања.

Кључ референтне тачке у организационој литератури осигуран је од стране Burns-ове и Stalkereg-ове класичне студије [10], која сугерше да би се организације могле пласирати у континууму, да су имале маханизам или органску структуру. Органска организациона структура била је најбоља опција за високе неисказане (непредвидљиве) догађаје, посебно у односима и променама производног маркетинга и комплекса технологије. Механистичке структуре биле су веома особене, насупрот стабилизацији тржишта производа, и релативно једноставне технолошке услове. Друга опција контингентне теорије развила се седамдесетих година сугерисањем да би опстајање организација могло бити најбоље објашњено, не помоћу организационе селекције одговарајуће организационе структуре, како би се поделила адекватна средина, него коришћењем времена процеса селекције средине.

Да би организације биле иновативне лидери морају градити окружење које помаже и подстиче креативност (табела бр. 1.) Неколико елемената иновативне организације стављени на левој страни табеле, кореспондирају са карактеристикама креативних индивидуалиста, назначених на десној страни исте.

<i>Иновативна организација</i>	<i>Креативни индивидуалиста</i>
Постројење	Обавеза Фокусирани приступ
Креативне вредности	Независност Истрајност Енергија
Незванична активност	Самоповерење Несагласност Радозналост
Различита стимулација	Отворена ненамерност Концептуална тачност Уживати разноликост
Компанијска комуникација	Друштвена компетенција Приметна емоционалност Уважени појединци

*Табела бр. 1. Атрибути иновативне организације и креативних појединаца*  
Извор: Based on Alan G. Robinson and Sam Stern, *Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen*, San Francisco, 1997.

Јасно је да лидери стварају јасноћу за све што организације подржавају, доследно унапређујући визију и објашњавајући специфичне циљеве. У наставку, они стварају временске обавезе, енергетске ресурсе за активирање људи на иновацијама. Бројне организације устројавају посебна креативна одељења или ризичне тимове. Један појачани прилаз у идеји инкубатора, био је употребљен у компанијама као што су Boeing, Ziff-Davis i UPS. Једна опција инкубатора припрема сигурност, где идеје људи кроз организацију могу бити развијене без сукобљавања са опцијама бирократије или политике.[11]

Такво разматрање има директан ослонац на капацитет организација да се обавежу, и присвоје резултате технолошких иновација. Ово директно води бри-

зи иновационих економиста да идентификују атрибуте иновативних организација. Најпре, гледајући иновације као мутације које генеришу економску разноликост у фокусу претраживачких активности организација, они су тражили да иницирају иновације које ће корисници желети да купе или усвоје. Корпоративне иновационе стратегије могу се видети као отелотворење ових постигнућа. Такође, не треба занемарити ни национални систем иновација у коме предузећа функционишу, који кроз своје: ефекте, захтеве и конкурентност, обезбеђује мрежу подршке која омогућава корпоративне опције и приморава на прилагођавање.

На даље, ако се посматра преживљавање организације у условима наметнутим од стране селективне средине, неопходно је обратити пажњу на факторе организације који могу пружити адаптивно понашање. Ово осветљава организационе процесе који егзистирају на начин да омогуће и интегришу учење у организацији. [12] На стратегијском нивоу ово укључује међународни структурни дизајн разматрајући то као степен централизације - децентрализације и географске концентрације - распрострањености од језгра иновационих функција. Одлучивања овде имају директне везе на технолошко учење са организацијом кроз развој ефективних спољних веза, које су опремљене знањем да буду присвојене од тржишног места, конкурената, испоручиоца и других спољних склоништа, као што су универзитети и владине агенције. Код оперативног нивоа процеси који су битни, били су они који су омогућили имплементацију иновација, као што је скенирање околине за могуће инпуте и иновационе процесе (нпр. нове технологије) и селектовање усвојених пројеката у којима се они користе - управљање променама програма када је процес иновације имплементиран од стране организације.

Сама идеја репродукционог механизма кроз који се организациони капацитет континуелно иновира је осигурана. Подстицајна иновација на овај начин повећава захтеве капацитета за преглед и преузимање учења од иновационих пројеката за трансфер у будуће пројекте.[13] У том смислу, Wilman је доказао да је конкурентско преимућство упркос сигурном унутрашњем присвајању таквог учења зависно од иновација, док је у исто време спречавање трансфера знања конкурентима (нпр. спољње присвајање) неизвесно. Међутим, унутрашња подела може бити веома проблематична када је прећутно знање о техничким процесима или производима/купаца акумулирано у организацији - рецимо међу запосленима - али неприступачно за менаџмент, јер ти власници немају подстрек или мотиве за удео у томе.

На крају, проблем својствености такође наглашава како организације могу заједно спојити деловање, да би ангажовале иновативне активности. Увећање, је доказано а, иновативни капацитет зависи од грађења веза преко заједничких релација.

## Перспективе развоја

За еволуционе економисте, биолошке метафоре представљају кључ извора за разумевање и објашњење иновативне активности, њихове односе у функцији економског прогреса и улогу организације као извора иновације. У овом случају организације су виђене као извор варијације у економском систему, кроз иновације које могу у исто време да производе, чиме обезбеђују предмет за уобличавање техно-економског контекста. Међутим, насупротив Darwin-овим организмима, организације нису бесциљно срећне творевине окружења. Оне заправо, морају много да раде у корист своје стратегије за производњу и усвајање иновација, да би утицале на своју судбину у широком процесу технолошког развоја и економског прогреса. Шта више, односи измју технолошког знања и структуре нису једнострано одређе-

ни. Тако, “криза подешавања” мора бити укључена у развој, у нови технолошки трајекторијум и парадигме. Ово значи истраживање за присвајање политике, институција, управљања и организационих реаговања, себи планираних од локалних услова, као што су: природа националног иновационог система, уколико нова путања иде у правцу “скоковитости”.

Произилази да фокус стратегијског понашања организација у односима за позиционирање и адаптацију друштвеног понашања разуме факторе локације и лакоћу иновативног понашања. Или, другачије постаљено, нова активност додаје се еволуционим прилазом на стари проблем, објашњавајући зашто неке организације раде, а друге не, прилагођавајући се да реагују на промене у својим конкурентским и техничким околима. Заиста, еволуциони модел наглашава “унутрашњу пресију”, као што су фиксирани организационе структуре и вештине, придржавање од стране менаџера из моде изашле претпоставке и вредности, баријере за промену поседа, индустријске релационе структуре итд. [14]

Значи да еволуциони прилаз ставља организационо учење у центар објашњења о томе како се генеришу иновативни капацитети, омогућавајући им да се одржавају све време, и допуштајући присвајање бенефита од стране организација. Наиме, модели учења у еволуционим студијама постакли су веома софистициране интеракције са организационом студијском литературом која се развијала. Еволуциони модели иновативних организација, што је данас јасно, веома су увећали део заједничког постојања са организационим теоријама, које такође наглашавају потребу за организацијама, да би их адаптирале и утицале, уколико преживе.[10]

Еволуционе мисли и биолошке метафоре потенцирају виђење организација и њихове околине као “објективне” феномене, на начин као што живи организми на природни свет гледају као на објективну реалност. Околина, укључујући технолошки контекст, одређује организациону структуру захтевом понашања од организационих чланова који су способни да организацију адаптирају, да би иста преживела. Као што је већ наведено, механистичке и органске метафоре су путеви размишљања различитих нивоа, окружене одређеним представницима технологије, које такође рефлектују понашање одговорно за њихову хуманост.[9]

Упоредо са изреченим, при анализи разумевања по коме су нове технологије створене и функционално прилагођене, биле дуг процес треба бити опрезан. Таква опажања су производ технологија и других реконструкција и стварају осећај иновационог процеса након догађаја, пре него литерални обрачун о томе како се то догодило у времену.[15] На крају, недостатак сваког покушја да се види шта је технологија и шта она може да учини у сваком тумачењу чула, тежи да резултира у техници know-how, портретисана као непроблематичан ентитет одређен атрибутима и могућностима садржаних у техничким системима. Другачије речено, “генетско ласкање” организација узима се као дато и као самостално од социјалних, политичких и културних система, насупрот оних који су чувани за акцију.

Следеће што треба истаћи је чињеница да се социјални систем организације види као кохезиван, са правилима свих елемената који оперишу у хармонији. Ово игнорише могућност да ће у организацијама различити елементи бити прекобројни са различитим нивоима хармоније и конфликта. Уколико се ово догоди у практичним биолошким метаформа, као што су њихови механистички дупликати, тада они такав конфликт могу да доживе као штетан за систем. Тако ово може да постане проблем иновације која је често креирана са знаком “баријере”, да означи различите комуникације између испоручиоца технологије и крајњих корисника, који више треба да раде (усредсреде пажњу) да би је апсорбовали.

Узимајући у обзир предметни критицизам, исти би се могао употребити на начин у коме еволуциони модели постају увећани, тј. фокусирани на организационо учење. Нпр. модели су усмерени да зависе од сирове “стимулус/одговор метафоре”, где су пројектоване турбуленције у организационом окружењу и усмерене да подстичу напоре код адаптивног понашања у организацијама у одговору на задате циљеве, ефикасност и преживљавање.

Наиме, уз учење организације су третиране да буду реактивно одговорне на сет екстерних околности које нису проблематичне у свом значењу. Укратко, без посебно вођеног рачуна дата је интерпретација организационих актера у овом процесу, нпр. у одлучивању када и како су средина и услови неизвесни, и како учинити корисним знање које треба постићи, репродуковати га и развијати.

## Закључак

Чињеница је да је полазиште иновативности став организације према иновацијама и спремност фирме да иновира. Кад је веч о еволуционим процесима, треба подвући да они покрећу организацију у смеру гледања на технологију као екзогену варијаблу која се одржава у класичној економији. Тако, пре него што је технологија била присутна као нешто што је обликовано као “свезнање” везано за тржишне снаге, виђена је као кључ извора динамизма у економском развоју. Међутим, овај прилаз тендира да врати технологију екзогено у другом плану. То је, такав садржај дат као природан, неизбежан и инхерентан са “црном кутијом” која има пажљиве вредности отворене за еволуционе перспективе. Предметна неизбежност води до одобрења трајекторије којом се мења социјални систем организација и који је ултимативно вођен захтевом технологије и маркетиншких услова.

Да би се се ово реализовало организације морају да науче како да асимилирају и употребе ново знање које захтева увођење и одржавање иновације. Најважнији задатак лидера данас је да у процес укључе креативну енергију свих запослених како би подстакли иновације и ојачали даљи интерес организације. То је оно што ће помоћи промену са текућих путања технолошког развоја у потпуно нови трајекториј који се нуди. Док организације могу имати изборе у томе како то да реализују, нпр. у односима ка стратегијском позиционирању или организационом дизајну, параметри којима оне оперишу појављују се у форми чврсто дефинисаног концепта. Такви избори као линијски модели иновација, делом зависни од трајекторије и преовладавајућих узора, овим перспективама су фаворизовани.

## Литература

1. Chesbrough, H., (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press pp. 47.
2. Ђорђевић, Б., (2012), *Еволуција и развој иновативне организације*, Економика Ниш, бр. 1/2012, стр. 2.
3. Coombs R., Saviotti P.P., Walsh V., (1987), *Economics and Technological Change*, London, MacMillan,
4. Rosenberg, N., (1982), *Inside the Black Box: Technology and Economics*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 78. 85.
5. Morgan 1986: 69-71, (*Conceptual analysis and specification of Morgan's metaphors Using the CAST method*)



6. Freeman, C., (1982), *The economics of industrial innovation*, 2<sup>nd</sup> Ed. Cambridge, MA: MIT Press,
7. Dorothy A. Leonard and Walter C. Swap, (1999), *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups Boston*, Harvard Business School Press, pp. 6-8.
8. Forest 1991: 441.
9. Милетић, С. и др., (2010), *Изазови који намећу иновације*, Економски факултет Суботица, Зборник радова, стр. 85 -86,
10. Burns & Stalcerer, *The Management of Innovation*, 1961.
11. Sherry Eng., Hatching Schemes, (2000), *The Industry Standard*, November 27-december 4, pp. 174-175.
12. Cho, J. J. & V. Pucik, (2005), *Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability and market value*, Strategic Management Journal. 26(6); 555-575.
13. Tidd *et al.* 1997:305
14. P.P. Saviotti, J.S. Metcalfe, eds., (1991), *Evolutionary Theories of Economic and Technological Change: Present Status and Future Prospects*, London, Harwood Publishers
15. Bijker, E. and J. Law, (1992), *Shaping Technology/ Building Change*, The MIT Press Cambridge, Massachusetts London, pp. 17.

Др Невенка Нићин

Др Бећир Калач

Др Елма Елфиц

Крунослава Мајсторовић

*Интернационални Универзитет, Нови Пазар*

### УПРАВЉАЊЕ КАРИЈЕРОМ И УЧЕЊЕ КАО ФАКТОРИ МЕНАЏМЕНТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА

#### Апстракт

*Целоживотно учење тако постаје темељ савремене стратегије образовања. Количина постојећег знања постала је превеликом да би се могла научити у току редовног школовања, а производња новог знања убрзава се, па тако и брже застарева. У данашњем глобалном друштву све нове информације и спознаје тренутно постају доступне широм света. Следом тих чињеница учење се мора спознати на нов начин - као трајни процес који се шири на сва подручја и на читав животног век појединца. Концепт целоживотног учења тако постаје изазов свима.*

**Кључне речи:** *Менаџмент, учење, људски ресурси.*

### CAREER MANAGEMENT AND LEARNING AS FACTORS OF HUMAN RESOURCE MANAGING CAREER

#### Abstract

*Lifelong learning becomes the foundation of modern education strategy. The amount of existing knowledge has become too large to be able to learn in during the regular school, and the production of new knowledge is accelerated, that mean the quickly becomes obsolete. In today's global society, all new information and knowledge currently becoming available worldwide follow these facts learning must know the new way-as an ongoing process that spreads the all areas in the entire lifetime of the individual. The concept of lifelong learning becomes a challenge for everyone.*

**Keywords:** *management, learning, and human resources.*

#### Увод

У данашње време брзих промена, трајност једном стечених знања, све се више и брже скраћује уводјењем нових технологија, информатичких вештина, те глобализацијом, па због тога савремена тржишна привреда захтева брзо прилагодјавање хахтјевима тржишта.

Нужно је интензивно улагати у учење и развој појединаца, односно улагати у знање које је данас главни извор конкурентске предности и новостворене вреднос-

ти. Организације које нису спремне прихватити нов концепт учења као целоживотног процеса у постојећем турбулентном окружењу излажу се опасности да остану маргинализоване.

Менаџмент људских ресурса, резултат је убрзаних промена у савременом свету и значаја који се придаје људима и њиховим потенцијалима. Људски ресурси су најзначајнији ресурси организације и према њима се мора исказивати највиши степен пажње и интересовања. Људи, њихов развој, могућности и мотивација, као и начин на који се њима управља, постају одлучујући фактор конкурентске способности и развоја сваке организације.

Управљање људским ресурсима одувек је било предмет интересовања науке и свакодневне људске праксе, као израз нужности која проистиче из групног начина живота и рада, а последњих година је једна од области која се највише развија.

Под менаџментом људских ресурса подразумевају се мере и активности које у процесу, односно поступку планирања, регрутовања, селекције, социјализације, обуке и усавшавања, оцењивања перформанси, награђивања, мотивисања, заштите запослених и примењивања равноправних прописа, предузима менаџмент организације у циљу обезбеђивања ресурса одговарајућих способности, квалитета и потенцијала и њиховог адекватног оспособљавања и мотивисања за постизање очекиваних резултата и остваривања организационих и личних циљева.

Колика је потреба да се укаже на неопходност истраживања овако сложене и све актуелније области пословања, најбоље показују многобројне дефиниције стручњака за менаџмент људских ресурса, а издвојене су неке од њих и оне гласе:

„Менаџмент људских ресурса је низ активности које радним људима и организацији која користи њихове способности, пружајући могућност да постигну договор о циљевима и природи радног односа и да потом тај договор спроведу у дело“<sup>1</sup>.

Менаџмент људских ресурса се непрестано мења и унапређује, чиме се напуштају традиционални модели управљања, уступајући место савременијим, флексибилнијим, практичнијим и хуманијим формама управљања, које карактерише хуманизација производних односа исказана путем веће мотивације, задовољства и адекватног стимулисања запослених.

Људски потенцијали, добро укомпоновани и усмерени у правцу тимског концепта рада, обезбеђују синергијски ефекат, који укупне резултате рада чини већим од појединачно остварених резултата. Људски ресурси имају дугорочан утицај на пословање организације, поред осталог и због тога што се дејство одређених одлука и промена може годинама одражавати на укупне ефекте пословања.

Менаџмент људских ресурса је научна дисциплина која обухвата изналажење мера и активности којима се планирају, селекују, организују, обучавају, усавшавају и оцењују, награђују и мотивишу запослени. Применом ових мера компанија обезбеђује квалитетан потребан кадар за остваривање циљева свог пословања. Задатак менаџмента организације је да ангажује све потенцијалне ресурсе ка остварењу, не само организацијских циљева, већ и појединачних циљева запослених.

Уопштено говорећи, последњих десет година бављење људским ресурсима је увелико напредовало. На почетку прошлог века превладала је важност технологије

---

<sup>1</sup> Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S., (2004.), Menadžment ljudskih resursa, Beograd: Data status, str.13

и апсолутне незаинтересованости за људске потребе и њихове специфичности. Данас је опште познато да се производност, глобализација, конкурентност и промене не могу реализовати без прецизног, свеобухватног познавања људских ресурса. Човек више није маргинални организацијски ресурс, већ значајно извориште нове вредности.

Полазећи од претпоставке да ће интензитет глобалних промена временом јачати и да компаније већ данас послују у условима све интензивнијих и све више различитих менаџмент изазова, постаје јасно да је знање један од основних фактора који су валидни за одговоре на менаџмент изазове, те да има директне везе са остваривањем визија организација.

## Основе целоживотног учења

Филозофија целоживотног учења (енглифелонг леарнинг) није модернијег датума. Целоживотно учење је древна потреба друштва широм света до данас. Само се контекст целоживотног учења мењао временом.

Менаџмент људских ресурса у суштини представља потпуно нову концепцију односа према запосленима и начину управљања њиховим радом и развојем. Сама концепција настала је као одговор на промене које су настале у сфери економије, организације и менаџмента, односно промене у структури, садржају и методама рада. Велики допринос настајању овакве концепције дале су науке као што су: теорија организације, социологија, психологија, комуникологија, информатика итд., и то првенствено кроз примену њених сазнања у циљу промене праксе, уз истовремено одвијање процеса настајања нових научних сазнања на основу проучавања и побољшања праксе из области организовања менаџмента.

Појам „људски ресурси“ је новијег датума. Појављује се крајем 70-их година и почетком 80-их. Лансиран је у САД и Енглеској.

Појам људских ресурса (енг. хуман ресоурсес - ХРМ) се појављује почетком 80-тих година 20-ог века у УСА. Пре његовог појављивања постојала је само кадровска (персонална) служба. Појавом концепта ХРМ, кадровска служба је преобразена у ХРМ. Овај преобрајај не означава само промену у називу, већ нов приступ у третирању запослених и њихових потенцијала. Људи постају битни ресурси компаније, што доводи и до промена у начину на који се дотада управљало њима.

Процес управљања људским ресурсима подразумева мере и активности у којима учествују две стране, на првој страни су они који управљају, односно менаџери и на другој страни се налазе они којима се управља, односно запослени.

На заседању Европског већа у Лисабону 2000. године донешен је “Меморандум о доживотном учењу”, где је Европско веће такође закључило да је унапређење доживотног учења нужно за успешну транзицију ка друштву и економију утемељену на знању.

## Целоживотно учење данас и убудуће

Количина новог знања повећава се великом брзином, а постојећа знања све брже застаревају, тако да 60% професија и послова који ће се обављати у наредне две деценије још увек није познато.

Потребе сваког појединца су суштинске вештине и способности у којима треба да научи да се учи кроз једноставно решавање проблема и критичко схватање ствари, те антиципаторно учење.

Целоживотно учење подразумева учење у свим старосним добима као и учење на послу, код куће и разне активности у току слободног времена, које се одвијају не само уобичајеним путем као што су школа високо образовање.

У свом тренутном статусу потенцијалне земље кандидата за чланство у Европској Унији, Србија учествује у два ЕУ програма, намењена високом образовању: Темпус и Ерасмус Мундус. Оба програма имају велики потенцијал да потпомогну припреме за укључивање у друге програме Заједнице и то не само у домену високог образовања, већ и у свим осталим сегментима.

Целоживотно учење сматра се крајњим исходом информатичке писмености кроз главна поља целоживотног учења, а она су следећа:

- од општег-основног образовања до стручног усавршавања,
- од потреба младих до потреба старих и
- од потреба запослених и незапослених.

Целог живота се уче основне вештине као што су: страни језик, управљање, руковођење (нпр.пројектом), образовање кроз предавања, тренинг тренера као и велика љубав према сваком рандом месту.

Сви облици учења, који се користе током целог живота имају за циљ како континуирано унапређење знања, вештина и компетентности појединца, тако и задовољење потреба друштва и појединца и унапређења безброј могућности за запошљавање.

Целоживотно учење није дужа временска форма учења и образовања, већ представља принципе који осигуравају учешће у континуираном процесу образовања и исто тако континуирано снабдевају појединаца потребним знањима и одговарајућим вештинама. Оваква врста учења обухвата стицање и унапређење свих облика способности, знања и квалификација од предшколског узраста до пензионерских дана.

На овај начин помажу се развој знања и надлежности, односно компетенција које омогућују сваком појединцу лакше прилагођавање новом друштву које је засновано на знању и адекватно укључење у све сфере друштвеног и економског живота и тако више утиче на своју будућност.

Када се питамо зашто применити концепт целоживотног учења, онда примењујемо карактеристике друштва које се заснивају на знању, а очитују се кроз брзе промене у услужним системима, потреби подизања квалитета услуге, организоване промене на нивоу организације, принципу макро стабилности, отворености, такмичењу и добром управљању. Све то се дешава из разлога јер се вредност људског потенцијала одређује економском вредношћу и вредношћу појединца, знање и вештине се у свакодневном животу брзо мењају, а од старих радника се захтева познавање нових вештина и знања.

Важност доживотног образовања представља потребу да се одговори на експанзију образовних потреба, њено ширење и брзо мењање нових занимања, како кроз пораст знања и технологија тако и кроз промене у информатичком друштву.

## Нови приступ целоживотном учењу

Целоживотно учење подразумева циклични прилаз учењу током живота кроз:

1. Проширење предшколских програма.
2. Завшетак основних школа у целом свету на исти начин.
3. Раздвајање средњих стручних и опште образовних школа.
4. Ширење могућности приступа учењу: код куће, у школи и/или на послу.
5. Јачање везе образовања и тржишта рада.
6. Нову опрему за учење.

## Облици учења

Целоживотно учење изједначава важност свих облика учења, било да се ради о формалном или неформалном облику учења.

1. Службено учење (енг.формал леарнинг), обухвата процес стицања знања у школама или на универзитетима, након којег ученик добија диплому.
2. Формално образовање (енг.формал едудацион) подразумева образовне процесе унутар образовног система, хијерархијски структурисаног (од основних школа до факултета), који воде стицању одређених звања и диплома.
3. Неслужбено учење (енг.нон-формал леарнинг), обухвата процес стицања знања изван редовног система образовања, након којег ученик-студент не добија диплому за похађање наставе. Организоване и планиране образовне активности које подстичу индивидуално и друштвено учење, пружају стицање различитих знања, вештина, развој ставова и вредности, које се дешавају ван система формалног образовања, које су комплементарне формалном образовању, а у којима учимо добровољно, а дизајниране су и изведене од стране обучених и компетентних едукатора који преносе своја знања помоћу образовних програма (за стицање различитих знања и вештина) и програма који се тичу васпитања (учење ставова и позитивних вредности).
4. Незванично учење (енг.информал леарнинг), обухвата процес стицања знања изван редовног система образовања, након којег ученик-студент не добија диплому за похађање наставе, (нпр. међугенерациско учење, када родитељи уче информационе технологије уз помоћ деце или учење свирања неког инструмента уз помоћ пријатеља). Подразумева различите (индивидуалне) образовне активности, спонтано стицање различитих искустава и знања током живота од учења код куће путем електонских медија и интернет и стицање различитих знања у контакту са другим људима у процесу социјализације.

## Елементи концепта доживотног образовања

1. Надградња свих расположивих образовних система, укључујући и формално-образовне институције за основно, средње и високо образовање.
2. Премашивање достигнућа формалног образовања, окупљајући све релевантне установе, појединце и групе око процеса учења.

3. Повезивање компонената формалног и неформалног образовања, стварајући „образовни систем за све” доступан широкој популацији корисника свих генерација.
4. Свака особа може да се пронађе и препозна праву вредност, укључујући се у доживотно образовање.

Целоживотно учење даје подједнаку шансу за учење свима и у сваком тренутку. У пракси свако има индивидуални пут учења, који је прилагођен његовим потребама и његовом интересовању у свакој фази његовог живота и да се садржај учења, начин учења и место где се може учити могу мењати, зависно од онога ко учи и његових потреба за учењем. Оно представља “другу прилику” за унапређење знања и вјештина и прилику да се ниво знања и вештина подигне на виши ниво. Исто тако тражи отворен и флексибилан службени систем образовања, тако да су могућности за учење стварно прилагођене потребама ученика-студента.

### Традиционално учење на супрот целоживотног учењу

Традиционалне методе учења данас попримају све савременије облике и преносе се на целоживотно учење. Упоредба је дата у следећој табели.

ТРАДИЦИОНАЛНО УЧЕЊЕ	ЦЕЛОЖИВОТНО УЧЕЊЕ
Наставник је извор знања	Предавачи усмјеравају ка знању
Ученици су примаоци знања	Особе уче радећи
Ученици раде самостално	Особе уче у групама
Сви ученици раде исте ствари	Оцењивање води ка знању
Наставници се задржавају на почетном знању	Индивидуални план учења
Добри ученици се региструју	Предавачи и сами уче током целог живота
Улазак у целоживотно учење – лифелонг леарнинг	

Табела бр. 1: Улазак у целоживотно учење

Алтернативне методе целоживотног учења помажу повећању броја начина на које се може приступити учењу разноврсним путевима и на које студенти могу стицати знање и пружање приступа изворима знања.

Квалитет се повећава захваљујући напретку технологија, јер оне омогућавају учење током рада, самостално учење, стално побољшање програма и мреже добре праксе.

### Методе учења

1. Фаце то фаце (учење на даљину) - мешовите методе:
  - Самостално учење
  - Интерактивно учење
  - Учење помоћу рада
  - Тимско учење

## 2. Учење на даљину:

- Отворени образовни извори, који су доступни на мрежи за коришћење, поновну употребу и адаптацију (текст, слике, аудио, видео, отворени софтвере, системи за управљање учењем и алати).
- Материјали су намењени за предавање, учење и истраживање (материјал за обуку, колекције, часописи, књиге, базе, итд.).

## 3. “Нова учила”

- Мултимедија (радио, ТВ, ЦД-РОМ, ДВД).
- Интернет (Веб странице са образовним садржајима, форуми, Википедија, Блог, Видео-конференције, Скупе, Фацебоок).
- Мобилни-паметни телефони.

## Стратегија целоживотног учења

Обезбеђује универзални и континуирани приступ учењу, ради стицања и обнављања вештина, за трајно учешће у друштву знања. Видљиво повећава ниво инвестирања у људске ресурсе, из разлога да њени људи заузму приоритетно место у Европи. Развија ефикасне методе учења и ставља контекст за континуирано целоживотно и опште животно учење. Значајно побољшава начин у којем учешће у учењу и резултати учења постају прихватљиви и цењени, посебно нон-формал и информал учење. Обезбеђује свима лак приступ добром и квалитетном информисању и саветима о могућностима учења широм Европе, без обзира где живе. Обезбеђује да могућности целоживотног учења буду доступне ученику у њиховој заједници, а да су наравно подржане ИТ опремом.

## Управљање каријером

Савремене организације, а посебно њихове организационе јединице се све више баве каријером и њеним развојем. Значај каријере произилази из чињенице да се преко ње најјаче и најочигледније повезују и обједињују индивидуални и организациони циљеви и интереси.

„За боље изучавање каријере, као и њено планирање и развој, потребно је дефинисати следеће појмове. Каријера се дефинише као одредница индивидуалног професионалног развоја. Обухвата низ повезаних или неповезаних послова, вредносних ставова и начина понашања. Њоме се на најочигледнији начин повезују и обједињују индивидуални и организациони циљеви и интереси. Може се посматрати са субјективног и објективног аспекта. Субјективни аспект се огледа у промени ставова, интереса, мотивације и понашања појединца, а објективни у промени радних места, положаја и послова које појединац обавља током радног века, а разликују се по сложености, одговорности и организационохијерархијском нивоу. Каријера, посматрана са оба аспекта, међусобно је повезан и сукцесиван след послова, положаја и радних искустава запосленог, који прати промене у његовим могућностима и ставовима, његовој успешности и његовом искуству и понашању”<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T., (2004.), Menadžment ljudskih resursa,



Каријером можемо сматрати радна места на којима је особа радила током година. Управљање каријером је поступак који омогућава запосленом да боље разуме и развије своје вештине и интересовања да развије каријеру и да успешно искористи те вештине и интересовање, не само у оквирима организације у којој ради, већ и након што је напусти. То је организациони процес припреме, имплементације и контроле планова каријере запослених.

Планирање каријере представља индивидуални процес у којем појединац постаје свестан самог себе, својих знања, вештина, способности, ограничења, аспирација и последица, начин на који идентификује циљеве у својој каријери и планира тренинге, посао и друге развојне програме, те могућност лаког остваривања постављених циљева у каријери.

Каријера се може планирати на два начина: организационо и индивидуално. Организационо планирање каријере је процес којим менаџмент организације планира циљеве каријере запослених, а индивидуално планирање подразумева процес којим запослени, као појединац планира и одређује циљеве своје каријере.

Природа посла којим се људи баве непрестано се мења, као и карактеристике организације. Последица ових непрестаних промена су промене у каријерама људи. Одавно су иза нас времена када је један човек имао једну каријеру у свом радном веку. Данас људи по правилу имају више од једног посла у току радног века.

Статистички показатељи привреда најразвијенијих земаља света показују да у свом радном веку људи промене више од осам различитих послова. Традиционалне каријере у једној организацији, засноване на хијерархијском напредовању према планираним основама организације, данас практично више не постоје. Савремене организације све више придају значај каријери запослених и њиховом развоју.

Посао је краткорочна временска перспектива, а одређује га организација ради задовољавања организационих потреба, док је каријера дугорочна животна временска перспектива коју одређује појединац и која сједињује индивидуалне и организационе интересе и потребе. Треба истаћи да индивидуалном каријером не управља само запослени, него и организација, односно оделење за људске ресурсе. Запослени, који се неодговорно односи према послу, радним обавезама и радној дисциплини, треба да зна да се такво понашање не може дуго толерисати. Ако не буде спреман да се поправи, мора рачунати, да ће временом бити деградиран, а то значи распоређен на мање атрактивно и мање плаћено радно место. Ако и то не даје жељене резултате, као и у случају да изврши тежу повреду радних обавеза и радне дисциплине, он мора бити свестан да ће доћи до отпуштања са посла.

Запослени увек мора прихватити потпуну одговорност за напредовање и успех у каријери. Запослени, који није задовољан својим послом, треба да предузме неколико корака пре него што промени занимање. Савете и помоћ у вези са каријером запосленом може да пружи ментор. Треба одабрати одговарајућег ментора, а карактеристика доброг метрора је објективност.

„Менторинг представља најуспешнији начин да се новозапосленом раднику предузеће представи што реалистичније, као и да се запослени упозна са организацијом, дужностима и обавезама. Ментор је учитељ и саветник и у складу с тим треба да буде проницљив и довољно искусан да убрза социјализацију новозапослених”<sup>3</sup>.

---

Beograd: Megatrend, str.278

<sup>3</sup> Štangl-Šušnjar, G. i Zimanji, V., (2005.), Menadžment ljudskih resursa, Subotica: Ekonomski

Поред ментора запосленом се могу пружити: инструкције, ротација посла, стручна пракса, аудиовизуалне технике, конференције и метода случаја.

Професионални развој обухвата пет подфункција:

1. Развој каријере.
2. Обука у организацији.
3. Професионална оријентација.
4. Систем напредовања.
5. Прекид радног односа.

Део фактора који утичу на професионални развој утичу и на мотивацију запосленог. Уколико су главни фактори професионалног развоја присутни, јављају се мотивација, задовољство, те равномеран развој каријере. Развој каријере веома је битан с обзиром да човек кроз посао постиже квалитет живота, социјалну једнакост, поштовање самог себе и самоконтролу. Доживотно образовање је данас једно од главних облика управљања и развоја људских кадрова. Човек се не запошљава да би увек остао на истом радном месту, већ тражи напредовање, лични успех и промене на боље.

Жеље и мотиви запосленог за развојем каријере морају бити усклађени са потребама организације. Организација мора да подржава појединца који има жељу и потенцијал за даљим развојем каријере.

Потребно је и добро разликовати каријеру од посла. Посао запослени обавља да би на крају месеца добио адекватну накнаду за свој рад, а каријера је плодна истраживачка активност која доноси задовољство, а то ће бити приказано у наредној табели.

<b>ПОСАО</b>	<b>КАРИЈЕРА</b>
Краткорочна временска перспектива	Дугорочна временска перспектива
Непосредни резултати	Дугорочни резултати
Одређује организација	Одређује појединец
Задовољење организацијских потреба	Задовољење личних потреба
Мотивациони систем – утемељен на напредовању или новцу	Мотивациони систем – утемељен на обогаћивању посла
Ниска могућност напредовања	Висока могућност напредовања

Табела бр.2: Разлика између посла и каријере

У току радног ангажовања људи неминовно долазе и до промена у каријери. Веома је важно познавати фазе развоја каријере, зато што различите фазе захтевају различите активности подршке и помоћи организације, као и различите поступке усклађивања индивидуалних и организационих потреба. Значи овде се запослени и организација јављају као партнери.

Развој каријере састоји се од бројних, међусобно повезаних и усклађених индивидуалних и организационих активности, где запослени и организација улажу заједнички напор у унапређивању и развоју индивидуалне каријере. Савремени услови привређивања и модели управљања људским ресурсима захтевају активну улогу и одговорност појединца, али и менаџмента организације у процесу развоја каријере запослених.

## Целоживотно учење као фактор успешног управљања каријером

Уласком у нови миленијум успоставља се зависност између образовања, научних, техничких и технолошких достигнућа. Можемо слободно рећи да достигнућа која се очекују у новом миленијуму указују на то какво ће бити образовање у новом миленијуму.

Глобално гледано промене се дешавају непрестано, како у природи, тако и у друштву и у свим сегментима живота, па и у образовању. Нова знања откривају и нове хоризонте и тражиће додатни напор и знање да се промене могу предвидети, пратити и имплементирати. Образовање обезбеђује знање, а обука обезбеђује вештине за примену знања.

Када се каже образовање, сви мислимо да је то основно, средње и високо образовање, а заборављамо да је то процес који започиње у породици од раног дјетињства, а кроз образовне институције се само надограђује. Дакле, образовање је дуготрајно, целоживотно учење. Човек не може успешно управљати својом каријером, остваривати своје циљеве, уколико не схвати да ће целог живота пратити промене и иновирати своја знања.

Образовање је кључна карика у ланцу генерисања нових знања, тако да се све више говори о привреди и друштву заснованом на знању. Европска унија, поред других приоритета, даје посебан значај образовању.

„На глобалном тржишту сваки производ или услуга су продукт опредмећеног знања. Отуда се све чешће говори да се капитал компаније налази у људским ресурсима, односно њиховим знањима и способностима. Овај став не подразумева само достигнути ниво формалног образовања, већ њихове способности за промјене и креативно стваралаштво. Може се закључити да нема сувишних знања, већ само потребних. Компанија није само корисник раније стеченог и провјереног знања, већ преко својих развојних, истраживачких сегмената, компанија и ствара ново знање<sup>4</sup>“.

Целоживотно учење означава неопходност сталног учења током целог радног живота свих запослених, како би се обезбедили индивидуални и организациони опстанак, конкурентност и развој. У целоживотно учење треба да се укључе сви запослени, јер од момента њиховог завршетка школовања свакодневно се дешавају промене, тако да они не могу извршавати своје радне задатке, јер се захтеви посла мењају. Образовне установе и њихови програми ма колико били савремени, нису у стању пратити брзину промена савременог учења у свету. Учењем уз рад, спајајући теорију и праксу запослени ће бити у стању пратити сталне промене и захтеве радног места.

Целоживотно учење мора постати водеће начело целокупне организације образовања и стицања знања и главни начин за развој грађанства, друштвене повезаности и запошљавања.

Када говоримо о студентској популацији увек мислимо на свршене средњошколце, наравно незапослене. Али не смијемо из вида испустити и једну велику

<sup>4</sup> Dostupno na: <http://www.scindeks.nb.rs/feeds/scholar/index.ashx?v=687>

популацију становништва, како код нас, тако и у свету, а то су, пре свега, незапослени одрасли људи, који имају потребу да стекну тржишно корисна стручна знања, затим запослени људи са средњом стручном спремом и потребом наставка образовања и на крају, запослене са високом стручном спремом са потребом иновирања и надоградње постојећих знања.

Целоживотно учење подразумева:

1. Стицање и осавремењивање свих врста способности, интереса, знања и квалификација од предшколског образовања до раздобља након пензионисања. Унапређење развоја знања и способности које ће омогућити грађанима прилагођавање „друштву знања” и активном суделовању у свим сферама друштвеног и економског живота, те на тај начин утицај на властиту будућност.
2. Уважавање свих облика учења: формално образовање (нпр. курс на факултету), неформално образовање (нпр. усавршавање вештина потребних на радном месту) и информално образовање, међугенерациско учење (размена знања у породици, међу пријатељима).

Потреба за учењем ће често остати нереализована уколико не постоји и подстицај за учењем. Опште је познато да у људској нарави постоји комодитетни инстинкт. Људи нису склони по природи радити, нити учити, уколико то не морају.

Можемо рећи да учење постаје егзистенцијална потреба. Ако желимо ефективне и ефикасне промене које ће довести до промене понашања, културе, оне захтевају учење, јер сваки прелаз из једног у други систем захтева знање, бар до нивоа разумевања новог система, односно свих учесника промена. Учење постаје доминантан процес у животу човека и највећи део времена проведеног у учењу је саставни део радног времена.

### **Важност образовања запослених**

Разлози за додатно образовање запослених су многобројни. Навешћемо само неке од њих: промене у технологији и застаривање раније стечених знања захтевају нова знања и перманентно образовање, турбулентност, неизвесност и комплексност пословног окружења тражи већа и другачија знања, промена стила пословања – модерно пословање тражи нове вештине и способности запослених, као што су: комуникационе вештине, вештине управљања конфликтима, итд., ширење јаза између захтева рада и актуелних занимања на тржишту, велика разлика између система образовања и захтева рада, где се промене дешавају много брже од реформи образовања и повећање броја потребних вештина које захтевају савремени послови.

Савремено пословање захтева од запослених и нове вештине, као што су: креативност, прилагођавање променама, решавање проблема, комуникацију и сарадњу са другима, тимски рад, непосредан контакт са потрошачима, а без перманентног образовања запослени није у могућности пратити захтеве савременог пословања.

## Предности целоживотног учења

Економски развој неке државе зависи од квалитета њених људских ресурса. Кориштење тих ресурса и улагање у њихов квалитет примарни су фактори развоја. Целоживотни систем учења основна је претпоставка раста и развоја, те постаје нужно у време брзих промена у потребним вештинама и знањима.

Знања које стичемо као деца или млади људи неће дуго трајати. Активан наставак учења важан је облик примене целоживотног учења. Мотивација и разноликост могућности образовања основни су услов за успешно целоживотно учење. Нужно је подићи потражњу за образовањем, а самим тим и понуду. До сада је формално образовање одређивало политику и начин стицања образовања.

У континуитету целоживотног учења више долазе до израза неформално и информално образовање и учење. Неформално учење је интегрални део концепта целоживотног учења и једно од кључних усмерења образовања за 21. век, те одговор на изазове које узрокују брзе промене света.

Термин целоживотно образовање означава континуирано учење од колевке до гроба. Идеја целоживотног образовања потиче из претпоставке да је човек највеће богатство друштва и да зато у њега треба улагати. Неформално учење унапређује лични развој. Неформални је оквир начин за развијање властитих потенцијала, интереса и талената. Исто тако оно унапређује запошљавање. Оно подстиче препознавање интереса за будући позив и одабир жељеног радног места. Целоживотно учење унапређује активно грађанство, цивилно друштво и демократију, мир и интегрисану Европу. Оно је инструмент за постизање веће друштвене једнакости и правде.

Нове технологије све више утичу на образовање, радна места, професије и врсте послова. Многи сматрају да након завршетка одређене школе више никада неће морати учити или обучавати се за рад. У времену када се границе знања из дана у дан проширују, таквим уверењем доводе се у опасност маргинализације у друштвеној стратификацији.

Управо зато у данашње време се све чешће помиње термин целоживотно учење и то не само у земљама Европске уније већ и у нашој земљи. Да би схватили зашто је оно битно, морамо прво знати шта заправо подразумева целоживотно учење. Целоживотно учење се дефинише као активност учења током целог живота, с циљем унапређивања знања, вештина и способности.

С брзим развојем нових технологија мењају се радни, друштвени и породични односи, па се тако од човека очекује континуирано праћење тих промена и активно суделовање у друштву. Човек мора трајно учити како би био у могућности пратити промене.

## Закључак

Управљање каријером омогућава запосленима да постигну боље разумевање и усавршавање својих вештина и интересовања у вези с каријером и да што успешније искористе те вештине и интересовања, не само у оквирима организације, већ и након што напусте организацију у којој су стекли те вештине.

У циљу доказивања основне претпоставке овог рада, по којој је савремени менаџмент људских ресурса нов, изазован и актуелан концепт управљања људским ресурсима, којим организација остварује своје стратешке циљеве, уз истовремено вредновање људи, као свог највреднијег ресурса, на целоживотном учењу и савременим тенденцијама, односно управљању каријером, извршено је истраживање и анализа литературе домаћих и страних стручњака из ове област и на основу тога дошло се до следећих закључака.

Бурне промене у окружењу условиле су револуционарне промене у организацијама. Данас организације делују у окружењу које тражи другачији приступ, начин размишљања и другачију структуру. У оваквим условима, традиционални модели управљања и развоја људских ресурса изгубили су корак с временом, све више и очигледније уступајући место савременијим, практичнијим, примеренијим и хуманијим формама управљања и развоја, са циљем да се брже и безболније решавају и превазилазе свакодневне потребе предузећа. Нове организације све више се удаљавају од свог пирамидалног облика и крећу према хоризонталном облику, што има дубоке и значајне импликације на менаџмент људских ресурса. Савремени менаџмент људских ресурса редизајнирао је суштину управљања људским ресурсима и на прво место, испред свих осталих ресурса, ставио људе, препознавши у њиховом знању, вештинама и способностима свој највреднији ресурс. Према новом концепту менаџмента људских ресурса, запослени све више постају: стратеги, визионари и лидери. Они нису само извршиоци, већ и креативци задатака.

Обликовањем и мудрим управљањем индивидуалним потенцијалом запослених, њиховим знањима, вештинама и способностима, савремени менаџмент људских ресурса ће омогућити организацији да оствари своје стратешке и друге циљеве.

У економији будућности успех организације ће зависити од брзине реакција менаџмента људских ресурса на промене, способносни за учење и од компетенција запослених. Успешне организације ће бити оне чији ће менаџмент људских ресурса стратегију претворити у акцију, да ефикасно и интелигентно управља процесима, да максимизира оданост запослених и да креира услове који ће организацији обезбедити конкурентску предност.

## Литература

1. Ћамиловић, С. и Вујић, В., (2007.), Основе менаџмента људских ресурса, Београд: Техноконсалтинг
2. Десслер, Г. (2007.), Основи менаџмента људских ресурса, Београд: Дата Статус
3. Друцкер, П., (2002.), Управљање у новом друштву, Нови Сад: Адигес
4. Ђорђевић-Бољановић Ј., (2009.), Менаџмент знања, Београд: Дата Статус
5. Икач, Н., (2001.), Менаџмент људских ресурса, Београд: Еуротренд Маркетинг
6. Јовановић-Божинов, М., Кулић, Ж. и Цветковски, Т., (2004.), Менаџмент људских ресурса, Београд: Мегатренд

7. Николић, М. М., Раичевић, М., & Прокоповић, К. С. (2011). Менаџмент људских ресурса у јавној управи. Економика, 57(1), 184-192.
  8. Штангл-Шушњар, Г. и Зимањи, В., (2005.), Менаџмент људских ресурса, Суботица: Економски факултет
  9. Стојановић, Д. (2011). Савремени концепт приступа људским ресурсима у бизнису. Економика, 57(3), 296-305.
  10. Torrington, D., Hall, L. и Taylor, S., (2004.), Менаџмент људских ресурса, Београд.
- 
1. <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>
  2. <http://www.megatrender.blog.co.yu/blog/megatrender/megatrender-10/2007/09/07/organizacija-koja-uci>
  3. [http://www.knowledgebank1.org/poslovna\\_komunikacija\\_fps-3-iu-05/lekcije/lekcija10.htm](http://www.knowledgebank1.org/poslovna_komunikacija_fps-3-iu-05/lekcije/lekcija10.htm)
  4. [http://www.zzrs.org/publikacije/publikacija\\_2.asp](http://www.zzrs.org/publikacije/publikacija_2.asp)
  5. <http://www.moj-posao.net>
  6. <http://www.words.ru>
  7. <http://www.scindeks.nb.rs/feeds/scholar/index.ashx?v=687>

**ПРИВЛАЧЕЊЕ СТРАНИХ ДИРЕКТНИХ  
ИНВЕСТИЦИЈА – АКТУЕЛНО СТАЊЕ  
У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ И ПРЕПОРУКЕ**

**Апстракт**

*Главни циљ државе треба да буде стварање услова потребних за привлачење инвестиција. Држава мора да охрабрује компаније да буду што амбициозније на путу ка остваривању конкурентске предности и да ствара окружење у којем би компаније имале могућности за стицање конкурентске предности. Мешање државе у тржишни механизам би могао да оствари одређење краткорочне предности, али државна заштита и интервенционализам смањују иновације и ефикасност на дуги рок. Из тог разлога, не би смела да има директну улогу у стварању тржишне вредности. Општи услови за привлачење страних инвестиција у Србију су: а) Расположиви ресурси, уз развијену инфраструктуру и људски потенцијал; б) Стварање стабилног макроекономског амбијента, уз јасно дефинисану инвестициону политику; в) Обезбеђење сигурног, флексибилног и недискриминаторског законског оквира, уз поједностављење административних процедура за оснивање и пословање предузећа.*

**Кључне речи:** инвестиције, привлачење, окружење, политика

**ATTRACTING OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT –  
THE CURRENT STATE IN SERBIA  
AND RECOMMENDATIONS**

**Abstract**

*The most important goal of each country should be creation of precondition for attracting investments. Government should encourage companies to be as much as possible ambitious in achieving competitive advantage and to create environment favorable for acquiring competitive advantages. Government intervention into the market allocation could result in short-term advantages, but protective measures and interventionism reduce innovations on the long run. Therefore, government should have direct role in creation of value on the market. General business environment for investment attracting in Serbia are: (a) available resources, including developed infrastructure and human resources (b) Creation of stable macroeconomic environment, with clearly defined investment policy (c) Providing of reliable, flexible and non-discriminatory legal framework, followed by simplification of administrative procedures for establishing and running companies.*

**Key words:** investment, attracting, environment, policy



## Увод

Стране инвестиције се у земљама у развоју сматрају значајним извором привредног раста и развоја, раста производње, извоза, технолошког напретка, раста запослености и друштвеног бруто производа. Економија која остварује приливе по основу страних инвестиција стиче у очима политичке и инвестиционе јавности кредибилитет и поверење. Стране директне инвестиције су вишеструко корисне зато што омогућавају: повећано укључивање земље у међународну трговину и извоз, повећање конкурентности у окружењу, побољшање квалитета људских ресурса и њихових управљачких способности, развој предузетништва.

Србија би требала да ствара квалитетан пословни амбијент који ће мотивисати и заинтересовати стране инвеститоре да уложе свој капитал у Србију. Најпожељније су оне инвестиције које се односе на разменљива добра (индустрија, енергетика, пољопривреда) и подстичу продуктивност, извоз и конкурентност и стварају девизни прилив.

Тачно је да природни ресурси могу да створе повољне шансе за развој, али њихово постојање не гарантује успех баш увек. Оно што Србију карактерише веома повољном јесте њен географски положај. Србија остварује компаративну предност кроз повољан природно географски и саобраћајни положај и добру основу за развој свих видова превоза и привлачење робног транзита. Оно што представља заиста велику препреку привредном расту, повећању продуктивности и конкурентности јесте слабо развијена инфраструктура, застарели превозни капацитети, неадекватна организација саобраћаја, безбедности и заштита животне средине.<sup>1</sup> Србија има квалитет људски потенцијал, али је незапосленост на високом нивоу, око 770.000 незапослених, од којих је 27.000 са факултетским и дипломама виших школа, а 75.000 са дипломама средњих школа.<sup>2</sup>

Изградња пословне инфраструктуре је неопходна за подстицање директних страних инвестиција. Она обухвата: идентификовање индустријских зона који би биле атрактивне за инвеститоре како би се диверсификовала улагања на територији целе Србије; сређивање власничких услова пре започињања инвестиције; подршку успостављању индустријализованих паркова ; давање земљишта на коришћење под повољним условима ; инфраструктурно опремање локација; олакшице у погледу цене грађевинског земљишта, уколико је његово коришћење повезано с отварањем нових радних места; привлачење инвеститора који су спремни да развију истраживачке и развојне активности у Србији; привлачење инвеститора који могу да покрену део домаћих предузећа кроз уговоре о кооперацији.

Србија има повољан положај, чак много повољнији од земаља у региону када је реч о величини домаћег тржишта, што је фактор који утиче на прилив инвестиција. Повезана са земљама Западне Европе и Блиског Истока једноставним приступом аутопута Е75 и међународним аеродром Никола Тесла, коридорима 7 и 10. Има могућност бесцаринског извоза око 4.650 производа у САД. Проходност робе до око 800 милиона потрошача на основу споразума о слободној трговини:

- Србија у марту 2012. добила статус кандидата у ЕУ
- СЕФТА Споразум

<sup>1</sup> Драгутиновић, С., Дескрипција понашања глобалних и регионалних финансијских тржишта у периоду кризе, макроекономске анализе и трендови и коњуктурни барометар, Београд, 2009, стр. 6.

<sup>2</sup> Републички завода за статистику, [www.stat.gov.rs](http://www.stat.gov.rs)

- Споразум са чланицама ЕФТА
- Аутономни трговински преференцијали ЕУ одобрени су у децембру 2000, а у фебруару 2010. почела је примена Прелазног трговинског споразума са ЕУ
- Споразуми са Руском Федерацијом, Белорусијом и Казахстаном
- Споразум са Турском
- Започети су преговори о потписивању споразума са Ираном <sup>3</sup>

### **Стране директне инвестиције у периоду 2000-2011. године и њихов утицај на развој**

Од почетка 2001, па до краја 2008. године, по основу нето спољног задуживања, нето текућих трансфера, страних директних инвестирања, портфолио и других инвестиција, у Србију се слило преко 62 милијарде долара, а остварен је, уз веома ниску стартну основу, скроман раст БДП – по просечној стопи раста од око 5,5%. Тај раст се заснивао пре свега на расту БДП у сектору услуга, који се заснивао на огромном расту увоза и прилива страног капитала по низу основа. У Србији, велики број мултинационалних компанија има развијено пословање. Компаније које се налазе на листи водећих страних инвеститора су компаније: Telenor, Mobilkom Austria, Philip Morris, Banca Intesa i InVev, а у припреми су нови крупни инвестициони пројекти. Економске реформе су се динамичније одвијале од политичких, правних и институционалних, у периоду од 2000. до 2008. године, које су требале да изграде савременији систем са демократским и тржишним институцијама, као и да успоставе нова стабилнија правила понашања и ефикаснију примену истих. Србија и Београд постају све атрактивнија локација за интернационалне инвеститоре. Укупна вредност страних улагања уземљи од 2001. године износи 8,9 милијарди долара, а од тога је само у прошлој години забележен прилив од 4,4 милијарде.<sup>4</sup>

#### **Укупне инвестиције и главни инвеститори**

У 2001. години, структурне реформе су се одвијале веома динамично и биле су подржане стандард-бу аранжманом са ММФ и регулисањем односа са иностраним повериоцима, уз отпис и репрограм дуга према Париском клубу и међународном финансијском подршком у виду донација и концесионалних кредита. У 2002, другој години транзиције, одржана је макроекономска стабилност и привредни раст. Као резултат стабилне фискалне и монетарне политике, смањивана је стопа инфлације и релативно очувана стабилност девизног курса. Значајан помак ка стварању здравог и реалног сектора представља остварена тендерска и аукцијска продаја 265 предузећа. У 2003. години остварени су скромнији економски резултати кроз макроекономска кретања. У период од 2001. до 2003. године, макроекономска политика је била усмерена ка стабилности цена и курса. И у 2003. години, економске реформе, као и стабилизација у земљи, имале су велику подршку Међународних финансијских организација. Одобрена је значајна финансијска подршка од 440 милиона УСД на бази трогодишњег продуженог споразума, након позитивне оцене економске политике, од стране ММФ-а.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> [www.pks.rs](http://www.pks.rs)

<sup>4</sup> [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs), 14. јануар 2011

<sup>5</sup> Министарство финансија републике Србије, [www.mфин.gov.rs](http://www.mфин.gov.rs), 14. јануар 2011

Такође је и Европска комисија пружила значајну макрофинансијску помоћ. Светска банка је одобрила значајне кредите по ИДА условима, која је и у 2003. години одобрила кредите за структурно прилагођавање у укупном износу од 150 милиона УСД као подршку приватизацији и развоју финансијског сектора, подршку развоја здравства и образовања и подршку социјалним програмима. Европска инвестициона банка је финансијски подржала пројекте развоја електропривреде, транспорта и малих и средњих предузећа у 2003. г. у износу од 162 милиона евра. У 2003. години, макроекономска кретања су била позитивна у погледу смањења инфлације, јачања девизних резерви, благог пораста производње и извоза, као и значајног раста СДИ. Остварени резултати су праћени високим фискалним дефицитом (3,7% БДП, а кад се укључе пројекти и финансирање иностраним кредитима 4,2% БДП), високим дефицитом текућег платног биланса (12,5% БДП) и високом стопом незапослености, преко 30% укупне радне снаге на бази регистрованих незапослених лица, или 15% ако се узму у обзир и нерегистрована лица запослена у приватном сектору и лица запослена у сивој економији. У 2004. години остварене су, изнад очекивања, пожељне тенденције раста друштвеног бруто производа од 8%, као и раста индустријске и пољопривредне производње од 8%, али и убрзање инфлације (13,7%) као и рекордан спољнотрговински дефицит (око 7,4 милијарди долара). Такође, у 2004. години је и укупан ниво јавне потрошње био врло висок и износио је чак 49% друштвеног бруто производа.<sup>6</sup>

У периоду од 2001. до 2006. године, укупно је приватизовано 80% од предвиђених предузећа што је веома охрабрујуће, а план је да се целокупан процес приватизације заврши до краја 2007. године. У 2005. години у српску привреду је уложено и око 1,5 милијарди УСД СДИ, што представља добар знак да се поверење страних инвеститора враћа. Крајем 2005. године, ММФ опрашта 700 милиона долара дуга, након успешних преговора, а при том Србији одобрава још 200 милиона долара кредита.<sup>7</sup>

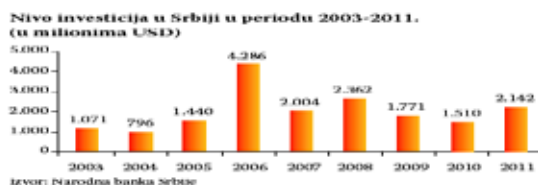
На Србију се гледа као на најскупљу државу у Европи. Државни издаци у 2005. години крећу се око 50% од друштвеног бруто производа, што представља значајан ограничавајући фактор развоја у наредном периоду. Београд се налази убедљиво на првом месту у Србији по приливу страних улагања, укупна вредност инвестиционих пројеката износи око 3,5 милијарде УСД, што чини око 80% свих страних улагања у Србији. Страним компанијама најинтересантније су услужне делатности – банкарство, трговина, телекомуникације, али и развој некретнина и производне гране. Србија се налази на дну листе европских транзиционих земаља према нивоу личних и посебно економских слобода, а на врху према корупцији. У 2008. години, потенцијални ефекти кризе су били често занемарени од стране високих представника за економска питања у Србији, што је утицало на кашњење у спровођењу мера за умањење ефеката кризе. Дуг који је износио 146 милијарди динара, без камате с почетка прошле године, у 2008. Износио је 230 милијарди динара, док се и број блокираних рачуна повећао за 13.687, за мало више од годину дана.<sup>8</sup> Кретање страних директних инвестиција дато је на графикону 1.

<sup>6</sup> www.stat.gov.rs, 14. јануар 2011

<sup>7</sup> Министарство финансија републике Србије, www.мфин.гов.рс, 14. јануар 2011

<sup>8</sup> www.stat.gov.rs, 14. јануар 2011

Графикон 1. Ниво инвестиција у Србији у периоду 2003-2011 (у милионима УСД)



Године 2009. и 2010. су године ниских инвестиција, посебно када се упореде са БДП Србије. Једноставно, 1,5 милијарди УСД у 2010. години, са 1,44 милијарде у 2005. години те две вредности нису сличне јер је у међувремену друштвени производ Србије порастао. Година 2011. је релативно добра, али је то још далеко од најбоље, 2006. године.

### Највећи инвеститори

Светска економска криза се одразила на нашу економију на различите начине, од отпуштања радника до најављених смањења подстицаја, инвестиција и плата. Затражено је 374 милиона евра зајмова за ликвидност, од укупно 398 милиона евра примљених захтева за субвенционисане кредите, док 15 милиона евра износе инвестиционе позајмице.

Табела 1. Највеће стране инвестиције у Републици Србији (у мил.евра)

Kompanija	Zemlja porekla	Delatnost	Iznos investicije (u milionima EUR)
Telenor	Norveška	Telekomunikacije	1602
Gazprom Neft - NIS	Rusija	Nafta i gas	947
Fiat Automobili Srbija	Italija	Automobilska industrija	940
Delhaize	Belgija	Trgovina	933
Stada - Hemofarm	Nemačka	Farmacija	650
Mobilkom - VIP Mobile	Austrija	Telekomunikacije	633
Philip Morris DIN	SAD	Industrija duvan	630
Banca Intesa - Delta Banka	Italija	Finansije	508
Eurobank EFG	Grčka	Finansije	500
Raiffeisen banka	Austrija	Finansije	500
Salford Investment Fund	Engleska	Prehrambena industrija	500
StarBev - Apatinska pivara	Češka	Prehrambena industrija	487
CEE / BIG shopping centers	Izrael	Nekretnine	470
Agrokor	Hrvatska	Prehrambena industrija	450
National Bank of Greece - Vojvodanska Banka	Grčka	Finansije	425
Merkator	Slovenija	Trgovina	413
US Steel	SAD	Metalurgija i metalna ind.	280
Crédit Agricole Srbija	Francuska	Finansije	264
Fondriaria SAI	Italija	Osiguranje i penzioni fondovi	220
Lukoil - Beopetrol	Rusija	Nafta i gas	210

Izvor: [www.nkc.rs](http://www.nkc.rs), Стране директне инвестиције

Од укупно 954 зајма за ликвидност, чак 832 позајмице узела су мала предузећа, што показују и подаци о до сада одобреним кредитима уз субвенцију државе. Одобрено је 89 зајмова средњим предузећима, а 37 кредита за ликвидност великим предузећима. Од почетка 2001, закључно са крајем 2008. године, на подручју Србије се слило преко 62 милијарде долара, по основу нето спољног задуживања, нето текућих трансфера, страних директних инвестирања, портфолио и других ин-

вестиција, а остварен је, уз веома ниску стартну основу, врло скроман раст БДП, по просечној стопи раста од око 5,5%.<sup>9</sup> Раст се базирао пре свега на расту БДП у сектору услуга, који се опет заснивао на енормном расту увоза и прилива страног капитала по низу основа

### Утицај светске економске кризе на инвестиције у Србији

Оно што је утицало на смањење индустријске производње, извоза, увоза, запослености, промета на мало, јесу пад домаће и светске тражње, успоравање кредитне активности и страних директних инвестиција. Србија је успела да спречи дубље поремећаје у финансијском и реалном сектору спровођењем Владиног пакета мера економске и монетарне политике, тако да је одржана макроекономска стабилност и ублажена рецесиона тенденција. Индиректне ефекте кризе по финансијски сектор, које ће се манифестовати кроз пад ликвидности, отежану изградњу и реформе финансијских институција, као и по реалан сектор кроз успоравање привредне активности, највише ће осетити земље у развоју и земље које пролазе кроз процес транзиције. Немогућност добијања нових кредита из иностранства представља огроман проблем са којим се Србија сусреће у априлу 2009. године.

Осетно се смањује прилив девиза од продаје предузећа страним инвеститорима као и greenfield инвестиција, што је последица светске економске кризе, али и ниског кредитног рејтинга Србије. Фирме одлажу нове планиране инвестиције и у томе се огледа највећи ефекат кризе. Држава је одавно у сарадњи са банкама покренула и субвенционисано кредитирање ликвидности и инвестиција лоцирајући као велики проблем неликвидност српских предузећа.

Криза је утицала на појаву недостатка тражње и аверзију тржишних учесника према ризичнијим и већим инвестирањима на финансијским тржиштима свуда у свету. Уложено је 3,36 милијарди долара бруто у Србију у 2008. години, што представља мало мањи износ него у 2007. години, када су бруто страна улагања достигла 3,57 милијарди. Остварен је бруто прилив од 2,4 милијарде долара током прве половине године, али је у другој половини забележен очекивани пад, са 1,1 милијардом долара улагања. Међутим, нето вредност робних и новчаних страних улагања износила је 2,49 милијарди долара, што је за 13% више него у 2007. години. У структури одлива, на улагање домаћег капитала у иностранство отишло је 398,2 милиона долара, док су стране компаније у Србији укупно трансферисале у иностранство 608,9 милиона долара.<sup>10</sup>

Веома значајно у 2008. години, јесте неколико великих аквизиција домаћих предузећа, у које спадају Хеинекен, који је купио три српске пиваре, као и компанија PepsiCo која је преузела Marbo Produkt. Такође у велике инвестиције убраја се и докапитализација фирме МПЦ Пропертиес од стране Merrill Lynch-а. Ових неколико великих трансакција, као и продају ДДОР-а Нови Сад италијанској осигуравајућој кући Fondiaria SAI, највише су допринеле релативно задовољавајућем приливу страног капитала.

Када говоримо о Greenfield и brownfield пројектима, подаци из базе European Investment Monitor (EIM), коју припрема консултантска кућа Ernst & Young, показују да је 2008. године било 37 пројеката. Према EIM бази, водећи сектори, по броју пројеката, су производња ауто делова, затим хемијска и машинска индустрија, као и прерада метала. Међу врстама улагања, доминирају потпуно нове инвестиције, али је регистровано

<sup>9</sup> Министарство финансија републике Србије, [www.mfin.gov.rs](http://www.mfin.gov.rs), 14. јануар 2011

<sup>10</sup> [www.siepa.gov.rs](http://www.siepa.gov.rs), 14. јануар 2011

и неколико случајева проширења постојећих капацитета. Холандија заузима прво место у структури прилива страних директних инвестиција по земљама, која, у односу на 2007. годину, бележи велики скок. Иза ње следе Италија и Аустрија, а по нешто мањој висини улагања издвајају се још и Хрватска, Швајцарска и Словенија. Посматрајући 2008. годину, долази се до податка да је остварено 2,25 милијарди евра страних улагања и да је прва половина године била успешнија од друге. Прилив од јануара до јуна износио је преко 1,5 милијарди евра, док је у трећем и четвртном кварталу смањен је на 335 и 365 милиона, да би, опет, у прва три месеца 2009. порастао на 678 милиона. Страног капитала би свакако било мање него крајем прошле године, без новца од Газпром-а.<sup>11</sup>

Евидентно је да је укупна сума страних директних инвестиција веома мала и да је доста нижа него у напреднијим транзиционим земљама. Инвестиције су улазиле углавном у сектор неразмјенивих добара – банкарство, осигурање, енергетику, телекомуникације, некретнине и трговину на мало. Од највећег значаја су оне инвестиције које подстичу продуктивност и технолошки напредак, посебно у сектору размјенивих добара, јер подстичу конкурентност и извоз.

### Стране директне инвестиције нерезидената у Србију у 2009-2011.

Нето вредност новчаних страних улагања, према подацима Народне банке Србије, у првих шест месеци 2009. године износила је 853,8 милиона евра, што је ефекат светске економске кризе и мањег интересовања страних инвеститора. Укупан бруто прилив страног капитала достигао је 907,4 милиона евра, док се у структури одлива на повлачење инвестиција страних компанија односио 55,1 милион евра, а на улагање домаћег капитала у иностранству преостала 43,2 милиона евра. У првих шест месеци 2008, бруто и нето прилив страних улагања био је за око 75 % већи.<sup>12</sup>

Руска Федерација је направила највећу страну инвестицију у јуну 2010. године улагањем капитала у Нафтну индустрију Србије. Потписан је уговор о продаји НИС-а крајем децембра 2008. године у Москви, а почетком фебруара 2010. године, руски Газпром Нефт је преузео управљање Нафтном индустријом Србије, уплативши 400 милиона евра за куповину 51 одсто акција српске нафтне компаније. Тендерска продаја Југословенског речног бродарства и Новкабела компанијама EDDS и East Point спадају у остале значајније пројекте који су Србији донели прилив страног капитала. Изградња фабрике челичних цеви италијанске компаније Eurogroup у Новој Пазови, вредна свега 10 милиона евра је највећа greenfield инвестиција, а издваја се и неколико бровнфилд инвестиција, као што су нови погони хрватских фирми Vindija и Nexe група.

Табела бр. 2. Страна директна улагања, јан-јун 2009. год.

Страна директна улагања, јануар – јун 2009. године (у хиљадама EUR)	
Земља	Износ улагања
Руска Федерација	419.081
Аустрија	123.802
Холандија	51.517
Италија	46.799
Швајцарска	45.023
Велика Британија	23.560
Немачка	23.164
Кипар	16.782
Мађарска	16.305
Грчка	13.821

Извор: СИЕПА, страна улагања, [www.siepa.gov.rs](http://www.siepa.gov.rs)

<sup>11</sup> [www.stat.gov.rs](http://www.stat.gov.rs), 14. јануар 2011

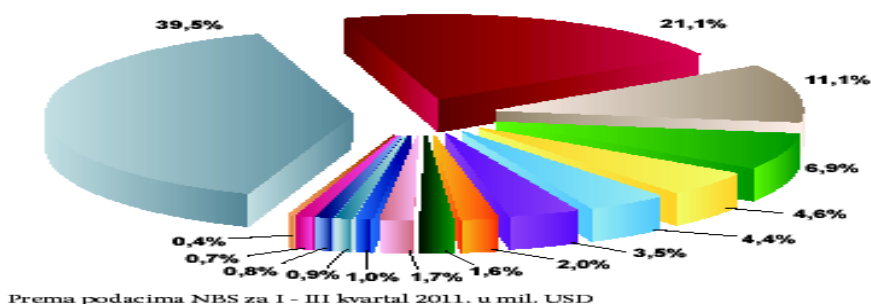
<sup>12</sup> [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org), 23. јануар 2011

Greenfield пројекти који су у плану, су углавном сектори некретнина и малопродаје, што показује да стране компаније, као што је италијански Bernardi са најављеним улагањем 250 милиона евра у индустријској зони у Пећинцима, негде ипак имају поверење у дугорочни раст тржишта Србије.

Посматрајући структуру нето прилива страних директних улагања по земљама, могу се приметити одређене промене. На водећој позицији, са приливом од 419,1 милион евра, налази се Руска Федерација, док је Италија, која се у овом периоду прошле године налазила на првом месту, сада пала на четврто. На другој позицији се налази Аустрија, а одмах иза ње Холандија, Швајцарска и Велика Британија, али са мањим приливом него у истом периоду у 2008. години. Мађарска се налази на деветој позицији, али са веома скромним улагањима, која прошле године није била пласирана ни међу првих петнаест земаља, што важи и за остале чланице Европске уније. У последње две године највише је инвестирано у финансијски сектор што износи око 40 % инвестиција, а у 2009. години су до сада највећа улагања забележена у сектору вађења руда и камена. Остале инвестиције су отишле у некретнине, телекомуникације, финансијски сектор и прехранбену индустрију, тако да у секторској структури СДИ ни у овој години није било већих промена.<sup>13</sup> Значајне инвестиције забележене су још у области саобраћаја и телекомуникација, док грађевинарство, пољопривреда и остале делатности и даље остају са веома ниским приливом страног капитала.

Интересантно је погледати и гранску структуру инвестиција у Србији

Графикон 2. Гранска структура инвестиција у Србији у 2011. години



Легенда

- Trgovina na veliko i trgovina na malo
- Прерађивачка индустрија
- Финансијске делатности и делатност осигурња
- Пословање некретностима
- Грађевинарство
- Информисање и комуникације
- Рударство
- Саобраћај и складиштење
- Стручне, научне, иновационе и техничке делатности
- Образовање, здравствена и социјална заштита; уметност, забава и рекреација; остале услужне делатности и неразврстано
- Административне и помоћне услужне делатности
- Услуге смештаја и исхране
- Сапдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизација
- Сапдевање водом; управљање отпадним водом, контролисање процеса уклањања отпада и сл. активности
- Пољопривреда, шумарство и рибарство

Посматрано по делатностима, а према подацима за 2011. годину, (графикон бр. 2) највиши износ страних улагања пласиран је у сектор трговине на велико и мало (788 милиона УСД у апсолутном износу), а следе прерађивачка индустрија

<sup>13</sup> www.siepa.gov.rs23. januar 2011

(421 милиона УСД), финансијске делатности и осигурање (222 милиона УСД) и послови с некретнинама (138 милиона УСД).

Пад иностране тражње и директних инвестиција огледа се кроз недостатке економске политике изражене кроз унутрашњу и спољну неравнотежу. Фискални дефицит говори о томе да се троши више него што може да се произведе. Таква пракса може да траје док мањак има ко да покрије, а то су чинили страни инвеститори, наша дијаспора и финансијске институције. Требало би се окренути страним кредиторима, с обзиром да прва два извора постају врло проблематична. Иако, простора за узимање нових зајмова има довољно, због релативно ниске спољне задужености земље, таква стратегија може да буде успешна само у кратком року. Она може да допринесе тренутном превазилажењу проблема, без угрожавања екстерне ликвидности земље, али врло брзо суштинске реформе постаће императив.

Битно питање јесте тема реформи привредног амбијента, што је такође повезано са економском кризом. Реч је о страним директним инвестицијама у свим својим облицима, укључујући и приватизацију. Њихово успоравање у последња два квартала, које би било драстично без продаје НИС-а, показује оно што је свима јасно, а то је да криза представља озбиљну опасност. Међу 64 пројекта, који су били најављени или завршени у претпрошлој години, доминирају прехранбена и аутомобилска индустрија, а значајан удео имају и електроника и грађевинарство. Када се њима додају некретнине и трговина, које Ernst & Young изоставља из своје базе, збир показује много већи број гринфилд пројеката у односу на перцепције у јавности. Међутим, од самог броја гринфилд инвестиција, важнији су њихова вредност, број запослених и извозни потенцијал. Ради се, углавном, о мањим пројектима, величине од неколико милиона до неколико десетина милиона евра, у најбољем случају. Чак и у технолошки-интензивним секторима, као што су аутомобилска или електронска индустрија, они најчешће подразумевају израду полупроизвода, па је и њихов нето девизни ефекат од извоза релативно скроман у односу на висину нашег дефицита у размени са светом. На овакво стање надовезала се и ескалација глобалне кризе. Суноврат тражње се најснажније осећа баш у аутомобилском сектору и, са њим повезаној, металској индустрији, а сличне последице приметне су и области некретнина, што, онда, утиче и на индустрију грађевинских материјала у којој су странци веома присутни код нас.

Реакција свих компанија на драстичан пад прихода може једино да буде редукција трошкова и одлагање инвестиција у кратком року, што је и логично. Уколико је реалан сектор и спреман за нова улагања, појављује се проблем појачане резервисаности банака према финансирању пројеката. Резултат овог низа међусобно зависних процеса на крају је знатно успоравање глобалних токов инвестиција. Одлуке о одлагању пројеката донели FIAT, U.S. Steel, Holcim, Embassy Group итд. Нико од њих није у овом тренутку у стању да процени када ће пројекти бити одмрзнути, али, у већини случајева, у питању је реинвестирање од стране већ постојећих компанија, чланица Савета, па ће процедура њихове реализације бити краћа него код потпуно нових улагања. Ако крајем ове године заиста уследи почетак опоравка реалног сектора, значајан део суме од 700-800 милиона долара могао би да уђе у земљу у скорије време. Код нових гринфилд пројеката, период реализације траје, у просеку, и дуже од годину дана. Према анкети UNCTAD –а, под називом World Investment Prospects Survey 2008-2010. иностране компаније су постале више резервисане у погледу будућих улагања у нашу земљу у односу на претходни период. Међутим, Југоисточна Европа, уз Заједницу независних држава, била је међу малобројним регионима за које је исказано растуће интересовање. Политички ризик је фактор који има одлучујући утицај на успон и пад земаља на овој листи, а посебно



се односи на Србију која је драматично поправила свој положај на листи, пре свега захваљујући побољшању политичке стабилности у периоду након 2000-те године.

У последњој деценији у Југоисточну Европу је ушло преко 100 милијарди долара директних инвестиција. Нажалост, од тога на Србију отпада тек 13%, а у односу на Румунију, Бугарску и Хрватску, заостаје не само по укупном приливу, него и по износу по становнику, а било каква поређења са Чешком, Мађарском или Словачком су још неповољнија. Успостављање уговорних односа са Унијом и кандидатура за чланство, а, посебно, формално придруживање, донели су свим земљама драстичан раст страних инвестиција. Од приватизације друштвеног сектора нема већег прилива капитала. Развој би могао да постане завистан од нових *greenfield* инвестиција које су извозно оријентисане и могу да донесу раст запослености и значајније повећање извоза. О Коридору 10 се већ довољно говори, што није случај са неким важним законима који би требало да нам битно поправе положај на фамозној листи Светске банке.

У ранијим студијама *Doing Business*-а најслабије смо били рангирани код регистрације бизниса, издавања дозвола и затварања фирми. Нови, прави оне-стоп-схоп систем за отварање предузећа већ функционише од маја, а у припреми су закони у области планирања и изградње и стечајног поступка. Изгледа да је власт, која, пре свега, треба да буде сервис привреде и грађана, почела да слуша њихов глас и да би могао да буде услишен позив председника Савета страних инвеститора да је „доба кризе је прилика да се реформе спроведу много стриктније и дубље него до сада и да се заврше реформе које су у Србији започете после 2000. године“.<sup>14</sup> Било је најављивано и да ће многе земље преселити своју производњу у Србију, али до тога није дошло јер је у међувремену и српско тржиште постало неликвидно као и тржишта земаља у окружењу.

У 2011. години СДИ су износиле преко 2 милијарде долара и биле су усмерене на трговину и прерађивачку индустрију – највише у области производње основних метала, текстила и моторних возила. У сектору трговине, поред већ реализоване инвестиције „Delhaeze“ групе у трговински ланац „Делта макси“, очекују се додатна улагања те групе у трговинске ланце „Ц маркет“, „Србија“, „Пекабета“ и „Звезда“. Производња текстила је привукла италијански „Veneton“, који је ове године започео инвестирање у српску текстилну индустрију и, према најавама, могу се очекивати додатна улагања. Од осталих сектора, знатнија страна улагања очекују се у финансијском сектору – банке, али и осигуравајућа друштва, телекомуникацијама, грађевинарству и енергетици. Захваљујући позитивном утицају на стопе раста извоза од 1,8 процентних поена годишње, ефекти ове инвестиције би се директно огледали у смањењу учешћа текућег дефицита у БДП-у за 1,5 процентних поена годишње током посматраног периода. Учешће текућег дефицита у БДП-у било би смањено са седам одсто у 2011. на 6,3 одсто у 2016. години, а не повећано на 7,6 одсто, ако би се изузели ефекти те инвестиције.<sup>15</sup>

Како је наведено, СДИ на глобалном нивоу још нису достигле преткризни ниво, али је вероватно да ће се то десити током ове године, док би максимум из 2007. требало да буде достигнут 2013. Већа спремност инвеститора на ту врсту улагања отвара могућности и изазове за креаторе економске политике у свим земљама, посебно земљама у успону, који ће морати да их привуку како би оствариле циљеве у погледу раста и развоја у наредном периоду. Србија у том погледу није изузетак

<sup>14</sup> Пејчић, Д., Утицај светске економске кризе на СДИ у Србији, СИЕПА, Београд, 2009, стр.31

<sup>15</sup> www.ebrd.org, 23. januar 2011

– СДИ су услов постизања планираних стопа раста економске и спољнотрговинске активности. Иако су приливи по том основу након кризе још увек веома скромни, Србија ипак има водећу позицију у региону – према извештају Конференције за трговину и развој Уједињених нација (UNCTAD) Србија је са 1,3 милијарде долара страних улагања у 2010. години била испред Албаније – 1,1 милијарди, Словеније – 834 милиона и Хрватске – 583 милиона. СДИ су током кризе у свим земљама смањене, али је то смањење било знатно мање у Србији него, рецимо, у Хрватској и Бугарској.

## **Пословно окружење као фактор привлачења инвестиција**

### **Спољнотрговинска робна размена**

У периоду 2001-2011. укупна трговинска размена Србије са светом изражено у еврима, повећана је 3,5 пута. Извоз је порастао 4,4 пута - са 1,9 милијарди евра на 8,4 милијарди евра, док је увоз порастао 3 пута са 4,8 милијарде евра на 14,4 милијарди евра. Покривеност увоза извозом повећана је у посматраном периоду са 40% на 58%. Најзначајнији спољнотрговински партнер Србије у 2011. години била је Европска унија у коју је пласирано 57,6% робног извоза и из које потиче 55,6% робног увоза

Динамичан раст извоза представља резултат позитивних ефеката процеса приватизације и реструктурирања предузећа, потписаних споразума о слободној трговини и укупне трансформације привредног система у тржишну економију. Значајан стратегијски циљ у наредном периоду је још динамичнији раст извоза и даље смањивање спољнотрговинског дефицита

Процес приватизације и реструктурирања привреде је у завршној фази

- У периоду 2001-2011. године индустријска производња расла је по просечној стопи од око 0,7 годишње
- Темпо раста производње диктира прерађивачка индустрија, која представља доминантан сектор домаће индустрије
- Продуктивност рада у индустрији у периоду 2003-2009. просечно је годишње расла за 8,2% (након 2009. престала да се обрачунава продуктивност)
- У структури индустријске производње најзаступљенији су: прехранбени производи, металски комплекс, хемијска индустрија и енергетика. Очекује се да ове области задрже доминантну позицију и у наредним годинама.

### **Економски раст и стварање стабилног макроекономског амбијента**

Нови модел подстицања штедње и инвестиција мора да замени стари модел подстицања потрошње. Србија мора да се окрене подстицању извоза и инвестиција. Држава не би требало да управља трговином, као ни да бира тржишне победнике и штити непрофитабилна домаћа предузећа, јер су скоро никакве шансе да ће она постати конкурентна на страним тржиштима.

Од огромног значаја за привлачење инвестиција јесте стварање стабилног макроекономског окружења и вођење предвидиве економске политике. Потребно је водити политику привредног раста, извршити реформу јавног сектора и спроводити одговорну монетарну и фискалну политику како би Србија постала атрактивна за потенцијалне инвеститоре

БДП је у периоду 2001-2011. растао по просечној годишњој стопи од 3,5%, упркос томе што је у 2009. по први пут у овом веку, услед деловања негативних ефеката глобалне кризе, био забележен умерен пад од 3,5%. Главни генератори раста биле су услужне делатности: трговина, саобраћај, складиштење и везе, услуге финансијског посредовања, ПТТ услуге и телекомуникације. Поред наведених, пољопривреда и прерађивачка индустрија, у одређеној мери, допринеле су привредном расту. Раст привредне активности допринео је побољшању животног стандарда становништва, будући да је процењена вредност БДП по становнику у 2011. већи готово 2,6 пута у односу на 2001. годину.<sup>16</sup>

### **Фискална политика**

Неефикасност јавног сектора, због релативно високих трошкова у односу на квалитет и обим услуге, и необезбеђеност дугорочне одрживости јавних финансија су главни разлози за реформу јавног сектора у Србији. Неопходно је да се смање трошкови јавног сектора, а да се квалитет јавних услуга унапреди. У фискалној економији је уочен однос супституције између прерасподеле и ефикасности пореског система. Србија би требала да почне са кредибилним средњорочним фискалним прилагођавањем, тј. смањивањем фискалног дефицита пре свега смањивањем текуће јавне потрошње. Важно је да се смањи фискални дефицит, који тренутно износи око 5% БДП.<sup>17</sup> Према подацима Народне банке Србије, јавни дуг Србије је достигао ниво од 51,1 одсто БДП-а<sup>18</sup>. Тиме је за шест одсто пробијена горња граница којом је законом прописано да држава може да се задужи и која је одређена на 45 одсто бруто друштвеног производа.

Могућност да дође до сличне ситуације каква је задесила грчку економију, је велика. Сходно томе је неопходно повећати учешће јавних инвестиција, што значи да текућа јавна потрошња мора да се смањи више него фискални дефицит.<sup>19</sup> Неопходна је контрола плата и пензија у јавном сектору, контрола потрошње осталих буџетских средстава као и побољшање транспарентности рада јавног сектора. Већа транспарентност јавног сектора постићи ће се кроз стварање законског оквира, и одговарајућих институција за имплементацију и контролу. Треба спровести реформу пензионог система и смањити превелики јавни сектор. Неопходно је повећавање конкурентности и повећавање извоза како би се трговински дефицит Србије смањио. Сузбијање сиве економије и рада на црно би требало да буде пуно много ефикасније, зато што се тако смањују буџетски приходи.

### **Структура пореских прихода**

У Србији, порез на добит је један од најповољнијих у Европи, а порез на додату вредност и порез на зараде су мањи него у већини држава Централне и Источне Европе.

<sup>16</sup> Привредна комора Србије, [www.pks.rs](http://www.pks.rs)

<sup>17</sup> Министарство финансија републике Србије, <http://www.mfin.gov.rs>

<sup>18</sup> Анализа дуга Републике Србије, [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs), преузето 15. јуна 2012.

<sup>19</sup> Арсић М., Фискална консолидација и реформа јавног сектора у Србији, март 2010, стр. 16

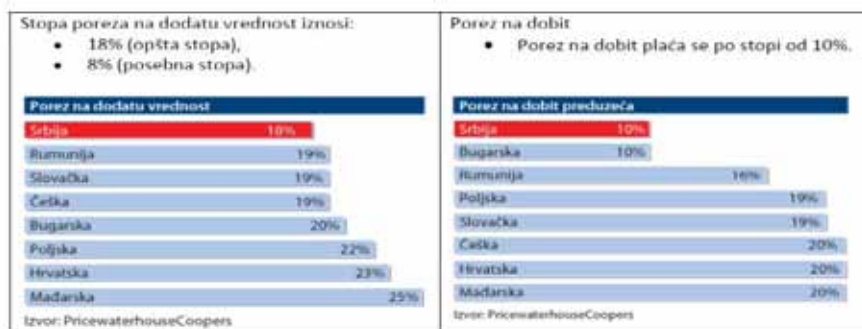
Табела бр. 3. Пореске стопе у Србији

Poreske stope	
Porez na dodatu vrednost	Opšta stopa – 18%, Posebna stopa – 8%
Porez na dobit	Jedinstvena stopa – 10%
Porez po odbitku	20% (dividende, udeli u dobiti u pravnom licu, autorske naknade, kamate)
Porez na dohodak	Zarade – 12%, Ostalo – 20%
Godišnji porez na dohodak	10/15%
Doprinosi za socijalno osiguranje	Penzijsko i invalidsko osiguranje – 11%, Zdravstveno osiguranje – 6,15%, Osiguranje za slučaj nezaposlenosti – 0,75%

Извор: СИЕПА / пореску систем, [http://www.siepa.gov.rs/site/sr/home/1/investirajte/poreski\\_sistem/](http://www.siepa.gov.rs/site/sr/home/1/investirajte/poreski_sistem/)

Порез на добит се плаћа по стопи од 10%. Порез по одбитку плаћа се по стопи од 20% на дивиденде, уделе у добити у правном лицу, ауторске накнаде и камате. Стопа пореза на доходак износи 12% за зараде, односно 20% за остале врсте прихода. У остале облике прихода спадају приходи од пољопривреде и шумарства, самосталне делатности, ауторских права и индустријске својине, капитала, непокретности, затим капитални добити и други приходи. Стопа годишњег пореза на доходак износи 10%, односно 15%, у зависности од висине годишњег дохотка. За стране држављане, који имају статус резидената, нижа стопа пореза обрачунава се на доходак испод 8 просечних годишњих зарада у Србији, а виша на доходак који прелази овај износ.<sup>20</sup> Укупан збир доприноса за социјално осигурање и пореза на зараде који се обрачунавају на нето зараду износи око 65% нето зараде.

Табела бр. 4. Стопа пореза на додату вредност и стопа пореза на добит – поређење са земљама региона



Извор: СИЕПА / пореску систем, [http://www.siepa.gov.rs/site/sr/home/1/investirajte/poreski\\_sistem/](http://www.siepa.gov.rs/site/sr/home/1/investirajte/poreski_sistem/)

### Монетарна политика

Висока стопа запослености, привредни раст, стабилност цена, стабилност каматних стопа стабилност финансијских тржишта, стабилност на девизним тржиш-

<sup>20</sup> СИЕПА / порески систем, [http://www.siepa.gov.rs/site/sr/home/1/investirajte/poreski\\_sistem/](http://www.siepa.gov.rs/site/sr/home/1/investirajte/poreski_sistem/), 29. јануар 2011

тима представљају 6 основних циљева монетарне политике.<sup>21</sup> Посебно, монетарна стабилност, стабилност цена се све више ставља као приоритет, што и представља основни циљ Народне банке Србије и економске политике Владе.<sup>22</sup> Монетарна политика би требало да подстиче стварање повољног тржишног амбијента и привлачења инвестиција. Један од главних циљева монетарне политике би требало да буде смањивање инфлације јер је само ниска и предвидива инфлација стимулативна за нове инвестиције и привредни раст. НБС би требала да интервенише на девинном тржишту када је реч о курсу динара искључиво у случајевима великих осцилација, а курс би требало да се одређује на тржишту. Основ економских реформи у току досадашњег периода транзиције чини стабилизациона политика, фокусирана на смањење инфлације. У 2011. години раст потрошачких цена (ЦПИ) износио је 7%, с тенденцијом пада у наредним годинама. Циљана стопа инфлације за 2012. годину износи  $4\% \pm 1,5$  п.п.<sup>23</sup> Држава би требало да ствара конкурентски амбијент и утиче на привлачење нових инвестиција, јер ће домаћа валута јачати уколико расту извоз и стране директне инвестиције, а слабити ако је и извоз слаб, као и недовољан прилив инвестиција. То захтева обезбеђивање предвидљивост пословног амбијента, јасан правни оквир и стабилну политичку ситуацију, као и банке Србије које послују по европским директивама. Централна банка би требало да ради на јачању независности, што би помогло да се ови циљеви реализују.

### **Финансијски сектор**

Неопходно је подстицати развој финансијског тржишта како би се повећала могућност прикупљања капитала.<sup>24</sup> Стабилност банкарског система треба повећати јер је финансијски систем у Србији управо банкарски оријентисан. Тренутно у Србији послују 33 банке, од којих је 20 у страном власништву. Иако је конкурентност и пословање банака на домаћем тржишту на задовољавајућем нивоу, неопходно је радити на побољшавању кредитног рејтинга Србије из разлога што је оцена рејтинг агенција од великог утицаја на привлачење страних инвестиција. Процес спајања домаћих банака у једну развојну банку, која би финансирала пројекте од велике важности за остваривање конкурентских предности домаћих компанија треба наставити, као и рад на развоју финансијских тржишта, унапређење квалитета информисања и доступности информација о компанијама. Јачање тржишта обвезница, где би држава и локалне самоуправе могле да позајмљују средства којима би финансирале развојне пројекте и инфраструктуру, такође треба започети.

### **Незапосленост и образовни систем**

У Србији је јефтина радна снага, а продуктивност рада је висока и расте у просеку 11% годишње. Просечна годишња стопа раста нето зарада у периоду 2001-2011. износила је око 10%. Остварен је скок реалних нето зарада са око 100 евра

<sup>21</sup> Пејчић, Д., Утицај светске економске кризе на СДИ у Србији, СЕРА, Београд, 2009, стр. 11

<sup>22</sup> Циљеви монетарне политике дефинисани су чланом 3. Закона о Народној банци Србије („Службени гласник РС“, бр. 72/03 и 55/04)

<sup>23</sup> [www.pks.rs](http://www.pks.rs)

<sup>24</sup> Doing Business 2010, Reforming through difficult times, The International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank, стр. 32

у 2001. години, на око 360 евра у 2011. години, односно приближно 3,6 пута Просечна плата је најмања у региону и износи 356 евра. Структура радне снаге према степену образовања је следећа:

1. Висока и виша стручна спрема 22,2%,

2. Средња стручна спрема 58,7% и

3. Ниска стручна спрема спрема и без школе 19,1%.<sup>25</sup> Сходно томе, држава би требала треба да подстиче раст степена образовања као и побољшање квалитета основног, средњег и високог образовања. Образовни систем Србије карактерише недостатак одређених образовних профила потребних тржишту рада, одлазак висококвалификоване радне снаге у иностранство тзв. „одлив мозгова“, низак ниво улагања финансијских средстава у развој образовања, неприлагођеност наставних планова и програма потребама тржишта рада, застарелост опреме и недовољна финансијска подршка програмима доквалификације и преквалификације. Стандарди у образовању би требали да буду усклађени са Европским, а то се може унапредити кроз усвајање светских пракси и стандарда. Улагања у науку и истраживање, ширење мрежа истраживачких инфраструктура и већа издвајања из буџета за науку, истраживања и развој је такође неопходно подићи на виши ниво

### Законски оквир

Потребно је обезбедити сигуран, недискриминаторски и флексибилан законски оквир. Из извештаја “Доинг Бусинесс” 178 земаља у свету спроводи мере пословних прописа, а он обухвата 10 области: оснивање предузећа, добијање дозвола, запошљавање радника, укњижење имовине, добијање кредита, заштита инвеститора, плаћање пореза, спољна трговина, принудно извршавање уговора и затварање предузећа. Србија је на 73. Месту када је реч о оснивању предузећа које се заправо односи на лакоћу оснивања новог предузећа, као и регистрацију код државних органа, што је и даље скупо и не тако једноставно. Потребно је 11 процедура за отварање предузећа и 23 дана. Србија је претходне године била на 108 месту, тако да је остварен велики помак.

Да би се добила дозвола, потребно је проћи кроз процедуру добијања дозвола и одобрења за уређење земљишта, односно градњу, што обухвата све урбанистичке планове, грађевинске и употребне дозволе, дозволе за уређење земљишта, инфраструктурне, комуналне сагласности, санитарне и ватрогасне дозволе. Ово је највећа препреку за стране директне инвестиције јер је стицање земљишта и започињање изградње представља велики проблем потенцијалним инвеститорима, из разлога што је у Србији већина земљишта још увек у државном власништву и не постоји могућност куповине државног земљишта. Србија заузима 174 место, а прошле године је била 173. по овом индикатору. Главни проблеми су непостојање тржишта на коме се одређује цена, нерешени власнички односи и спорост администрације. Број процедура за решавање овог питања јесте 20, време за обављање посла је 279 дана. То не само да негативно утиче на стране инвеститоре већ веома угрожава и конкурентност домаће привреде. Побољшати ефикасност у раду администрације и смањити корупцију, едуковати службенике, јесте оно што је неопходно што пре почети са спровођењем.

Инвеститори воле флексибилније тржиште рада и Србија је се налази на 94. месту, док је прошле године била на 87 месту. С обзиром да неукњижена имовина има далеко већи ризик од крађе или експропријације, регистрација имовине је од

<sup>25</sup> [www.pks.rs](http://www.pks.rs)

велике важности за инвеститоре. Србија се налази на 105 месту, а претходне године је заузимала 99 место. Број процедура је 6 и потребно 111 дана за обављање. Подједнако важан фактор представља и заштита инвеститора која се углавном односи на права заштите мањинских акционара, где Србија је на 73. Месту, односно назадовала је за 3 места у односу на прошлу годину. Велика је концентрација власништва на тржишту капитала, што је последица слабог корпоративног управљања и слабе заштите инвеститора. Иако Закони заиста добро штите положај инвеститора, имплементација је слаба, односно постоји проблем у спровођењу закона, што као последицу има неликвидно тржиште и велику концентрацију власништва.

Један од битних показатеља јесте и плаћање пореза, где Србија заузима 139. место, док је прошле године била на 129. За сваког страног инвеститора, спољна трговина представља јако важан индикатор. Потребно је да земља има ефикасне царине, добре саобраћајне мреже и што мање захтева за спољнотрговинску документацију, јер већина страних предузећа много увозе и извозе, стога је важно да се убрза појефтињење и поједностављење процедура. Србија се налази на 97. месту по индикатору принудног извршења уговора, док је претходне године заузимала 95. Ефикасно правосуђе је од великог значаја за стране инвестиције, а Србија је задржала своју позицију из претходне године, 102. место.

Установљена неефикасност судова представља озбиљан проблем. Након реформе, судство треба да буде независно и ослобођено било каквих политичких притисака. Након улагања, инвеститор очекује да може да се обрати судовима у случају неизвршења уговора и да му се пружи заштита својих права. Одређене реформе су спроведене и када је реч о бирократији, али остаје недовршен посао, којим ће се морати бавити такође. Проблем неефикасности јавне администрације и проблеми добијања разних дозвола посебно грађевинских, представљају велику баријеру. Процедуре за започињање посла јесу скраћене и то је значајан помак, али се реформе не спровode довољно брзо и ефикасно. Фактор који највише спречава успешно пословање јесте корупција која је и ове године наведена у извештају Светског економског форума. Требало би имати за циљ да се корупција искорени на свим нивоима, тако што најпре треба поштрити казне за преступнике.

## **Подстицаји државе за привлачење инвестиција**

Србију би требало много више промовисати као атрактивну локацију за стране директне инвестиције. Специфичне конкурентске предности државе су оне које морају да буду у главним промотивним порукама. Најбољи начин за успостављање веза са новим потенцијалним инвеститорима јесте придобијање страних инвестиција непосредном промоцијом зато што је то директан приступ који је прилагођен самом инвеститору. Да би се створила позитивна клима за привлачење инвеститора, потребно им је пружити и одређене услуге и олакшице.

Услуге страним инвеститорима се могу поделити у три групе: Услуге у прединвестиционом периоду – пружање информација, подршка посетама инвеститора и успостављање веза са другим институцијама, услуге у процесу инвестирања – пружање помоћи приликом добијања разних дозвола и сагласности надлежних органа, обезбеђивање одговарајућих локација инфраструктуре и помоћ код почетних проблема, који се јављају код сваке нове инвестиције, и услуге у постинвестиционом периоду – које укључују одржавање пословних веза са постојећим инвеститорима, анимирање и помоћ код нових инвестиција, те помоћ код формирања

добављачке мреже између домаћих предузећа и страних инвеститора.<sup>26</sup> У Србији Агенција за страна улагања и промоцију извоза (СИЕПА) пружа значајну подршку и домаћим извозницима и то у оквиру следећих услуга:<sup>27</sup>

- Анализа и пружање информација о страним тржиштима.
- Могућност повезивања са потенцијалним партнерима у иностранству.
- Организовање учешћа српских компанија на сајмовима у иностранству.
- Организација пословних сусрета између домаћих и страних компанија у земљи и иностранству.
- Организација појединачних посета страних купаца домаћим компанијама.
- Организовање студијских путовања у иностранство и посета сајмовима.
- Организација семинара и обука за домаће компаније.
- Организација “Упознајте купце” сусрета и секторске анализе

Једна од услуга које држава такође пружа јесте проналажење *гренфилд* и *бронфилд* локација. База грађевинских локација и слободних капацитета у власништву домаћих физичких и правних лица намењена је потенцијалним и постојећим инвеститорима и користи се при избору локација за изградњу производних и пословних објеката; ажурирана онлајн верзија базе налази се у фази израде и биће ускоро поново доступна заинтересованим корисницима. Агенција активно ради на привлачењу потенцијалних инвеститора и ефикасној реализацији њихових пројеката, давањем економских, правних и других врста информација, саветовањем у вези са различитим административним аспектима пословања у Србији и пружањем подршке у свим фазама инвестиционог пројекта. СИЕПА нуди могућност организовања посета и састанака са министарствима, агенцијама, локалним самоуправама и осталим релевантним институцијама у циљу што ефикасније реализације пројеката и решавања конкретних проблема. Агенција има базу добављача која садржи податке о производном програму, стандардима квалитета производним капацитетима домаћих предузећа, као и њихове контакт податке, чиме је заинтересованим пословним партнерима из иностранства омогућено да добију детаљан увид у њихово пословање и директно их контактирају ради успостављања сарадње.<sup>28</sup>

## Закључак

Високоризично окружење у којем послују наводи инвеститоре да се фокусирају на предвидљивост у доношењу одлука. Инвеститори ће уложити средства ако постоји повољна пословна и инвестициона клима и укупно повољно окружење за привлачење, раст и одрживост страних директних инвестиција. Већина инвеститора не придаје значај пореским олакшицама и маркетиншком наступу земље у промовисању подршке страним инвеститорима. Националну стратегију привлачења страних инвеститора би требало ускладити са стратегијама светских компанија као потенцијалних инвеститора.

Још увек се разматра питање шта треба да се уради да би Србија привукла инвеститоре и стране директне инвестиције. Размишља се у правцу напуштања потрошачког и окретању проинвестиционог и извозног оријентисаног привред-

<sup>26</sup> Doing Business 2010, Reformnig through difficult times, The International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank, стр. 35

<sup>27</sup> SIEPA/usluge, [http://www.siepa.gov.rs/site/sr/home/1/o\\_nama/nase\\_usluge](http://www.siepa.gov.rs/site/sr/home/1/o_nama/nase_usluge)

<sup>28</sup> SIEPA/usluge, [http://www.siepa.gov.rs/site/sr/home/1/o\\_nama/nase\\_usluge](http://www.siepa.gov.rs/site/sr/home/1/o_nama/nase_usluge)



ном расту. Присутна је свест о немогућности наставка задуживања јер нас, у супротном, у наредном периоду очекују заиста велике отплате дугова.

Србија би морала да следи модел развоја извозно оријентисане привреде, али је такође потребно да се стратешки одреди у које гране улагати, односно које имају потенцијал развоја. Требало би посматрати производе који могу бити конкурентни као на пример пољопривредни. Потребно је створити услове који ће привући инвеституре. Инвеститор бира где да улаже и ако има боље услове на било којој локацији у свету, он ће се логично одредити за ону која му пружа веће шансе за повраћај на уложена средства. Оно што се најчешће наводи као разлог због чега инвеститори заобилазе Србију јесте пре свега, политичка нестабилност, лоша инфраструктура, гломазна бирократија и не-ефикасно правосудје. Потребно је радити на побољшању ситуације у земљи кроз потребне реформе, како би се коначно дошло до побољшања пословног амбијента.

Оног тренутка када Србија почне преговоре о чланству у ЕУ, могу се очекивати улагања и повећање страних директних инвестиција. Тиме би се пружио одређен вид гаранције инвеститорима да су њихова улагања сигурна, пошто ваће се прописи, биће заштићени, а и политичка стабилност више не би смела да буде довођена у питање. Изградња модерне инфраструктуре мора да буде императив, јер без добре инфраструктуре не може бити речи о озбиљним улагањима. За инвеститора од веома великог значаја добра повезаност између одређених региона. Морају се извршити капитална улагања у инфраструктуру, најзначајније саобраћајнице и модернизовати железнице. Такође треба да дође до улагања и проширивања капацитета аеродрома.

## Литература

1. Арсић М., Фискална консолидација и реформа јавног сектора у Србији, март 2010.
  2. Doing Business 2010, Reforming through difficult times, The International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank
  3. Драгутиновић, С., Дескрипција понашања глобалних и регионалних финансијских тржишта у периоду кризе, макроекономске анализе и трендови и коњукуртни барометар, Београд, 2009.
  4. Пејчић, Д., Утицај светске економске кризе на СДИ у Србији, СИЕПА, Београд, 2009.
  5. Петковић, Ј., Утицај економске кризе на пословање компанија у Србији, Бизнис&Финансије, Београд, 2009.
  6. СИЕПА, Агенција за страна улагања и промоцију извоза, Публикације, часопис Инвестиције, Вуковић М., Децембар 2008., „Узлазни тренд”
  7. United Nations conference on trade and development, World Investment Report 2010, United Nations, New York and Geneva, [http://www.unctad.org/en/docs/wir2010\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2010_en.pdf) Vuković, M., SDI u Srbiji u 2008. godini, SIEPA, Beograd, 2009.
  8. World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2009-2010, Geneva, Switzerland
1. [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs)
  2. [www.mfin.gov.rs](http://www.mfin.gov.rs)
  3. <http://www.siepa.gov.r>
  4. [www.ebrd.org](http://www.ebrd.org)
  5. [www.pks.rs](http://www.pks.rs)

Др Бећир Калач

*Интернационални универзитет, Нови Пазар*

Др Анђела Микић

*Универзитет Метрополитан, Београд*

Бранка Васиљевић

*Добој*

### СТРАТЕШКЕ МОГУЋНОСТИ ОДНОСА СА ЈАВНОШЋУ У САВРЕМЕНОМ ПОСЛОВАЊУ

#### Апстракт

*Односи са јавношћу (ПР) представљају праксу управљања протоком информација између појединаца или организације и јавности. Путем односа са јавношћу организације или појединци унапређују своју репутацију. Када је у питању организација, циљ односа са јавношћу је да се убеди јавност, инвеститори, партнери, запослени и друге интересне групе у јавности, да одрже одређен став према организацији, њеном руководству, производима или стратешким одлукама.*

**Кључне речи:** *Односи са јавношћу, стратешке могућности, савремено пословање*

### STRATEGIC POSSIBILITIES OF PUBLIC RELATIONS IN MODERN BUSINESS

#### Abstract

*Public relations (PR) is the practice of managing the flow of information between an individual or an organization and the public. Public relations is a way for organizations or people to enhance their reputations. The aim of public relations by a company often is to persuade the public, investors, partners, employees, and other stakeholders to maintain a certain point of view about it, its leadership, products, or of strategic decisions.*

**Key words:** *Public relations, strategic possibilities, modern business*

#### Увод

Термин односи са јавношћу (енгл. *Публиц Релатионс, ПР*) почео се користити у САД, одакле се његова употреба проширила и на остале земље, као интернационални назив за делатност и професију која је усмерена на изграђивање добрих односа између одређеног субјекта и његовог окружења.

У савременом пословању односи са јавношћу означавају професију и пословну функцију. У развијеним земљама стручњаци за односе са јавношћу често заузимају врх управљачке хијерархијске структуре у организацијама, а то је нешто што све више постаје реалност и у нашој средини. Задужени за остваривање двосмерног комуницирања између организације и њених циљних група јавности (усмереног на јачање међусобног поверења и разумевања), они прикупљају инфор-

мације о ставовима, захтевима и реакцијама циљних група, и истовремено, путем комуникацијско-промотивних програма, обавештавају јавност о пословању организације. У њиховој надлежности су планирање, извођење и контрола комплетних програма комуницирања организације и њеног окружења. Такође, у условима брзих и изненадних промена у окружењу, стручњаци за односе са јавношћу имају важну саветодавну улогу у процесу креирања пословне стратегије предузећа и у кризним, тј. конфликтним ситуацијама, које захтевају брзо реаговање и задовољавање интереса јавности.

Као значајна *пословна функција*, односи са јавношћу, заједно с осталим функцијама, доприносе:

- потпунијем задовољавању потреба и захтева потрошача и корисника услуга;
- јачању угледа организације у јавности и унапређењу односа са циљним групама у окружењу;
- континуираном праћењу трендова у привреди и друштву, како би се организација што ефикасније прилагодила промењеним условима и искористила све погодности промена у окружењу;
- адекватном наступу организације на тржишту, јер се кроз процес координације комуникацијско-промотивних активности организације појачавају крајњи ефекти осталих облика промоције.

Стручњаци за односе са јавношћу могу бити стално запослени у организацији – то може бити једна особа којој деловање у овој области представља једини пословни задатак, или може бити више особа, које заједно чине одељење или сектор за односе са јавношћу у организацији. Од статуса ових људи и одељења у хијерархијској структури, зависиће и утицај који они могу имати у пословној политици организације.

Такође, уколико организација нема стално запослене у овој области, могу се ангажовати спољашњи консултанци, који могу деловати самостално или као представници специјализоване агенције за односе са јавношћу.

## Организација и њене јавности

У савременим условима пословања процес рада је постао сложен и захтева учешће великог броја субјеката, од којих многи уопште нису чланови организације. У окружењу сваке организације налази се знатан број различитих субјеката који директно или индиректно утичу на њено пословање и чији се интереси у већој или мањој мери укрштају са њеним интересима. Ови субјекти, укључујући и организацију, зависни су од опште “климе” у друштвеној средини и од снага друштвеног развоја. Истовремено, свака организација и сама представља окружење у оквиру кога запослени извршавају своје радне задатке и остварују своје циљеве.

То значи да се организација константно налази у процесу комуникације са различитим и бројним друштвеним групама. Ове друштвене групе се у ПР-у називају “јавности”, а чињеница да се ради о више “јавности” утицала је да ова пословна и научна област добије назив “односи са јавностима.”

Јавност сачињава готово неограничен број различитих појединаца, група, предузећа, институција и других субјеката из окружења организације. Сви они немају подједнако велики утицај и значај за њен рад, нити су у подједнакој мери повезани са пословањем појединих организација. Сходно томе, свака организација

настоји да идентификује и упозна своје циљне групе у јавности, које су у највећој мери повезане са њеним пословањем и које највише утичу на остварење њених циљева, како би са њима изградила што квалитетније међусобне односе. Са аспекта односа са јавношћу циљну групу за предузеће представљају сви који су заинтересовани за пословање предузећа, они на које утичу акције предузећа, односно они чије мишљење може бити значајно за предузеће.

То су, на првом месту, запослени у компанији, на свим нивоима (радници, пословође, шефови сектора, директори радних целина). Ту су, затим, купци и клијенти, добављачи, конкуренти, банке и инвеститори, акционари, медији, државне институције, синдикати, итд.

Појам јавности је повезан са појмом јавног мњења, које чине ставови и мишљења великог броја различитих субјеката из окружења организације, тј. оно представља збир већине појединачних мишљења о одређеној појави која је од интереса за те појединце.

Стварање што бољег “суда” јавности о њему и његовом пословању, у савременим условима представља један од кључних циљева пословања сваког привредног субјекта. Кроз бројне активности односа са јавношћу организације настоје да остваре жељени утицај на јавно мњење. На тај начин остварују три основна циља: [White, 1988:22]

- стварају мишљење, односно став о одређеној појави тамо где став, односно мишљење нису постојали;
- подстиче јавност да мисли, верује и реагује на начин који се разликује од онога на који су људи мислили, веровали и реаговали до активности службе односа са јавношћу;
- јачају већ створена мишљења, што се означава побољшањем представе о неком или нечем.

## Интерни односи са јавношћу

Интерни односи са јавношћу намењени су унутрашњој јавности организације – запосленима. Искуства показују да запослени представљају једну од најважнијих јавности, јер у највећој мери утичу на коначне пословне резултате сваке организације. Успешно деловање и провођење односа са јавношћу започиње најпре унутар предузећа, одакле се преноси на све спољне сегменте, групе људи, појединце и целокупну јавност.

Развијањем осећаја припадности успешној организацији и истицањем постигнутих добрих резултата пословања, стварају се радни елан запослених и “клима” доброг расположења у колективу. При томе се континуирано ради на унапређењу међуљудских односа и на остваривању потребног нивоа мотивисаности свих запослених за што савесније обављање радних обавеза.

Све то се остварује двосмерним комуницирањем. У процесу интерног информисања важно је упознати запослене са пословном политиком организације и будућим плановима, како би они могли да што непосредније учествују у њиховој реализацији. Такође, путем процеса двосмерног комуницирања, управа истовремено настоји да саслуша запослене и да покаже искрено занимање за решавање свих проблема и питања за која су они заинтересовани. Отвореним дијалогом могу се превазићи многи конфликти, а запосленима се пружа могућност активног учешћа у процесу управљања.

Крајњи циљ интерних односа са јавношћу је стварање добре корпоративне културе, која битно утиче на стварање квалитетног корпоративног идентитета.

Следећа обележја знак су успешног одвијања интерних односа с јавношћу и добрих односа у колективу: [Tench, 2006:37]

- поверење између управе и запослених;
- искреност у двосмерном комуницирању и информисању;
- задовољство запослених у погледу свог статуса и могућности учешћа у управљању;
- редовност радног процеса;
- сарадња запослених;
- успешно пословање предузећа;
- оптимизам.

Интерни односи са јавношћу могу се остваривати путем писама, обавештења, извештаја, приручника, билтена, компанијских новина или магазина, интерног радија или телевизије, телефона, електронске поште, кутија за сугестије, анкета, састанака, обуке, заједничких активности и свечаности, итд.

## Екстерни односи са јавношћу

Екстерни односи са јавношћу намењени су свим спољашњим јавностима, циљним групама јавности из окружења, и то првенствено: потрошачима, добављачима, дистрибутерима, финансијском сектору, конкурентима, медијима, влади и друштвеној заједници. Пресудно могу утицати на формирање квалитетног имица компаније. У савременим условима, положај сваког субјекта у друштвеној заједници и пословни резултати сваке организације у све већој мери зависе од прилика у окружењу и квалитета постојећих међусобних односа свих учесника у процесу друштвене репродукције. У оваквим условима, активност стручњака за односе са јавношћу усмерена је на изграђивање и одржавање добрих односа с окружењем.

### а) Односи са потрошачима

У савременој, тржишној оријентисаној привреди, потребе и захтеви потрошача налазе се у средишту интересовања организација, а изграђивање добрих односа са потрошачима представља један од предуслова успешног пословања. Традиција, квалитет, углед и поверење, најважнији су фактори за стицање наклоности потрошача на тржишту. У оквиру тога, програмима односа са јавношћу припада значајно место. Они су најчешће усмерени на унапређивање комуникације са потрошачима, побољшање њиховог “третмана” и истицање добре намере произвођача да о њима “воде бригу”, што се остварује кроз побољшање квалитета производа, уважавање оправданих рекламација и приговора и пружање корисних сугестија купцима при избору и куповини.

Такође, спроводи се и константно информисање потрошача о пословним активностима организације, новостима и достигнућима у производним програмима, плановима и оствареним резултатима, да би се код потрошача (али и код осталих сегмената јавности) изградио позитиван и јасан имиџ о солидности и просперитету пословног субјекта. Потрошачима треба “приближити” пословну политику предузећа и стално истицати спремност предузећа да изађе у сусрет захтевима потрошача и да им ‘угоди’ у процесу задовољења њихових потреба.

Средства комуникације која се могу користити у односима са потрошачима су: проспекти о организацији, билтени који се упућују удружењима и институцијама, различите публикације, часописи, ревије које се шаљу потрошачима, ТВ еми-

сије, рецепти и упутства, дописи, итд. Поруке се могу преносити и путем масовних медија (у случају када се реализује институционална пропаганда у оквиру које је реч о раду, напретку, успесима и животу организације), јавних говора, сајмова, ревија, специјалних скупова са потрошачима и њиховим удружењима, итд.

#### **б) Односи са добављачима**

У великом броју савремених производних организација динамика производње је условљена снабдевањем предузећа сировинама, полупроизводима, деловима и енергијом. Велике организације могу имати и неколико стотина добављача који учествују у производном процесу. Стога, они имају велики значај за успех организације, што указује на потребу изграђивања добрих односа са њима.

У односу са добављачима нужна је реализација двосмерног комуницирања. Добављаче је потребно информисати о пословним плановима, будућим потребама и изменама производних програма, како би могли да планирају своје активности и прилагоде динамику испоруке захтевима предузећа-произвођача. Истовремено, од добављача је неопходно тражити информације и сугестије које ће бити корисне у евентуалним отежаним условима пословања или у случајевима несташица сировина, јер се потешкоће једног учесника у производњи могу лакше решити уз помоћ другог.

Унапређење односа са добављачима реализује се међусобним посетама, договорима, разговорима, спорским сусретима, разменама стручњака, разменама пропагандног материјала, годишњих извештаја и публикација, доделама награда и диплома добављачима, позивима на сајмове и другим манифестацијама.

#### **в) Односи са дистрибутерима**

Унапређење међусобне сарадње са дистрибутерима, тј. каналима продаје и посредницима у транспорту, представља полазну основу у креирању стратегије пласмана производа. Наиме, пласман производа на тржишту значајно зависи од залагања канала продаје и посредника у транспорту.

Међусобна сарадња се успоставља и реализује у процесу међусобног информисања и договарања о припреми и реализацији производних и продајних програма. Канали продаје пружају информације о понашању, ставовима и жељама потрошача, што је произвођачима значајно за креирање адекватног маркетинг микса. Истовремено, успешни производи произвођача имају већу продају, а то се, путем повећаног промета и система утврђене провизије, одражава на успешност пословања канала продаје. На тај начин, међусобна сарадња, поверење и разумевање, представљају детерминанте успеха свих учесника, произвођача и продаје.

Посебно важан задатак сваке производне организације представља пружање одговарајуће подршке продајним напорима дистрибутера. Кроз посебне програме односа са јавношћу, произвођачи настоје да упознају продавце са основним карактеристикама производа, начином њихове употребе и пружањем купцима стручне помоћи приликом избора и куповине производа. Поред тога, за потребе промоције производа, произвођачи снабдевају канале продаје каталозима, брошурама и другим материјалом у акцијама унапређења продаје.

#### **г) Односи са финансијским сектором**

У тржишним условима организације успостављају различите видове сарадње са бројним субјектима и институцијама финансијског сектора (банкама, акционарима, акционарским друштвима, саветницима за инвестиције, берзанским институцијама, брокерима, осигуравајућим друштвима, пензионим и другим фон-

довима, итд). Основни задатак организације у односима са финансијским сектором јесте информисање акционара и инвеститора о финансијском положају и перспективама организације у будућности, са циљем даље сарадње и нових улагања у развој организације.

Стручњаци за финансијске односе са јавношћу припремају финансијске извештаје, организују састанке и конференције са акционарима и спроводе друге облике редовног информисања свих субјеката у финансијском сектору.

#### **д) Односи са конкурентима**

Организације се у тржишним условима привређивања сусрећу са јаком конкуренцијом. Уважавање конкурената отвара низ могућности за обострано корисну сарадњу и веће ефекте пословања, а настојања да се успоставе добри односи са конкурентима доприносе угледу и афирмацији организације у јавности. Истовремено, међусобно поштовање и поверење конкурената елиминише нелојалну конкуренцију, а обезбеђује место сваком понуђачу (које му припада) на тржишту.

#### **ђ) Односи са медијима**

У комуницирању организације са циљним сегментима користе се различити медији, који представљају основно средство за пренос свих порука које се упућују јавности. За организацију је веома значајно да са медијима успоставља и одржава однос обостраног поверења и разумевања. Задатак односа са јавношћу јесте припрема избора микса медија – које, затим, треба редовно “снабдевати” свим информацијама о пословању организације које могу бити од значаја за јавност – као и припремање јавних наступа представника организације у ситуацијама када је то потребно.

#### **е) Односи са владиним институцијама**

Утицај државе у регулисању привредних токова значајан је у свакој земљи. С обзиром на важну улогу коју она има у доношењу и спровођењу законских прописа и мера, а у оквиру којих послују организације, наглашена је потреба успостављања “добрих односа” са владом и њеним институцијама. У односима са владиним институцијама организације настоје да активно учествују у креирању законских прописа и да утичу на доношење потребних мера, како би заштитиле своје пословне интересе. Такође, стручњаци за односе са јавношћу прате и тумаче промене у законодавству и економској политици, ради што успешнијег прилагођавања организације тим променама.

#### **ж) Односи са друштвеном заједницом**

Друштвену заједницу сачињавају сви субјекти са подручја на коме организација послује, који на одређен начин зависе од њене пословне активности и који, такође, на њу могу да утичу. У остваривању својих циљева организације морају да испољавају висок степен одговорности и разумевања према друштвеној заједници, ради стицања поверења и подршке непосредног окружења. Позитиван став друштвене заједнице према организацијама доприноси јачању њиховог угледа у јавности.

Односи са друштвеном заједницом започињу посредством континуираног информисања, а настављају се у процесу континуираног двосмерног комуницирања. Организација при том настоји да истражи своје окружење и да учествује у решавању свих проблема који су од обостраног интереса, стварајући тиме атмосферу обостраног поверења и разумевања.

Унапређење односа са друштвеном заједницом остварује се друштвено корисним акцијама које се реализују на подручју друштвене заједнице. Оне се могу манифестовати учешћем организације у изградњи инфраструктуре, хуманитарним акцијама, спонзорством спортских и културних активности, акцијама очувања животне средине, помагањем развоја уметности и образовања, итд.

## Односи са јавношћу у кризним условима пословања

Тим за односе са јавношћу такође је одговоран за пружање помоћи у креирању менаџмент плана у случајевима криза. Криза је свака ситуација која може да доведе у опасност рад организације. Те опасности могу имати различите форме, од нпр. разорних експлозија, загађења животне средине, саботажа, неисправности производа који могу угрозити здравље и живот потрошача, до оставке руководиоца, штрајкова, великих судских парница, или чак наглих промена у управљачкој политици, итд. Ако се у таквим случајевима не поступи на одговарајући начин, криза може да уништи репутацију компаније, исцрпи њену финансијску снагу, ослаби морал запослених и да резултира негативним публицитетом.

Како би минимизирали деловање било које врсте криза, експерти за комуникацију менаџерима препоручују следеће: [Коттер, 1992:45]

Шта учинити у случајевима криза:

1. Припремите се за невоље које се могу појавити на тај начин што ћете идентификовати потенцијалне проблеме и припремити и тестирати кризни менаџмент план.
2. Укључите топ менаџмент чим дође до кризе.
3. Именујте и обучите особе које ће бити чланови информативног центра организације за представнике компаније и медија. Опремите центар телефонима, рачунарима и другим електронским помагалима за припремање вести које ће се пуштати у јавност.
  - a. Обезбедите увек најновије информације. Постарајте се да се вести “освежавају” најмање два пута у току дана и едукујте персонал да буде спреман да одговара на питања у тачно одређено време.
  - b. Што пре припремите комплетне информације за медије.
  - c. Спречите конфликтне изјаве и обезбедите континуитет, одређујући једну особу, од раније едуковану у том погледу, да говори у име компаније.
  - d. Обавестите особље на централу да све позиве упућује у информативни центар.
4. Реците све што се десило – отворено, потпуно и искрено. Ако сте погрешили – извините се.
5. Својим изјавама и акцијама демонстрирајте значај који се у компанији посвећује дотичном проблему.

Шта не чинити у случајевима криза:

1. Немојте никога кривити за било шта.
2. Немојте спекулирати у јавности
3. Немојте одбијати да одговарате на питања.
4. Немојте откривати информације које би нарушиле било чије право на приватност.



5. Немојте користити кризу како бисте представили производе и услуге.
6. Немојте имати миљенике међу представницима медија.

## **Задаци менаџера за односе са јавношћу**

Задаци који се постављају пред стручњаке за односе са јавношћу су бројни и могу се разликовати зависно од типа организације и врсте њене делатности, степена развијености пословне функције односа са јавношћу и од конкретних циљева и програма које треба остварити у одређеним ситуацијама. У основи, у свакој организацији у овој области постоје два правца деловања:

- интерно информисање и унапређење међуљудских односа у колективу и
- „програмирање“ жељеног облика и квалитета односа с окружењем.

Велики број активности које обављају стручњаци за односе са јавношћу у својој свакодневној пракси, могу да се групишу у следеће категорије радних задатака: [Cutlip, 1985:81]

**Списатељска делатност.** Припремање и писање: саопштења за штампу, билтена, материјала за кореспонденцију, извештаја, говора, текстова за публикације, сценарија за информативне филмове, текстова за институционално оглашавање, информација о производима и услугама и материјала за продајне и техничке каталоге.

**Издавачка делатност.** Послови око издавања интерних новина, специјалних публикација, финансијских извештаја, годишњих извештаја о пословању и других материјала намењених информисању унутар организације и циљних група у окружењу (постери, каталози и сл).

**Сарадња са медијима.** Контактирање представника средстава јавног информисања и редовно снабдевање ових средстава информацијама о организацији, које могу бити од интереса за јавност. Истовремено и припремање одговора на различите захтеве које поставе медији, организовање и вођење конференција за штампу и организовање интервјуа са представницима организације.

**Специјални догађаји.** Припремаје наступа на изложбама и сајмовима; организовање студијских путовања и посета и вођење протокола у организовању пријема и смештаја гостију; припремање прослава годишњица и јубилеја; организовање хуманитарних манифестација; припремање промотивних приредби (дани кухиње, дегустације, модне ревије и сл); организовање наградних игара и такмичења; припрема свечаних програма поводом додела признања и награда.

**Припрема јавних наступа.** Припремање представника организације за јавни наступ (писање говора, вођење говорничког бироа и сл.) и појављивање у јавности у име организације. Истовремено и припремање разних видова презентација.

**Вођење програма комуницирања.** Припрема стратегије комуницирања, извођење припремљених програма комуницирања и припремање средстава за комуницирање (израда фотографија, рекламних паноа и експоната, узорака, сувенира; снимање и емитовање филмова, ДВД-а; припремање огласа за институционалну пропаганду и сл).

**Истраживање.** Прикупљање информација из окружења потребних за планирање програма односа са јавношћу; праћење трендова у окружењу; истраживање

јавног мњења; истраживање идентитета и имица; оцена ефикасности програма односа са јавношћу.

**Саветовање.** Утврђивање потреба, приоритета, циљева и циљних група у окружењу и саветовање руководства у припремању пословне стратегије. Истовремено, сарадња с управом организације или клијентима у процесу решавања насталих проблема.

**Припрема и едукација запослених.** Припрема запослених за контакте са странкама и наступ у контакту са медијима. Истовремено, едукација особља за ефикасно обављање њихових задатака.

**Управљање.** Планирање, организовање и вођење програма односа са јавношћу, односно управљање буџетом и кадровима сектора односа са јавношћу у оквиру организације.

**Управљање кризним ситуацијама (кризни менаџмент).** Израда плана за непредвиђене могућности којим ће се решавати различите врсте већих и мањих непредвиђених проблема – од нестанка струје у канцеларијама до преузимања организације, природних катастрофа итд. Начин на који организација реагује на кризну ситуацију, оставља дуготрајан утисак на јавност. Зато би организације требале да унапред – најбоље што могу – планирају како ће да реагују на потенцијалне тешкоће.

## Закључак

За успешно обављање праксе односа са јавношћу неопходни су стручњаци посебног профила. Од њих се захтева да поседују одређена специјалистичка знања из области тржишног комуницирања, али и да истовремено владају општим знањем из области: маркетинга, менаџмента, права, журналистике, психологије, социологије, антропологије, комуникологије, природних наука, уметности, масовних медија, итд. Дакле, ради се о знању које се формира током читавог живота, напорним радом и активним односом према околини.

Широко и мозаичко знање појединцу омогућава адекватније сагледавање пословних ситуација, квалитетније разумевање природе људских и друштвених односа и проналажење оптималних начина за остваривање комуникације.

Поред високог степена стручног знања, у професији односа са јавношћу од кадрова се тражи и да истовремено покажу одређене склоности. Високо стручно образовање, убедљив наступ, способност управљања, пословност, висок степен интелигенције, способност расуђивања, домишљатост, маштовитост, креативност, тактичност у преговарању, флексибилност и извештајни шарм – то су захтеви који се постављају пред ПР менаџере.

Неопходно је да стручњаци за односе са јавношћу поседују и следеће склоности: лако изражавање (усмено и писано); лако успостављање контакта са другим људима; планирање и организовање; мотивисање и стимулисање других; спремност за сарадњу и тимски рад; бављење истраживачким радом; јавно наступање; вођење финансија; тактично решавање конфликтних ситуација.

С обзиром на све веће захтеве у погледу нивоа образовања и степена стручности које пред ове кадрове поставља савремена пословна пракса, и с обзиром на растуће потребе за овим профилом менаџера, у многим земљама (све више и у нашој) посвећује се велика пажња развоју наставних програма и образовних институција за школовање и усавршавање стручњака у овој делатности.

## Литература

1. Brown, Robert: *Public Relations and the Social Web*, Kogan Page, London, 2009.
2. Cutlip, Scott M. & Center, Allen H. & Broom, Glen M.: *Effective Public Relations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1985.
3. Kotter, John P. & Heskett, Jones L.: *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York, 1992.
4. Tench, Ralf & Yeomans, Liz: *Exploring Public Relations*, Pearson Education Limited, Harlow, England, 2006.
5. White, John & Myers, Andrew: *Membership Survey and Professional Development Needs Analysis 1987*, The Institute of Public Relations, London, 1988.
6. Калач Б, Милацић С, Самардзић М. Локацијска рента као чинилац успешности туристичких и угоститељских организација, Економика, Нис 2012; број 2, 23-35.

Др Драгољуб Бјелановић<sup>1</sup>

Висока економска школа струковних студија, Лепосавић

Мр Дарко Димитровски

Економска школа, Крагујевац

Татјана Илић Чантрак

Credy bank AD Kragujevac Nova KBM Group

### СТАЊЕ И ПРАВЦИ РАЗВОЈА ТУРИСТИЧКОГ ПРОИЗВОДА ГРАДА КРАГУЈЕВЦА

#### Апстракт

*Град Крагујевац као некадашња престоница модерне Србије и језгро индустријског развоја је град са богатим културно-историјским наслеђем и светски познатом антиратном манифестацијом “Велики школски час”. Од настанка модерне Србије у Крагујевцу, град је претрпео значајне демографске, културне и урбанистичке промене. Свеобухватне друштвено-економске промене нужно су довеле и до квантитативних и квалитативних промена у развоју туризма као делатности који је уско повезан са свим економским променама у држави и шире. Крагујевац је центар Шумадијског округа и његов административни, културни, образовни, привредни центар, чиме постоје све предности за формирање јединствене туристичке понуде и ребрендирање постојећег туристичког производа. Да би туризам са правом стекао епитет покретача економског развоја потребно је конципирати туристички производ града Крагујевца на одрживим основама чиме би се интерсовање за обогаћену и осавремењену туристичку понуду мултипликовало. У раду се кроз детаљну анализу тренутног стања нуде алтернативни правци будућег развоја туризма, као и могућности ефикасног прилагођавања постојеће туристичке понуде актуелним туристичким трендовима и тражњи.*

**Кључне речи:** туризам, туристички производ, развој туристичког производа, град Крагујевац

### PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF THE TOURISM PRODUCT CITY OF KRAGUJEVAC

#### Abstract

*City of Kragujevac as the former capital of modern Serbia and industrial development is the core of the city with a rich cultural and historical heritage and world famous anti-war event „The Great lesson“. Since the creation of modern Serbia in Kragujevac, the city has undergone significant demographic, cultural and urban change. Comprehensive socio-economic changes have necessarily resulted in the quantitative and qualitative changes in the development of tourism is closely linked with all the economic changes in the country and beyond. Kragujevac is the center Sumadija and its administrative, cultural, educational, economic center, which are all advantages for the formation of unique tourist attractions and rebranding of the existing tourism product. To make tourism a rightly earned the title of a driver*

---

<sup>1</sup> vespec@ves-pec.edu.rs

*for economic development should be designed tourist product of Kragujevac on a sustainable basis, which would be interested to enriched and modernized tourist offer multiplied. In this paper, a comprehensive analysis of the current situation offer alternative ways of future development of tourism, as well as the possibility of efficient adaptation of tourist offers current tourism trends and demand.*

**Keywords:** *tourism, tourism product, tourism product development, the city of Kragujevac*

## Увод

Град Крагујевац је центар Шумадијског округа а уједно и економски, културни и политички центар централне Србије. Крагујевац се налази у централном делу Шумадије, јужно од главног града Београда од кога је удаљен 140 км аутопутем Е75. Простире се на површини од 835 км<sup>2</sup>, броји 180 252 становника и по величини је први град у Шумадији, а четврти у Србији. Налази се на просечној надморској висини од 180 метара. Град се простире на обалама реке Лепенице. За избор места при оснивању насеља били су од утицаја и бројни водотоци. Наиме, кроз уже градско подручје тече река Лепеница и налазе се ушћа њених притока. У крагујевачкој котлини, се додирују огранци шумадијских планина: Рудник, Црни врх и Гледићке планине, а са северозападне стране је отворен према долини Велике Мораве. Крагујевац је у прошлости повезивао Гружу, Лепеницу и Рудник са Поморављем, куда пролазе саобраћајнице међународног значаја.

Град Крагујевац је у историји, а и данас познат као индустријски град базиран на војној, металопрерађивачкој, машинској и аутомобилској индустрији. Глобализацијом и развојем информационих и комуникационих технологија све израженији је светски тренд који обухвата развој услужних делатности и читаво реструктурирање некадашњих индустријских центара и привреде у целини. Користи реструктурирања старих индустријских рејона би биле немерељиве, посебно у сегменту запошљавања и преквалификавања бивших индустријских радника. Развој туризма није само нова развојна шанса града Крагујевца, већ и афирмација националних обележја и вредности којих је Шумадија симбол. Развој туризма кроз пажљиво припремљену менаџмент стратегију и развој града Крагујевца као атрактивне и специфичне туристичке дестинације обезбеђује се стварање модерно осмишљеног и конкурентног туристичког производа. У граду Крагујевцу постоје бројне културне и историјске туристичке вредности и манифестације, неке нашироко познате а неке тек у повоју. Град Крагујевац своју туристичку понуду која се базира на препознатљивим туристичким атрактивностима мора да ребрендира и укључи нове садржаје који су туристички комплементарани са постојећом туристичком инфраструктуром, а у смислу туристичког доживљаја нови и другачији. Град Крагујевац мора да искористи шансу регионалног центра да се наметне и као туристички центар на националном и регионалном туристичком тржишту тако што обједини сопствену и туристичку понуду суседних општина и обликује је у препознатљиву вредност за потрошаче.

## Структура туриста града крагујевца

Укупан број долазака и ноћења домаћих и страних гостију у граду Крагујевцу у 2009. години по месецима приказан је у табели 1.

Табела 1. Број долазака и ноћења домаћих и страних туриста у 2009- години

<b>БРОЈ ТУРИСТА 2009</b>				
<b>Месец</b>	<b>Домаћи гости</b>		<b>Страни гости</b>	
	<b>Бр.долазака</b>	<b>Број ноћења</b>	<b>Број долазака</b>	<b>Број ноћења</b>
Јануар	821	1493	456	917
Фебруар	1162	2296	468	1062
Март	1782	3184	1507	2415
Април	1160	2240	875	2189
Мај	1248	2841	1110	3418
Јуни	1182	2184	871	1910
Јули	668	1463	709	1846
Август	1622	2759	795	2536
Септембар	1042	2832	785	1617
Октобар	1390	3279	1010	2875
Новембар	1065	2568	589	1171
Децембар	1412	3444	509	869
<b>Укупно</b>	<b>14554</b>	<b>30583</b>	<b>9684</b>	<b>22825</b>

Извор: Туристичка организација града Крагујевца

У претходним годинама структура гостију је значајно промењена као последица објективних економских околности, али и унапређењем туристичке понуде града Крагујевца. Поређења ради укупан број гостију у 2007 години износио 20 373, а остварено је 45 103 ноћења. Домаћи гости чинили су око 63% од укупног броја (или 12 830), док је учешће страних гостију око 37% од укупног броја (7543). Што се броја ноћења тиче проценат је готово исти 64% ноћења остварили су домаћи гости (28 938), а око 36% страни (16165 ноћења). Највећа посећеност остварена је у октобру и мају, што доводи мо у везу са бројним манифестацијама и богатим програмом организованим поводом октобарских свечаности и обележавања дана града. Просечна дужина боравка износила је 2,2 дана, готово је уједначена дужина боравка и за домаће и стране госте. Забележена је највећа посета гостију из Словеније око 17,6%, коју чине пословни људи и све већи број организованих туристичких група из ове земље, потом следе Италија са учешћем од око 10% и Немачка са 6%.

У 2008. години укупан број туриста повећан је за око 15% у односу на 2007. годину (тада је износио 20 373), а број ноћења је увећан је за око 33% (45 103 ноћења). Број домаћих гостију у односу на 2007. годину увећан је за 22,5% (12 830), а страних гостију је увећан за око 3% (7 543). Број остварених ноћења домаћих туриста је порастао за 41%, а број ноћења страних туриста је увећан за 17% у односу 2007. годину.

Укупан број гостију у 2008 године износио је 23 505, а остварено је 59 857 ноћења. Домаћи гости чинили су око 67% од укупног броја (или 15 710), док је учешће страних гостију око 33% од укупног броја (7 795). Што се броја ноћења тиче проценат је исти - 68% ноћења остварили су домаћи гости (40 952), а око 32% страни (18 905 ноћења). Највећа посећеност остварена је у септембру, када је одржан Балканско јуниорско првенство у каратеу, сајам књига, пољопривредни сајам као и више пословних и научних семинара и скупова. Просечна дужина боравка износила је 2,6 дана; готово је уједначена дужина боравка и за домаће и стране госте. Од страних

туриста процентуално највећи удео имају посетиоци из Босне и Херцеговине око 13,27% (1035 посетилаца), затим из Италије 12,6% и Словеније 12%.

Табела 2. Хотелска структура и број долазака и ноћења домаћих и страних гостију по објектима за 2009. годину

Хотел	Број соба	Број лежајева	Домаћи гости		Страни гости	
			Број долазака	Број ноћења	Број долазака	Број ноћења
Нова Сицилијана (Хотел Крагујевац)	101	160	3288	5616	2491	5384
Хотел Шумарице	106	157	5648	14236	2130	4469
Хотел Зеленгора	33	54	1659	3033	1312	3831
Стари Град	25	52	1208	2040	662	1480
President	11	28	261	429	333	1304
Hotel	8	20	102	139	156	374
Хотел Женева	15	33	763	1406	651	1694
С.У: Радовић	7	15	541	601	82	88
Преноћиште Одмор	4	14	344	508	117	177
Студентски центар	68	130	112	419	181	1334
Анђелика	14	28	303	488	880	2630
Дедиње	10	16	293	2032	6	52
Меркур	4	15	61	76	5	6
Андреја	7	17	-	-	-	-
Артем	97	340	6	12	-	-
Ст Фам Галовић	2	6	1	31	-	-

Извор: Туристичка организација града Крагујевца

Табела 3. Расположиви смештајни капацитети града Крагујевца

Угоститељски објекта за смештај	Број соба	Број лежаја
Хотел Крагујевац	<b>101</b>	<b>160</b>
Хотел Шумарице	<b>106</b>	<b>157</b>
Хотел Зеленгора	<b>25</b>	<b>54</b>
Хотел Стари Град	<b>25</b>	<b>52</b>
Хотел Женева	<b>15</b>	<b>33</b>
Хотел Меркур	<b>4</b>	<b>11</b>
Хотел Royal	<b>8</b>	<b>20</b>
Мотел Дедиње	<b>14</b>	<b>39</b>
Мотел Радовић	<b>7</b>	<b>15</b>
Мотел Андреја	<b>7</b>	<b>17</b>
Пансион Президент	<b>11</b>	<b>28</b>
Пансион Одмор	<b>4</b>	<b>14</b>
Вила Анђелика	<b>14</b>	<b>28</b>
Ст Фам Галовић	<b>2</b>	<b>6</b>
Хостел Три О	<b>8</b>	<b>10</b>
Студентски дом Артем	<b>97</b>	<b>340</b>
Студентски центар Слобода <sup>1</sup>	<b>68</b>	<b>130</b>

Претпоследња деценија XX века била је деценија економског развоја Крагујевца и предузећа УТП “Крагујевац” као главног носиоца хотелско-угоститељске и туристичке делатности. Капацитети смештаја коришћени су са изврних 65%, а апсолутни ре-

<sup>1</sup> Студентски центар “Слобода” и Ученички дом “Артем” се користи у комерцијалне сврхе искључиво у току лета, а од скоро је и обухваћен и статистичким истраживањима када су у питању смештајни капацитети

кордер је 1988. година, када је остварено 155.095 ноћења, односно искоришћеност капацитета била је преко 70%, што је и у светским размерама висок резултат (Благојевић и Димитровски, 2012). Приватизацијом УТП “Крагујевац” данас је створено модерно хотелско предузеће ХТД Шумарице које укључује хотеле “Шумарице” и “Зеленгора”, и које је једно од водећих у хотелској делатности Шумадије и Србије уопште.

## Анализа стања и будућег развоја туризма града крагујевца

Да би се сагледало тренутно стање, али и правци будућег развоја града Крагујевца неопходно је направити прегледну анализу постојећег стања и могућности оптималног валоризовања потенцијала кроз SWOT, и INPUT OUTPUT анализу.

Ове анализе су неопходне за прецизно идентификацију циљног тржишта ка којем може да усмери туристички производ града Крагујевца. Као битан услов за успешну стратегију реализације сматра се прецизна идентификација циљног тржишта чије потребе (у производима и услугама) предузеће намерава да задовољи. За прецизну идентификацију циљног тржишта неопходне су благовремене и поуздане информације о захтевима купаца тј. потрошача на њему (Убавић, 2012).

### Swot анализа

SWOT анализа ће се у приложеним табелама посматрати следећа подручја веома важна за развој туризма:

Табела 1. Општа инфраструктура и саобраћај

ПРЕДНОСТИ	СЛАБОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Добар географски положај у централном делу Србије, на прожимању регија</li> <li>- Развијена телекомуникациона мрежа</li> <li>- Значајно улагање у саобраћајну инфраструктуру и реконструисана мрежа путева</li> <li>- Уређена водоводна, канализациона и гасоводна мрежа у највећем делу града</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Лош саобраћајни положај, удаљен од најважнијих друмских и железничких праваца</li> <li>- Недостатак туристичке сигнализације</li> <li>- Преоптерећеност саобраћајне мреже и недостатак паркинг простора</li> <li>- Недоследност стриктног примењивања закона и прописа и казнене политике у области заштите животне средине што за последицу имају велику загађеност и лошији квалитет живота</li> </ul>
ШАНСЕ	ОПАСНОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Градске власти схватају значај добре инфраструктуре сматрајући је за приоритени импулс економском развоју због чега улажу значајна средства у њену изградњу</li> <li>- Планирају се озбиљни инфраструктурни пројекти због оспособљавања Фиатове фабрике аутомобила, кроз заједничке инвестиције државе и локалне управе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатак средстава да се постојећа инфраструктура одржава, а будућа изгради</li> <li>- Оптерећеност градске инфраструктуре увећавањем броја становника у периоду од 2000. године</li> </ul>



Општа инфраструктура и саобраћај у граду Крагујевцу нису у складу са туристичким потребама јер не задовољавају основне услове озбиљног туристичког развоја. Лош саобраћајни положај јесте највећи проблем, али њега може да ублажи добар географски положај, као простор прожимања регија. Најозбиљнији пројекти су усмерени на унапређење саобраћајног положаја путем пројекта изградње ауто пута кроз централну Србију, чији су радови почели на делу од Баточине (Е-75) до Крагујевца. Постојећи хендикеп саобраћајног положаја се може отклонити или бар ублажити и садржајнијом туристичком понудом и атрактивностима због којих би се туристи масовно са главног праваца усмерили ка Крагујевцу. Одсуство туристичке сигнализације је показатељ туристичког развоја, тако да је неопходно израдити туристичку сигнализацију која би на препознатљив начин била јединствена само за град Крагујевац. Позитивни резултати прилагођавања саобраћајне инфраструктуре потребама туризма се могу очекивати у скорој будућности јер градске власти планирају значајна материјална улагања у реконструкцију постојеће саобраћајне мреже и изградњу нових саобраћајница које треба да буду покретач економског развоја, па самим тим и развоја туризма.

Табела 1. Туристичка инфраструктура и ресурси

ПРЕДНОСТИ	СЛАБОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Заинтересованост градских власти које туризам посматрају као један од кључних покретача економског развоја</li> <li>- Позитиван став грађана према развоју туризма</li> <li>- Обучени људски ресурси и дуга традиција образовања туристичко-угоститељских профила</li> <li>- Природни ресурси (нетакнута природа и сеоског амбијента у непосредној близини) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Богато културно-историјско наслеђе</li> </ul> </li> <li>- Етнолошки ресурси (гастрономија, обичаји, манифестације и стари занати)</li> <li>- Амбијентални ресурси (ботаничка башта, акваријум)</li> <li>- Велики број музеја са различитим поставкама</li> <li>- Гостољубивост и љубазност становника града</li> <li>- Географски положај и клима- испреплетаност са сусудним регијама</li> <li>- Светски позната дестинација спомен парка “Крагујевачки октобар” и манифестација Велики школски час</li> <li>- Богата угоститељска понуда која се заснива на квалитетној и укусној храни, као и националним специјалитетима</li> <li>- Укључивање додатних туристичких садржаја у туристичку понуду и њено репозиционирање као спортског, сајамског и манифестационог центра</li> <li>- Погољна старосна структура становништва и њихова заинтересованост за рад у туризму</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатак високо школских институција за школовање кадрова у туризму и угоститељству</li> <li>- Незавршена реституција и нерешени правно-имовински односи</li> <li>- Лоша инфраструктура и запуштеност смештајних капацитета</li> <li>- Недостатак личне иницијативе и предузимљивости</li> <li>- Униформност туристичке понуде и недостатак нових услуга усмерених ка специфичним тржишним сегментима</li> <li>- Лоша и нестабилна економска и политичка ситуација</li> <li>- Незадовољавајућа структура запослених, посебно изражена у лошим комуникацијским и информационом вештинама</li> <li>- Неповезаност носилаца туристичке понуде</li> <li>- Одсуство информисаности и културе понашања</li> <li>- Неискоришћеност свих туристичких потенцијала</li> </ul>

ШАНСЕ	ОПАСНОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сеоски туризам (агротуризам, учествовање у пољопривредним радовима)</li> <li>- Бањски туризам (Бања Вољавча, поново уређење Лужничке и Ботуњске бање)</li> <li>- Ловни туризам (ловачка газдинства “Шумадија” и “Сребрица”)</li> <li>- Еко-туризам (туристичка афирмација ботаничке баште и њених активности на унапређењу животне средине града и околине)</li> <li>- Културни туризам (Велики школски час, ОКТОХ, Доста су свету једне Шумарице, Јоаким фест, Интерфест, Ракијада у Страгарима)</li> <li>- Шумадија сајам и сајамске манифестације</li> <li>- Религиозни туризам (обилазак манастира на простору уже и шире околине града Крагујевца)</li> <li>- Специјализоване туре (винске, пешачке, јахачке, гастрономске, бицикличке)</li> <li>- Доступност информација кроз интернет презентације Туристичке организације и града Крагујевца</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Туристички развој без јасне стратегије и плана</li> <li>- Економска и политичка нестабилност</li> <li>- Изражено загађивање животне средине и угрожавање одрживости руралне средине</li> <li>- Квалитет услуга на незадовољавајућем нивоу и успорен раст продуктивности</li> <li>- Недовољна примена савремених информационих технологија у угоститељско-хотелској делатности</li> <li>- Одсуство стандардизације понашања и пословања у туризму</li> </ul>

Постојећа туристичка инфраструктура града Крагујевца тренутно не подржава захтеве туриста, па је због тога потребно израдити стратегију њеног прилагођавања да би се базирала на потенцијалне предности туристичког развоја у будућности.

Табела 2. Туристичка понуда и маркетинг

ПРЕДНОСТИ	СЛАБОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Антропогене туристичке вредности (културно-историјски споменици и манифестације)</li> <li>- Природно богатство</li> <li>- Географски положај</li> <li>- Непосредност, срдачност и традиционално гостопримство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатак финансијских средстава</li> <li>- Неодговарајућа квалификациона структура запослених- низак ниво професионализма</li> <li>- Недефинисана туристичка пропаганда без јасно прецизираног туристичког производа</li> <li>- Слаба веза између туристичко-угоститељских објеката и додатних комплементарних садржаја</li> <li>- Непостојање јединствене регионалне туристичке понуде</li> </ul>

ШАНСЕ	ОПАСНОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формирање регионалне туристичке организације</li> <li>- Спровођење националне и регионалне стратегије развоја туризма</li> <li>- Реализација стратешког плана економског развоја на локалном и регионалном нивоу у којем туризам заузима значајно место</li> <li>- Обука постојећих кадрова</li> <li>- Унапређење економског развоја града Крагујевца и Шумадијског округа</li> <li>- Развијена медијска мрежа која може да учествује у промоцију и афирмацију развоја туризма Крагујевца</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неконкурентност туристичке понуде у односу на оближње туристичке регије у земљи и иностранству</li> <li>- Преовлађујућа слика и идентификација града као индустријског центра</li> <li>- Недефинисана туристичка понуда града на тржишту и неадекватно позиционирање града као туристичког центра регије</li> </ul>

Анализирајући табеле и међусобно их упоређујући може се уочити да предности и шансе преовлађују, а да опасности и слабости променом свести о туризму као делатности у одређеној мери могу да се смање. Највеће предности развоја туризма у граду Крагујевцу је његова културно-историјска баштина и нетакнуто природно окружење, али и традиционално гостопримство и етнографске специфичности шумадијског краја. Шансе да туризам постане носилац економског развоја града Крагујевца и регије су реалне ако се доследно поштује и спроводи национална и регионална стратегија туризма. Носилац туристичког развоја у будућности би требало да постане Регионална туристичка организација која би објединила понуду града са околином чиме би она постала богатија и конкурентнија. Образовна структура запослених у туризму није задовољавајућа, па је због тога потребно учинити напоре да се постојећи образовни профили кроз обуку или преквалификацију оспособе за посебне захтеве туризма као делатности. За носиоце процеса едукације потребно је ангажовати високошколоване кадрове са практичним и теоријским искуством дугогодишњег рада у туризму, који су специјализовани за континуирано оспособљавање и ангажовање људских ресурса у циљу унапређења квалификација и компетенција запослених у туризму. Опасности су присутне највише у недефинисаном туристичком развоју који и даље се базира на сваштарењу и честој идентификацији Крагујевца као индустријског града, који као атрибут најчешће не иде уз туристички. Због тога туристички производ града Крагујевца мора агресивном туристичком промоцијом да дефинише циљне групе потенцијалних гостију и позиционира се у свести жељених туриста као носилац туристичког развоја регије.

### Input-output анализа

За утврђивање перспектива и ограничења туристичког развоја града Крагујевца користиће се и резултати инпут-оутпут анализе. На основу инпут-оутпут анализе посматрају се односи и релације инпута и оутпута у процесу трансформације туристичког производа. Да би добили што боље резултате важно је да се у самом процесу реализације оутпут прилагођава и мења у зависности од мишљења

и задовољства корисника услуга, а уважавањем тог мишљења повратном спрегом се утиче на промену инпута и основних фактора реализације развојних задатака и циљева туризма.

Град Крагујевац опредељење за развој туризма заснива на природним, привредним и културно-историјским потенцијалима који у први план будућег туристичког развоја стављају следеће облике туризма:

**Пословни туризам** је облик туризма чији развој нужно зависи од економских прилика у којима се налази држава, регион, као и сам град Крагујевац. Град Крагујевац има дугу традицију индустријског развоја и радничког покрета који су оставили трага на урбану архитектуру и обележили модерну историју града. Економски и индустријски развој је обележен пресељењем Тополивнице (1851.) из Београда у Крагујевац, а крајем XIX почетком XX века град добија нови квалитет, јер тада постаје јак трговачки центар, који је у неким гранама трговине био и испред Београда. Као јак индустријски и трговачки центар, град привлачи бројне досељенике, па је Први светски рат дочекао као трећи град по величини у Србији. Економски потенцијали града Крагујевца данас су огромни и сви напори државе и локалних органа власти су усмерени на масовну аутомобилску производњу у фабрици Фиат Србија, као и развој мреже коопераната у виду малих и средњих предузећа који требају да буду подршка новом систему аутомобилске и некадашње метално-машинске индустрије. Фиат као велика мултинационална компанија привлачи и остале стране инвестиције и пословне људе које ће значајно поправити пословни имиџ града Крагујевца и туристички га још више афирмисати. У складу се очекиваним туристичким посетама веома захтевне пословне клијентеле, туристичка и угоститељска инфраструктура мора да се осавремени и прилагоди потребама и жељама тог захтевног тржишног сегмента. Посебна пажња мора да се посвети привлачењу и изградњи пословног хотела високе категорије пожељно из групе познатих хотелских ланаца, који својим именом гарантује ниво услуга и квалитет смештаја.

**Градски туризам** је вероватно највећа развојна шанса туризма града јер Крагујевац као регионални центар има највећи туристички потенцијал. Град Крагујевац поседује препознатљиве туристичке вредности и светски познату манифестацију “Велики школски час” која се одржава у Спомен парку “Крагујевачки октобар”. Централно градско језгро је урабанистички и архитектонски јединствено у Србији (Милошев венац), са споменичким, културним и историјским наслеђем значајним за модерну историју Србије. Крагујевац као некадашња престоница за време владавине кнеза Милоша Обреновића од 1818. до 1841. године је добио читав низ институција које су први пут у историји српске државе основане баш у Крагујевцу и то: прве новине – “Новине србске”, музичка формација “Књажеско – србска банда”, први театар “Књажеско – србски театар”, прва гимназија 1833. године, Лицеј - виша школа 1838. године, прва галерија слика, први суд “Суд крагујевачки” 1820. год. и прва апотека 1822. године, као и музеј и библиотека.

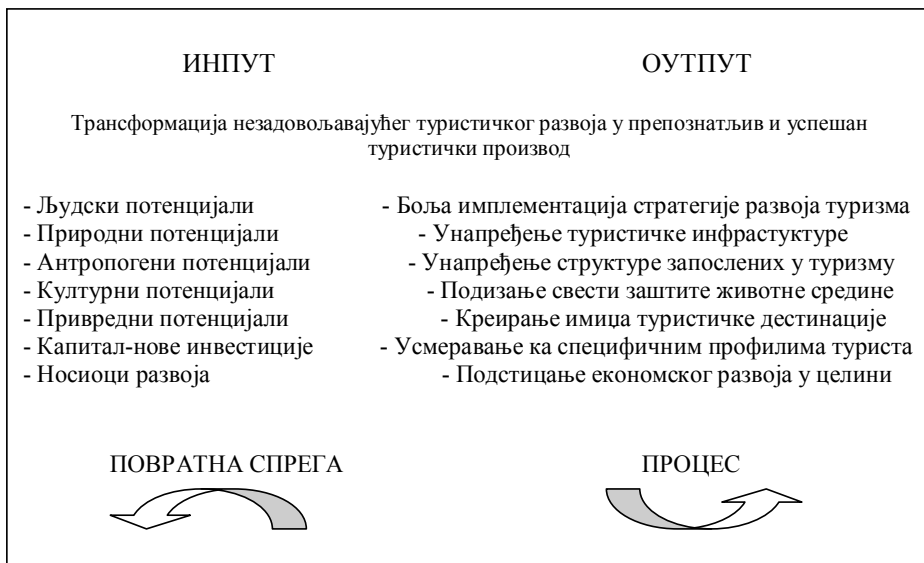
**Сеоски туризам** као врста туризма за град Крагујевац представља алтернативу градском туризму који је у првом плану. Иако сеоски туризам града Крагујевца није у првом плану његова највећа вредност је баш у комбиновању градских туристичких вредности и природних лепота околине града које су опуштајуће за тело и душу. Потенцијали сеоског туризма леже у чињеници да околина града има нетакнуту природу са разноврсним рељефним, хидрографским и вегетацијским привлачностима специфичним само за овај део Србије. Када кажете Крагујевац мислите на Шумадију и на сву њену пластичност рељефа и пејзаже који одузимају дах. Еко-туризам као савремени тренд је све присутнији у понуди сеоског туризма

јер се боравак у природи све више доживљава и као „кустоовски“ лек од отуђења и поновно враћање себи самима. Сеоски туризам природног окружења Крагујевца као компаративну предност, може да комбинује нетакнуте крајолике Шумадије и препознатљиво шумадијско гостопримство уз јединствен етнографски доживљај.

**Спортско-рекреативни туризам** има велику развојну шансу захваљујући великом искуству и традицији у организацији спортских свечаности и бављења истим у граду Крагујевцу. Спорт у Крагујевцу има дугу традицију. Почео да се развија средином XIX века увођењем гимнастике у гимназији, а крајем века у граду постоји неколико спортских друштава и клубова. У граду је 1903. године основан фудбалски клуб “Шумадија”, први фудбалски клуб у Србији. Град располаже значајним спортским капацитетима, а највећим бројем терена управља Јавно предузеће Спортски центар “Младост”. Најзначајнији спортски објекти су Градски стадион „Чика Дача”, Спортска хала „Језеро”, Градски базени, терени за мале спортове крај хале Језеро и други. Јавно предузеће Спортски центар „Младост“ као споредну делатност има и угоститељску делатност која се обавља у ресторану, салону и бифеима Предузећа, који се налазе при спортским објектима. Као град дуге спортске традиције и културе Крагујевац је домаћин бројних такмичења националног и интернационалног карактера, па је самим тим све атрактивнији за туристичке посете. Међу значајним такмичењима који су скорије одржане издвајамо јуниорску балканијаду у атлетици, европске кадетске квалификације у фудбалу и друго.

**Ловни туризам** је вероватно најперспективнији вид туризма у граду Крагујевцу јер постоји дуга традиција ловства која своје корене вуче још из 1887. године када је формирана прва организована Крагујевачка ловачка дружина, у ондашњој Србији, са само двадесетак ловаца. Краљ Милан Обреновић, а касније и Александар Обреновић су први патрони развоја ловства у Крагујевцу и Србији који су га осавременили, законски уредили и омасовили. Данас, Ловачко удружење “Шумадија”, са око 1.200 ловаца, газдује ловиштем “Лепеница”, у површини од 66.000 хектара, и сврстава се у ред највећих ловачких организација у Србији. У ловишту се газдује са многим врстама дивљачи: зецом, фазаном, препелицом, дивљом патком и гуском, дивљом свињом и срнећом дивљачи. Осим ловачког удружења “Шумадија” у Страгарима постоји и ловачко удружење “Сребрница” која на обронцима Рудника ловцима нуди следеће врсте: срнећа дивљач, јелен лопатар, муфлон, дивља свиња, зец, фазан и јаребица. Овде треба споменути и предаторе, којих има или се повремено појављују у ловишту, а то су: лисица, куна, вук, јастреб, шакал и дивља мачка. Посебну атракцију представљају две врсте дивљачи које нису са ових простора - муфлон и јелен лопатар, које су пре десетак година унете из ловишта “Карађорђево”. Данас у ловишту има 80 јелена лопатара и 80 муфлона, чиме је потврђено да је уношење ове дивљачи на ове просторе дало добре резултате.

**Екскурзионо-манifestациони туризам** је важан сегмент туристичке понуде, по којој је град Крагујевац светски познат. Крагујевац поседује понуду бројних атрактивних манифестација међу којима су најпознатији „Велики школски час“, „Октобру хододарје-ОКТОХ“, „Јоаким Фест“, „Jazz Fest“, „Beer Fest“ и друге. Најзначајније туристичко одредиште екскурзионог туризма је спомен-парк “Крагујевачки октобар” који је током седамдесетих година прошлог века бележио и до 400.000 посетилаца на годишњем нивоу. Данас спомен-парк бележи мањи број посета, па је потребно усмерити све напоре на савремену промоцију и свеобухватну валоризацију на одрживим основама, чиме би се повратио некадашњи имиџ спомен парка као светски признатог меморијала. Отварањем Шумадија сајма туристичка понуда је обogaћена и сајамским активностима које дају нови квалитет развоју манифестационог и туризма у целини.



Крагујевац је у бившој Југославији био познат као индустријски центар, готово у сфери металне, машинске и аутомобилске индустрије. Распадом бивше Југославије, ако и услед неповољних политичко-економских околности значајно се променио правац привредног развоја у којем је било неопходно реструктурирање индустрије подстицањем развоја малих и средњих предузећа и усмеравање економског развоја ка услужним делатностима, Циљ ове анализе је да се покаже да туризам може да буде једна од основних развојних делатности града Крагујевца и Шумадије у целини.

Најважнији чиниоци инпута представљају следећи ресурси:

- Људски потенцијали
- Природни потенцијали
- Антропогени потенцијали
- Културни потенцијали
- Привредни потенцијали
- Капитал-нове инвестиције
- Носиоци развоја

Међусобном интеракцијом наведених потенцијала, заснованих и вођених на основама савременог менаџмента у процесу стварања новог и успешнијег туристичког производа и вишег квалитета услуга, могу се очекивати позитивни, непосредни и посредни економски и социјални ефекти који се постижу развојем туризма (оутпут) (Остојић и Љешевић, 2006):

- Повећање запослености (запошљавање људи који су изгубили посао у реструктурирању индустрије и њихова преквалификација)
- Развој предузећа и делатности који су комплементарно повезани са туризмом
- Унапређење економских показатеља и укупног квалитета живота
- Заштита животне средине и културно-историјског и етнографског наслеђа
- Унапређење инфраструктуре и равномернији развој на простору целог градског подручја

- Подизање културне и еколошке свести грађана (кроз бројне манифестације и еколошке кампове)

### Закључак

Будући економски развој, а са њим и развој туризма све више зависи од децентрализације и равномернијег економског развоја државе у целини. Град Крагујевац као центар регије уз актуелну позитивну инвестициону атмосферу, и уз предуслов да сва обећања политичара буду испуњена има веома светлу економску и туристичку будућност. Градови у Србији су њен најпреспективнији туристички производ, посебно ако узмемо у обзир да град Београд апсорбује чак око 60% страних туриста. Уз Београд честа дестинација туриста су и Нови Сад, Суботица и Ниш на које заједно отпада и до 75% укупног броја страних туриста и 30% укупног броја ноћења, а основни циљ туристичког развоја града Крагујевца у будућности је да се и он уврсти у ове најпосећеније градске туристичке дестинације.

Крагујевац као град са богатим културно-историјским наслеђем, светски признатим пацифистичким манифестацијама у оквиру меморијала „Крагујевачки октобар“ (са око 400.000 посетилаца током седамдесетих година прошлог века) и као симбол индустријског развоја и радничког покрета поседује туристичку препознатљивост ван оквира Шумадијског округа и Републике Србије. Развој туризма и позитивни имиџ града зависе од реализације великих инвестиционих пројеката, као што је покретање масовне производње у фабрици Фиат Србија, чиме би се послао јасан сигнал и другим инвеститорима да је Крагујевац безбедно место за улагање, али и одмор, рекреацију и забаву. Постоје бројне компаративне предности у односу на конкурентне туристичке дестинације, који су за сада и даље потенцијали, међу којима посебно место заузимају пословни, екскурзионо-манифестациони, спортско-рекреативни, сеоски, градски и ловни туризам. Профилисањем града као дестинације пословних туриста и сама туристичка инфраструктура би морала да се квалитетом приближи овом веома захтевном туристичком сегменту. Предност туристичког производа града Крагујевца је и у његовој разноврсности, па јасно дефинисана туристичка понуда са освртом на сваку од група потенцијалних посетилаца и прилагођавањем њиховим жељама и захтевима град Крагујевац као туристичка дестинација извесно постаје садржајнији и интересантнији широј групи туриста.

### Литература

1. Благојевић, С., Димитровски, Д., Нове тенденције у развоју хотелијерства Крагујевца на примеру својинске трансформације УТП „Крагујевац“, Економика, број 1, 2012.
2. Остојић, Н., Љешевић, М., Стратегија одрживог развоја туризма општине Горњи Милановац, Европски центар за мир и развој, Београд, 2006.
3. Степановић, Ж., Крагујевац, Информатор, Крагујевац, 1975.
4. Тадић, Д., Мацаревић, С., Степовић, Д., Крагујевац, Скупштина општине Крагујевац, Крагујевац, 1988.
5. Убавић, П., Стратегије реализације туристичког производа, Економика, број 2, 2012.
6. Интерна документација Градске туристичке организације
7. Интерна документација Републичког завода за статистику
8. [www.srbija.travel](http://www.srbija.travel)
9. [www.gtokg.org.rs](http://www.gtokg.org.rs)

Др Ђурђица Вукајловић<sup>1</sup>

Универзитет Привредна академија

Факултет за економију и инжењерски менаџмент, Нови Сад

Др Милан Стаматовић

Универзитет Метрополитан, Факултет за менаџмент, Београд

Др Бранко Љутић

Универзитет Привредна академија

Факултет за економију и инжењерски менаџмент, Нови Сад

### АНАЛИЗА ЗНАЊА И СПОСОБНОСТИ ПРЕДУЗЕТНИКА У УСЛОВИМА САВРЕМЕНОГ ПОСЛОВАЊА

#### Апстракт

*Да би предузеће у савременим условима пословања остварило конкурентску предност неопходно је да развија предузетнички дух. Људи са својим знањима и вештинама главни су носиоци развоја предузетничких идеја и иновација. Предмет истраживања на узорку од 433 испитника, био је утврђивање знања испитаника о предузетништву као и одређивање предузетничких карактеристика, при чему се настојало доћи до података о условљености знања и предузетничких карактеристика испитаника у односу на пол, године старости, ниво образовања и радни стаж. Резултати су показали да не постоји довољан ниво знања испитаника о предузетништву, као и да радни стаж утиче на знање о неопходности одређених предузетничких активности у пословању. Испитаници су показали предузетничке карактеристике у смислу преузимања ризика, отворености за новине, слушање идеја и истрајности у сопственим идејама. Ипак не испољавају предузетнички карактер у погледу слушања купчевих захтева и решавању проблема када до њих дође.*

**Кључне речи:** *Предузетник, знање, способности, karakteristike.*

### ANALYSIS OF KNOWLEDGE AND SKILLS OF ENTREPRENEURS IN CONDITIONS OF NEW WAY OF DOING BUSINESS

#### Abstract

*To achieve competitive advantage for company in contemporary business, it is necessary to develop an entrepreneurial spirit. People with their knowledge and skills are the main carriers of entrepreneurial ideas and innovations. Primary research on a sample of 433 respondents had goal to determine the level of knowledge about entrepreneurship and the entrepreneurial characteristics in sample, where we tried to get information about the interdependence of knowledge and entrepreneurial characteristics in relation to gender, age, education level and*

---

<sup>1</sup> djurdjicaznic@gmail.com



*work experience. The results showed that there is no sufficient level of knowledge of respondents about entrepreneurship, and work experience affect on knowledge about necessity of certain entrepreneurial activities in the business. Respondents showed entrepreneurial characteristics in terms of take over risk, innovation in business, listening other ideas and perseverance in their own ideas. But do not show the entrepreneurial character in terms of listening to customers' requests and resolving problems when they arise.*

**Key words:** *Entrepreneur, knowledge, skills, characteristics.*

## Увод

Успешност пословања предузећа у савременим условима привређивања, зависи од различитости у односу на конкуренцију. Револуционарни проналасци данас су ретки, а једна потреба може да се задовољи на различите начине, производима велико броја произвођача. Променљиво окружење захтева да се на основу тражње купаца модификују производи, да се константно налази шта је то што купци траже, оно што ће предузеће одвојити од конкуренције и довести га у врх привредне гране.

Уколико се предузеће налази у врху, није загарантовано да ће се ту и задржати. Са најбољом опремом и финансијским средствима, предузеће може изгубити конкурентску предност, ако не постоји ресурс који је један од најбитнијих фактора успеха у савременом друштву, а то је људски фактор. Константно би требала да се развија култура и дух, који ће да одговарају предузетничкој оријентацији, а који подразумевају укључивање свих запослених у правцу иновативних решења. У савременој привреди основа успешног пословања, поготово у глобалним оквирима, јесте стварање повољне климе у организацији која форсира предузетничко понашање, иновативност, флексибилност и креирање стратегије која подржава овакво понашање.

## Предузетништво и предузетник

Предузетништво се дефинише као способност да се на основу креативне делатности и ограничених производних могућности формира одређена ефикасна економска делатност. Предузетништво је динамичан процес стварања увећане вредности. Вредност стварају појединци који преузимају највећи ризик у смислу капитала, времена и/или каријере. Предузетништво је процес стварања нечег новог улагањем неопходног времена и напора, под претпоставком постојања пратећих финансијских, физичких и друштвених ризика и уз прихватање одговарајућих награда у новчаном, личном задовољству и независности (Hirsch, Peters, Shepherd, 2005).

У последњих неколико година, мала и средња предузећа су структуре које у највећој мери континуелно остварују профит и показују највећи ниво пословне ефикасности. Ово је дефинитивно подржано карактеристикама ових предузећа,

као што су: виталност, флексибилност, могућност специјализације, лакши менаџмент, могућност већег и бржег инвестирања, боље извозне могућности, лакше иновирање и офанзивнији предузетнички дух (Вемић, Стаматовић, 2010) .

Главне карактеристике предузетника могу се огледати у следећем (Parker, 2004): самопоуздање и мулти вештине, сусретање лицем у лице са потешкоћама и обесхрабрујућим околностима, иновативне вештине, резултатски оријентисани, прихватање ризика и укупна посвећеност.

Успех, у било ком послу, зависи поред поседовања самог бизниса или средстава за покретање посла, и од нивоа едукације и талента. Без талента за музику тешко да неко може бити добар професор музике. Без такта и талента за трговину тешко да се може успети у трговачком позиву. Али поседовање талента потребног за позив не значи и предуслов за богатство и добар предузетнички посао. Постоје музичари са невероватним талентом, а ипак су сиромашни, не остваре богатство. Постоје и трговци са добрим факултетима и осећајем за сарадњу са људима, који ипак пропадну. Спортисти, без обзира на таленат, уколико не тренирају, не могу да постигну врхунски резултат (Wattles, 1999).

Кључна питања у истраживању предузетничке когниције су следећа: Зашто неки људи постају предузетници, а други не?; Како то да неки људи препознају прилику, а други са истим искуством и количином информација не препознају?; Зашто неки људи претварају своје идеје у пословне прилике, а други само констатирају да су се и они тога сетили?; Зашто се неки људи задовољавају неким проналаском и не истражују даље?; Шта предузетници раде, како и када то раде? (Стаматовић, Миливојевић, 2010). Добар део истраживања која се баве психологијом предузетника базира се на искуствима малих предузећа у Америци. Међутим, чини се да постоји општа сагласност у погледу неопходних личних особина. Две су кључне неопходности: унутрашња тежња за контролом и велика потреба за достигнућем. Прва особина је уобичајена код научника и инжењера, али је потреба за високим нивоима достигнућа мање уобичајена. Предузетници су типично мотивисани великом потребом за достигнућем, више него општом жељом за успехом. Овакво понашање је повезано са умереним преузимањем ризика, али не и са неразумним ризиковањем.

## **Образовање и искуство – долажење до идеја и решења**

Ниво образовања предузетника не одваја их од других научника и инжењера. Потенцијални образовани предузетници имају битну тенденцију ка остварењу виших нивоа продуктивности у односу на њихове колеге мањег нивоа образовања, мерену у терминима објављених чланака или гарантованих патената. Бројни модели креативног процеса могу бити од помоћи онима који се требају бавити иновацијама у предузетништву. Потврђен и практичан процес за тестирање начина доживљаја ствари укључује три главне фазе (Moris, 2005): разумевање прилике, сакупљање идеја и планирање акције.

Фундаментални проблем у едукацији предузетништва је да ли се предузетништво може научити. Наиме, могуће је усмерити предузетнике да идентификују могућности, али је тешко научити их уметношћу креирања могућности.

Образовање игра важну улогу у ставовима, вештинама, и културној основи када се почиње са основним нивоом. Едукација у предузетништву даје комбинацију експерименталног учења, изградње вештина, и предности у начину размишљања (Закић, Стаматовић, Стевовић, 2012).

## Иновације и идеје као основа предузетничког посла

Економски напредак у савременим условима подразумева континуирану комерцијалну велоризацију иновација независно од тога да ли се имају у виду једноставна побољшања производа и процеса, или се пак ради о дисруптивним научним и технолошким проналасцима (Цветановић, Младеновић, Николић, 2011).

Интелектуална својина је појам који се користи да опише разне врсте иновација, менталних активности, и креативних или уметничких напора. Интелектуална својина, било да је у власништву или у поседу, представља нешто што има контролу над коришћењем. Да би се имала права вредност, интелектуална својина мора имати комерцијалну вредност и мора производити адекватну ексклузиву да би дала бизнису конкурентску предност (Verma, 2002).

Велики број људи приликом започињања посла сматра да је добра идеја основа за започињање бизниса. Те “генијалне” идеје углавном остају само идеје које када би се оствариле омогућавају зараду у скромним цифрама, без икаквог знања или искуства о области у којој се та “генијална” идеја треба остварити. За успешног предузетника важни су (Slater, 2003):

- Знање – која и колика су тржишта, ко су купци, њихове потребе, које су технологије потребне за остварење идеје, неке делатности и сл.,
- Сам предузетник – његово искуство, страст, упорност, истрајност, рад и сл.,
- Идеја – сан, циљ, неискоришћене тржишне прилике.

Савремено предузетништво се појављује као динамична развојна комбинација идеја, талента, капитала, знања и ризика. Оно је нови социокултурни феномен који омогућује остварење способности људи у економској сфери. Стога је исходите предузетничке функције људски капитал, јер је у стварности сваки човек потенцијални предузетник.

Предузетник је покретач подухвата промена и развитака, носилац иновација. Он не треба и сам бити иноватор, али је он одлучујући у томе како ће се што боље искористити иновације, повећати конкурентност од иновације, смањити ризик, откривати и рационалније користити економски потенцијали. Једном примењена иновација проширује се, користе је и други, у истом облику или је надограђују. Управо из тог разлога намеће се потреба за креативно понашање предузећа и иновирање као услов трајне економске успешности и развоја предузећа. Најбољи гарант успеха предузећа је развој редузетничке климе у предузећу.

Иновације могу да се крећу у правцу (Закић, Стаматовић, Цветановић, 2009): иновације производа/услуга, иновације процеса, иновације пословних процеса, иновације менаџмента, иновације организација и иновације пословних модела.

За развој предузећа, иновација је кључ у процесу пословања који почиње инвенцијом нових производа или система и завршава се задовољавањем потреба одређене популације корисника. Иновације се могу посматрати као комерцијализација неког производа или процеса. Кључни сет иницијаних питања су: како је иновативна активност иницирана, који је облик процеса којим су проналазачи враћени у процес прављења успешних производа и како су иновације потом распринуте корз економију. Интуитивно, иновације се виде као резултат успешне технолошке примене нових научних технологија (Ђорђевић, 2012).

У пословању предузетници могу да се понашају на различите начине у односу на проактивност у иновирању, увођењу и реализације нових идеја. Тако се предузетници могу понашати као (Art, 2002): конформисти, имитатори, најбољи од најбољих и катализатори иновација.

Бити успешан предузетник значи наћи се на линији катализатора иновација или бар на линији најбољи од најбољих. Без обзира на тренутни успех, предузетник не сме да се опусти и да тај успех олако схвати. Стратегија развоја мора да се прати, стално ослушкује тржиште и креира будућност. Некада предузетници могу бити и успешни као имитатори, уколико имитацијом онога што већ постоји пронађу тржишта која нису “опслужена” и на тај начин добију бенефит нових тржишних ниша. Предузетници никада нису конформисти, њиховој природи не одговара “ушушканост” на једном тржишном сегменту, са одређеним бројем купаца, с обзиром да та стратегија не отвара шансе за иновирањем и пословним успехом. Сама природа конформиста је различита од природе предузетника, који преузимају ризике и траже нове пословне шансе, мењајући будућност и потребе потрошача.

## Методологија истраживања

Предмет анализе истраживања је био утврђивање знања испитаника о предузетништву као и одређивање предузетничких карактеристика, при чему се настојало доћи до података о условљености знања и предузетничких карактеристика испитаника у односу на пол, године старости, ниво образовања и радни стаж.

Истраживање је реализовано као трансверзална студија, емпиријског карактера. Приликом прикупљања података коришћена је нестандардизована истраживачка техника – анкетање. Истраживањем на узорку примењен је инструмент технике анкетања – упитник. Помоћу њега, у писаној форми се проценила тренутна ситуација у погледу знања и предузетничких карактеристика испитаника. Прикупљени подаци обрађени су дескриптивном и компаративном статистиком.

Истраживање је спроведено у предузећима на територији АП Војводине и Београда. Испитивање се спроводило личним давањем упитника, слањем поштом као и електронским путем. Узорак је случајан, а критеријум је био да су испитаници запослени (без обзира на пол, године старости, функцију коју обављају, радни стаж и сл.), при чему је акценат на запослене, а не на предузећа, њихове карактеристике и успешност пословања.

Истраживањем је обухваћено 450 испитаника, а враћено 433 валидно испуњених упитника који су узети у обзир приликом обраде података. У узорку је нешто више жена од мушкараца (за 1,6%), а највише је оних старосне доби од 31-

40 година. У погледу нивоа образовања, највећи број испитаника је са завршеном основном или средњом школом (47,1%), док је највише оних (28,9%) који имају преко 15 година радног стажа (Табела 1.). Узорак је дакле обухватио приближно исти број испитаника оба пола, при чему је у највећем проценту оних у зрелој радној доби, са завршеном основном или средњом школом.

Табела 1. Карактеристике узорка обухваћене популације

КАРАКТЕРИСТИКЕ УЗОРКА	ФРЕКВЕНЦИЈЕ УЗОРКА	
	Апсолутне фреквенције	Релативне фреквенције
<b>ПОЛ ИСПИТАНИКА</b>		
Мушкарци	213	49,2%
Жене	220	50,8%
<b>СТАРОСТ ИСПИТАНИКА</b>		
20-30	138	31,9%
31-40	141	32,6%
41-50	114	26,3%
Преко 51	40	9,2%
<b>НИВО ОБРАЗОВАЊА</b>		
Основна или средња школа	204	47,1%
Виша школа	104	24,0%
Факултетско образовање	125	28,9%
<b>ГОДИНЕ РАДНОГ СТАЖА</b>		
До 1 године	38	8,8%
Од 2 до 5	106	24,5%
Од 6 до 10	91	21,0%
Од 11 до 15	73	16,9%
Преко 15	125	28,9%

### Резултати истраживања и дискусија

У обухваћеној популацији 75,5% испитаника у узорку је предузетника погрешно дефинисало као лице које ради, ради стицања добити и лице које има своје приватан бизнис, док је свега 24,5% испитаника исправно дефинисало предузетника као лице које уводи иновације и побољшања у своје пословање. Овакво дефинисање предузетника у великом је последица Закона о регистрацији привредних субјеката <sup>2</sup>. Предузетник као појам користи се за физичко лице које обавља неку делатност ради стицања добити. Из тог се закључује да сви власници малих и средњих прдузећа који самостално обављају делатност су предузетници.

С друге стране у обухваћеној популацији већина испитаника сматра да је за добро пословање предузетнику потребна само идеја, добар имаркетинг и довољно финансијских средстава (58%), док је мање од половине (42%) исправно одгово-

<sup>2</sup> Закон о привредним друштвима, „Сл. Гласник РС“, бр.36/2011 и 99/2011 Чл. 83

рило да је предузетнику потребна идеја и бизнис план (који у себи носи све кораке започињања пословања, реализације идеје, приходе, расходе, маркетинг и сл.). Ипак, у обухваћеној популацији највећи број испитаника (78,5%) сматра да стално мора да се ради на унапређењу пословања, иновирању производа и услуга, што представља основу предузетништва.

На основу резултата дескриптивне статистике може се закључити да знање испитаника о предузетништву није на високом нивоу. Међутим, предузетник поред знања као основе, мора да има неке одреднице личних карактеристика неопходних за започињање предузетничког посла. Из тог разлога су испитаницима надаље попуњене карактеристике предузетника и тражено је од њих да дају свој став у погледу одређених тврдњи које осликавају предузетника (Табела 2.).

Табела 2. Одговори испитаника у погледу предузетничких карактеристике

КАРАКТЕРИСТИКЕ ПРЕДУЗЕТНИКА	Релативне фреквенције (%)	
	ДА	НЕ
Некада је добро ступити у акцију чак и ако нема чрстих доказа за успех	85,2	14,8
Верујем у изреку да је купац увек у праву	44,6	55,4
Не волим да слушам туђе идеје, сматрам да не постоји оно што није пронађено	20,6	79,4
Некада се држим својих идеја и планова, чак и ако се дрги не слажу са њима	69,7	30,3
Упуштам се само у послове у којима имам довољно искуства	47,8	52,2
Када наступе проблеми тражим помоћ надређених	67,4	32,6
Радознала сам особа, отворена за новине	82,2	17,8

У посматраном узорку испитаници су у највећем проценту показали предузетничке карактеристике у погледу:

- Спремности за прихватање ризика (85,2% испитаника);
- Слушању туђих идеја, и ставу да увек има нешто ново што се може пронаћи (79,4% испитаника);
- Ситурност у себе, своје идеје и планове, чак и ако се други не слажу са њима (69,7% испитаника);
- Упуштање у послове у којима испитаник и нема довољно искуства (52,2% испитаника);
- Радозналости и отворености за новине (82,2% испитаника).

Испитаници нису показали предузетничке карактеристике у погледу:

- Изреке да је купац увек у праву, иако се све предузетничке активности крећу у правцу задовољавања потреба купаца (55,4% испитаника);
- Самосталног решавања проблема (67,4 посто испитаника тражи помоћ надређених када проблеми наступе).

Из резултата дескриптивне статистике може се закључити да знање испитаника о предузетништву није на завидном нивоу, а ипак исказују предузетничке карактеристике у погледу највећег броја предузетничких одредница. Не искази-

вање предузетничког карактера у погледу стављања купца у средиште пословања, ка коме све предузетничке активности треба да буду усмерене, су нешто сто се може научити. С друге стране, самостално решавање проблема, не зависи само од предузетника као личности, већ и од слободе у пословању коју предузетник има од стране надређених. Едукацијом и давањем веће слободе запосленима, могу се превазићи ова два недостатка исказана код испитаника.

Компаративном статистиком се настојало доћи до разлика у одговорима испитаника, различитих карактеристика. Наиме употребом  $\chi^2$  теста независних узорака, утврдила са међусобна повезаност између независних варијабли (ниво образовања, године радног стажа, пол испитаника и старости) у погледу њиховог знања о предузетништву и предузетничких карактеристика. Као ниво значајности грешке узета је вредност 0,05 (Табела 3.).

Табела 3. Компаративна статистика<sup>3</sup>

ЗНАЊЕ О ПРЕДУЗЕТНИШТВУ	Ниво образовања испитаника	Године радног стажа	Пол испитаника	Старост испитаника
Појмовно одређење предузетника	0,006*	0,257	0,089	0,058
Константност у активности иновирања ради остваривања конкурентске предности	0,228	0,068	0,841	0,173
Неопходност добре идеје и бизнис плана као предуслова за добар предузетнички посао	0,339	0,048*	0,302	0,480
<b>ПРЕДУЗЕТНИЧКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ</b>				
Спремност за преузимање ризика, када нема чврстих доказа за успех	0,363	0,726	0,495	0,058
Веровање да је купац увек у праву	0,292	0,582	0,708	0,178
Спремност за слушањем туђих идеја	0,087	0,410	0,139	0,164
Истрајност у својим идејама и плановима, чак и када се други не слажу са њима.	0,915	0,124	0,763	0,479
Упуштање само у послове у којима постоји довољно искуство	0,004*	0,071	0,541	0,103
Тражење помоћи надређених, када наступе проблеми	0,080	0,393	0,048*	0,201
Радозналост, отвореност за новине	0,008*	0,430	0,124	0,398

<sup>3</sup> Вредности означене \* показују да постоји статистички значајна разлика између варијабли

На основу резултата може се закључити:

- постоји статистички значајна разлика (значајност грешке 0,006) код појмовног одређења предузетника у односу на ниво образовања, што указује да се еукацијом може утицати на предузетничке карактеристике, те да оне нису само таленат који појединци поседују;
- постоји статистички значајна разлика код испитаника различитих година радног стажа у погледу неопходности постојања идеје и бизнис плана за започињање предузетничког посла (значајност грешке 0,048), што указује да се искуством стиче неопходно знање и вештине за предузетнички посао;
- постоји статистички значајна разлика у упуштању у послове у којима постоји довољно искуства код испитаника различитог нивоа образовања (значајност грешке 0,004), што указује да ниво образовања у многоме утиче на спремност упуштања у послове у којима се нема искуства, с једне стране образовање значи већу сигурност, а с друге може да представља проблем, јер образована особа може у већој мери да сагледа ризик у пословању;
- код испитаника различитог пола постоји статистички значајна разлика у погледу тражења помоћи надређених када проблеми настану (значајност грешке 0,048), резултати су показали да жене више траже помоћ надређених када проблеми наступе. Разлог овоме треба тражити у природи индивидуе, али и у страху, положају у предузећу и односу надређених;
- ниво образовања утиче на разлике у радозналости и отворености за новине код испитаника у обухваћеној популацији (значајност грешке 0,008), наиме образовање отвара значајне хоризонте посматрања пословања и могућности иновирања и побољшања.

## Закључак

Предузетништво представља покретачку снагу друштва и омогућује остваривање конкуретске предности предузећа. Без обзира на финансиску снагу и опрему, предузеће тешко може да оствари трајни напредак и успех у пословању уколико не располаже најбитнијим ресурсом, а то је људски ресурс са својим знањима и идејама. Данашња економска реалност је уздрмана великом економском и финансијском кризом које се рефлектује у свим социјалним сегментима. Већина зна како, где и зашто је криза почела, али нико не зна када ће се завршити и које ће имати последице (Ануфријев, Вукајловић, Стаматовић, 2011). Баш из тог разлога неопходно је да предузећа иду у правцу стварања предузетничке климе и образовањем запослених да подстичу предузетничко размишљање.

На основу истраживања се може закључити да испитаници немају довољан ниво знања о предузетништву и да се разлике у знању значајно испољавају у односу на ниво образовања, док се у односу на године радног стажа, пол и године живота значајно не разликује одговори у дефинисања предузетништва. Такође највећи део обухваћене популације не препознаје идеју и бизнис план као најбитније факто-



торе остваривања конкурентске предности у предузетничком пословању, при чему одговори значајно варирају у односу на радни стаж испитаника. С друге стране испитаници су свесни значаја иновативних активности у остваривању конкурентске предности. На основу овога може се закључити да од нивоа образовања зависи и знање о предузетништву, а да се кроз искуство стиче знање о ономе шта је за предузетништво значајно.

Испитаници без обзира на ниво образовања, године радног стажа, пол и године живота су спремни на преузимање ризика, такође су спремни да слушају туђе идеје и сматрају да има оно што још није пронађено. Држе се својих идеја и планова, чак и када се други не слажу са њима. Испитаници се у највећем проценту упуштају у послове у којима немају довољно искуства, с тим да постоји значајна разлика код испитаника различитог образовног нивоа. Испитаници су радознали и отворени за новине, мада и овде постоји значајна разлика у одговорима испитаника различитог нивоа образовања.

Испитаници у највећем проценту не верују да је купац увек у праву, иако је купац извор идеја према којем су усмерене све предузетничке активности. Такође испитаници у случају проблема траже помоћ надређених, при чему се одговори значајно разликују код испитаника мушког и женског пола (жене у већем проценту траже помоћ надређених).

На основу истраживање може се закључити да постоји потреба за већом едукацијом о предузетништву и активностима које су неопходне да би се остварио успех у предузетничком пословању. Такође, неопходно је ставити купца у центар пажње и усмеравати активности у односу на његове жеље. Када наступе проблеми у пословању неопходно је запосленима остављати већу слободу да их решавају, самим тим што проблем може да доведе до нове идеје и унапређења пословања.

За предузетништво веома је значајна едукација, али исто тако неопходно је да се развија предузетнички дух (да се даје могућност појединцима да исказују своје идеје и решавају проблеме). Битно је да особа поседује одређене карактеристике неопходне за предузетнички посао (прихватање ризика, спремност и отвореност за нове идеје, веровање у себе и своје идеје, радозналост). Без обзира на величину и привредну делатност предузећа, неопходно је развијати предузетничко понашање. Предузетништво није само облик пословања малих и средњих предузећа, већ неопходност сваког привредног субјеката које послује у променљивом окружењу. Образовањем и развијањем предузетничких карактеристикама могуће је подстицати предузетничко понашање појединаца у предузећима, а самим тим и утицати повећање нивоа конкурентске предности.

## Литература

1. Ануфријев, А., Вукајловић, Ђ., Стаматовић, М. (2011): *Neoliberal Capitalism Through the Curtain of the Economic Crisis*, FACTA UNIVERSITATIS, Economics and Organization, Vol 8, N<sup>0</sup>4, pp 447-463.
2. Art, T. (2002): *Invent Business Opportunities No One Else Can Imagine*, Career Press, Franklin Lakes – Canada.
3. Berman, B. (2002): *From Ideas to Assets - Investing Wisely in Intellectual Property*, John Wiley & Sons, United States of America.

4. Вемић, М., Стаматовић, М. (2010): The Importance of Private Investors in the Financing of Rural Entrepreneurship in Serbia, *Megatrend Reviv*, Vol. 7 (1), pp. 295-308 .
5. Ђорђевић, Б. (2012): Еволуција и развој иновативне организације, *Економика*, I-III 2012, број 1, стр. 11-20.
6. Закић, Н., Стаматовић, М., Цветановић, С. (2009): Типологија иновација у предузећима, *Теме*, бр. 2, 73-97.
7. Закић, Н., Стаматовић, М., Стевовић, С. (2012): Necessity of entrepreneurship education: A research among entrepreneurs and potential entrepreneurs in Serbia, *African Journal of Business Management*, Vol 6 (9), pp. 3172-3180.
8. Hirsch, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A.(2005): *Entrepreneurship*, McGraw-Hill, United States of America.
9. Moris, H. M. (2005): *The first time manager: the first steps to a brilliant management career*, Kogan Page, London.
10. Parker, C. S. (2004): *The Economics of Self-Employment and Entrepreneurship*, Cambridge University Press, New York.
11. Slater, R.(2003): *29 Leadership Secrets from Jack Welch*, McGraw-Hill, USA
12. Wattles, W. D. (1999): *The Science of Getting Rich*, Rebecca Fine Olympia, United States of America.
13. Стаматовић, М., Миливојевић, Т. (2010): Правци развоја и централна питања предузетничке когниције, *Економика*, специјално izdanje, str.17-34.
14. Hirsch, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A.(2005): *Entrepreneurship*, McGraw-Hill, United States of America.
15. Цветановић, С., Младеновић, И., Николић, М. (2011): Теоријске основе концепта иновационог капацитета привреде, *Економика*, X-XII 2011, број 4, стр 14-24.

Др Крунислав Совтић<sup>1</sup>  
Биљана Илић<sup>2</sup>  
Млађан Максимовић  
Факултет за Менаџмент, Зајечар

### МОНЕТАРНА СТРАТЕГИЈА И ОСНОВНИ ЦИЉЕВИ МОНЕТАРНЕ ПОЛИТИКЕ ЦЕНТРАЛНЕ БАНКЕ СРБИЈЕ

#### Апстракт

*У раду су представљене основне стратегије Централне Банке Србије за постизање и одржавање макроекономске стабилности. Базни инструмент овакве монетарне политике јесте референтна каматна стопа, док девизни курс представља њен главни индикатор. Такође је објашњен и Градуалистички приступ приликом сузбијања инфлаторних кретања у одређеном временском периоду.*

**Кључне речи:** Централна Банка Србије, стратегије, макроекономска стабилност, референтна каматна стопа, девизни курс, Градуалистички приступ.

### MONETARY STRATEGY AND MAIN MONETARY OBJECTIVES OF THE SERBIAN CENTRAL BANK

#### Abstract

*This paper presents the basic strategy of the Central Bank of Serbia to achieve and maintain macroeconomic stability. Basic instrument of chosen monetary Policy is the benchmark rate and the main indicator of monetary policy, is the exchange rate. The paper also explains the Gradualist approach to curbing inflationary trends in certain period of time.*

**Key words:** Central Bank of Serbia, strategy, macroeconomic stability, the reference interest rate, exchange rate, Gradualist approach.

#### Увод

Основни задатак монетарне политике Централне Банке Србије јесте борба против инфлације, односно постизање и очување стабилности цена и девизног курса. С тим у вези, у раду је изабрана циљана, односно таргетитана стопа инфлације за одређени период, као оперативни инструмент за постепено постизање ниске и стабилне инфлације, уз отклањања инфлаторних очекивања. При томе је одређен и коридор инфлације, како би се осигурала оперативност, транспарентност и „ex ante“ деловање монетарне политике, као и отклањање великих осцилација цена и девизног курса.

---

<sup>1</sup> krunislav.sovtic@fmz.edu.rs

<sup>2</sup> biljana.ilic@fmz.edu.rs

## Вођење активне монетарне политике

Монетарно-кредитни механизам и вођење активне монетарне политике све више долази у први план макроекономске стабилизационе и развојне политике Централне Банке Србије. Ово је нарочито битно из следећих разлога:

1. Критика постојећег модела и инструмената монетарног регулисања;
2. Критика основних циљева монетарне политике (искључиво стабилизациони циљ);
3. Несинхронизација монетарне и фискалне (и других делова макроекономске) политике;
4. Доминантан утицај девизних трансакција на вођење монетарне политике.

Све више се поставља питање укупног монетарно-кредитног механизма преко кога се спроводи монетарна политика Српске Централне банке, у следећем контексту: „Да ли је овај модел прилагођен условима Српске привреде и не доводи ли до великих контраефеката и до стварања велике неликвидности привредног сектора, уз продубљивање економске кризе?“

Стабилност цена представља важан услов за трајан економски раст, али само у случају да се та стабилност не остварује монетарним рестрикцијама и дефлацијом<sup>3</sup>. Без обзира на чињеницу што је став монетарних власти да стабилизација цена означава стабилизацију привреде, овакав став може представљати и елементарно економско незнање.

Из свега наведеног, може се закључити да је промена модела Српске монетарне политике неминовна. У пракси је много очигледније да је будућност мање сигурна него што би се очекивало, тако да је нужно размотрити и формулисати подесне нове стратегије које ће повећати шансе за успех. Такве нове стратегије не дешавају се одмах; оне резултирају из процеса формулације. Стратегијски процес формулације је важан, јер “бољи” процес треба да произведе боље стратегије. Наравно, и даље је спорно шта значи реч “бољи”<sup>4</sup>. Како основни задатак монетарне политике Српске Централне Банке лежи у постизању и очувању стабилности цена, у самом раду представљена је таргетирана стопа инфлације као средство за постепено постизање ниске и стабилне инфлације и то у периоду од 2006 до 2012. године. Изабрани коридор инфлације требао би да осигура оперативност, транспарентност и врло значајно „ex ante“ деловање монетарне политике (уз ублажавање или неутрализовање инфлаторних очекивања).

С обзиром да би се применом адекватне монетарне политике могло постићи стално смањивање и сужавање „коридора“ (распона) инфлације и њене годишње осцилације, постизање и одржавање ценовне стабилности преко циљане инфлације, чини основу истраживања овог рада. У овако изабраној стратегији, референт-

<sup>3</sup> Agénor P.R. *Monetary Policy under Flexible Exchange Rates: An Introduction to Inflation Targeting*, Central Bank of Chile, 2002.

<sup>4</sup> Ђорђевић Б., *Процес формулисања стратегије*, Економика, Година LVII, IV-VI, број 2, Друштво економиста, Ниш, 2011, стр. 53.

на каматна стопа представља основни инструмент монетарне политике, девизни курс постаје њен главни индикатор, док остале мере и инструменти попримају помоћни карактер. Саме мере монетарне политике постају на тај начин транспарентне<sup>5</sup>. Циљана стопа инфлације би по правилу требала да осигура и одржава средњорочну стабилност цена која би се у одређеном периоду приближила нивоу инфлације у Европској унији (2-4% годишње). Распон у том периоду би представљао зону прихватљивог кретања инфлације, при чему би могло доћи до пролазних шокова мањих размера који би изазвали краткорочне осцилације стопа инфлације. На слици 1 приказано је сузбијање или „стегање“ инфлације у одређеном распону, изражене у процентима и то у периоду од 2006. до 2010. године<sup>6</sup>.

	Коридор инфлације	Пројектована инфлација	Стварна инфлација	Референтна Каматна стопа
2006	7-9	9,3	6,6	11,0
2007	4-8	5,6	10,1	10,5
2008	3-6	6,0	8,6	17,75
2009*	2-5	7,3	6,6	10,0
2010*	2-4	6,0	5,5	8,5

Сл. 1 “Стегање” инфлације у коридору и стварна стопа инфлације – у %

\* Очекивана инфлација крајем 2009 године. Остварена инфлација у 2010. години у периоду јануар-јуни.

Потребно је истаћи да се циљана стопа инфлације која представља референтну стопу и кључни инструмент монетарне политике остварује у распону корекције каматне стопе на двонедељне репо операције. Остали инструменти монетарне политике и интервенције на девизном тржишту имају као што је већ речено, помоћну улогу. Одлука о референтној каматној стопи доноси се на основу економске ситуације, актуелних кретања у привреди, стања, оцене и прогнозе реалних економских и инфлаторних кретања. Централна банка обавештава јавност о коридору инфлације и референтној каматној стопи за одређени период у будућности. Обавештавањем јавности, Банка жели постићи свођење инфлаторних очекивања на минимум, али такође жели и обезбедити транспарентност мера монетарне политике. Истовремено, општа стопа инфлације би се могла декомпоновати на два секторска дела и то:

1. Базна инфлација - резултат тржишних односа на које Централна банка може деловати својим инструментима, и
2. Регулисана инфлација - контролисане цене од стране државе на које Банка не може довољно утицати (ове цене су у надлежности Владе).

Преласком са почетне високе инфлације на умерену и ниску, као и на стабилну стопу инфлације монетарна политика би требала дати одговоре на следећа питања:

1. Којом се брзином треба одвијати дезинфлациони процес?
2. Колико монетарна политика треба да буде флексибилна, односно колики би требао бити степен прилагођавања привременим шоковима ин-

<sup>5</sup> Bachter, D.M. *Money and Inflation*, Arlington, Illinois, 1976

<sup>6</sup> НБС, *Годишњи извештај*, 2009

флације, како би се избегли високи трошкови услед осцилација у привредној активности?

С обзиром на претходан два, могло би се поставити једно опште питање: „Због чега Централна Банка не оствари одмах ниску инфлацију?“ Одговор лежи у објашњењу због кога је раст трошкова или цена стабилизације виши у односу на пропорционалност стопе дезинфлације. С обзиром да приликом решавања питања монетарне политике, Градуалистички приступ изискује најмање трошкове, исти би се и могао применити у проналажењу адекватних решења у Српској монетарној политици. Градуалистички приступ објашњава и износи чињеницу да се не треба примењивати ни превише брза (одједном), али ни превише спора (спонтана, на дуги рок) дезинфлација. То значи да је циљану инфлацију могуће остварити уз њено постепено снижавање<sup>7</sup>. Централна банка Србије би се управо из тог разлога могла определити за овај приступ, како би се сузио коридор базне инфлације. Уколико би се ширина коридора временом смањивала, могла би се очекивати и повољнија макроекономска кретања, као и све ниже стопе инфлације, без негативног утицаја на основне макроекономске токове.

### Рестриктивна монетарна политика

“Рестриктивном” монетарном политиком настоји се очувати стабилност цена, али и стабилност девизног курса<sup>8</sup>. Српска Централна банка је за основни постулат своје монетарне политике изабрала циљану инфлацију, са тенденцијом њеног снижавања из године у годину, са релативно високог на све ниже нивое (од 17,7% и 2005. године) - до нивоа довољне дугорочне монетарне стабилности (и коначно приближне инфлације у Европској Унији). При томе би се постепено снижавање инфлације, самим тим и стабилност цена могли остварити без негативног утицаја на реална макроекономска кретања.

Неопходно је истаћи чињеницу да декомпоновање бруто инфлације на базну и регулисану, ствара основ за постизање пуне одговорности Централне Банке и Владе (за регулисане цене), а самим тим и за спајање монетарне и фискалне политике приликом контроле инфлације<sup>9</sup>.

Централна банка рестриктивном монетарном политиком и оскудицом новца може деловати на тржишне цене (масом новца, каматом, курсом, тражњом и др.), али врло тешко и ограничено на регулисане цене одређене другим деловима државне макроекономске политике. Управо ту леже узроци нарастања инфлације трошкова на коју монетарна политика не може утицати, а да при томе не угрози економски раст. Уколико би се монетарном политиком покушала смирити трошкова инфлација, то би могло довести до огромне неликвидности, из разлога што новчана маса не би могла пратити трошковима набујале цене.

<sup>7</sup> Anderson, P., *Istorija i pouke neoliberalizma, Економика Београд, бр.4, 2004*

<sup>8</sup> Sgherri S. & Bayoumi T., "*Monetary Magic? How the Fed Improved the Supply Side of the Economy*," *Econometric Society, Far Eastern Meetings 422, Econometric Society, 2004.*

<sup>9</sup> Пећез, М., *Неолиберализам, економски развој и држава, Бизнис и држава, Београд, 2006*

Из свега претходно реченог, може се закључити да постоји адекватно оправдање за прелазак Банке Србије и монетарне политике државе на циљану инфлацију (коју уводе и друге земље), нарочито због веће извесности, транспарентности монетарне политике, уклањања инфлационих очекивања и др. Међутим, овај концепт је тешко у потпуности и безрезервно прихватити, нарочито у недовољно развијеној привреди која би се требала убрзано развијати, уз то решавати проблеме високе незапослености, високе спољне задужености и платно-билансне проблеме. У таквим условима привређивања, искључиви циљ монетарне политике не би требао бити само стабилност цена<sup>10</sup>. На тај начин практично би се искључили инструменти активне монетарне политике као снажног стимулатора економског раста и привредне активности. Овакав концепт се прихватао највише из страха од покретања инфлације, уз објашњење да је стабилност цена претпоставка економског раста.

Међутим, монетарна политика не може остварити свој основни циљ у условима када се води експанзивна фискална политика која генерише трошковну инфлацију, јер је сама монетарна политика у том случају неефикасна<sup>11</sup>. На слици 2 дат је приказ циљане, базне и пројектоване инфлације, у периоду од 2002. године до 2010. године, изражене у процентима<sup>12</sup>.

	Циљна инфлација	Базна инфлација	Регулисање цена	Укупна стварна инфлација	Пројектована инфлација	Цене пољопривредних производа
2002	-	4,4	2,7	14,8	-	13,3
2003	-	6,3	11,1	7,8	-	6,3
2004	-	11,0	11,0	13,7	10,0	8,4
2005	9-10	14,5	14,5	17,7	9,0	36,1
2006	7-9	5,9	7,4	6,6	9,3	6,7
2007	4-8	5,4	9,0	11,0	6,5	23,7
2008	3-6	10,1	6,8	8,6	6,0	13,5
2009	2-5	4,1	15,5	6,6	6,0	-1,0
2010	2-4	4,2	9,6	4,2	6,0	4,7

Сл. 2 Циљана, базна, укупна и пројектована инфлација изражена- у %

Са слике се може видети да се планирани коридор инфлације као и базна инфлација стално сужавају, што би требало да представља и основни циљ рестриктивне монетарне политике. Централна банка Србије од 2009. године прелази на праћење инфлације преко индекса потрошачких цена, без укључивања индекса

<sup>10</sup> Ћировић, М., *Новац и стабилизација*, Београд, 1982

<sup>11</sup> Дворник, И., *Новац и новчана политика*, Либурнија, Ријека, 1980

<sup>12</sup> НБС, *Извештај о инфлацији, август 2010.*

цена на мало (ово је и пракса Централних Банака других земаља које су прешле на циљану инфлацију). Индекс потрошачких цена потпуније одражава кретање инфлације, с обзиром да исти обухвата финансијске, угоститељске, здравствене, услуге образовања и ренте<sup>13</sup>. На слици 3 приказано је кретање годишње стопе инфлације, по новој методологији и то у периоду од 2003. до 2009. године.

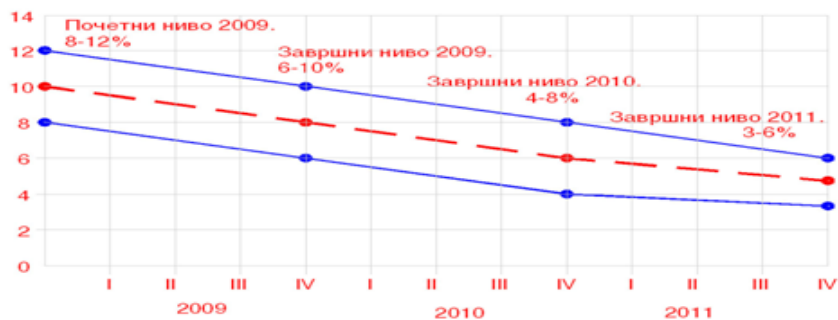
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Цене на мало	7,8	13,7	17,7	6,6	-	-	-
Потрошачке цене	-	-	-	-	11,0	8,6	6,6
Базна инфлација	5,9	11,3	14,5	5,9	7,9	10,3	4,1

Сл. 3 Годишње стопе инфлације - нова методологија- стање крајем периода  
Извор:НБС, Годишњи извештај, 2009.

Може се закључити да је Централна банка Србије, преласком на индекс потрошачких цена као индикатором инфлације, као и због великих одступања стварне инфлације од пројектоване и постављеног распона циљане инфлације, прешла на нови програмирани концепт распона инфлације. Примена овог концепта би се могла поткрепити подацима са слике 4, која обухвата пројектовану инфлацију, њен распон и централну вредност у периоду од 2009. до 2012. године<sup>14</sup>.

	Почетни ниво	Завршни ниво	Генерална вредност		Очекивана инфлација
			Почетна	Завршна	
2009	8-12	6-10	10	8	7,6
2010	6-12	4-8	8	6	6,0
2011	4-8	3-6	6	4,5	5,2
2012	4-6	2-5	5	4,0	4,0

Сл. 4 Пројектована инфлација, распон и централна вредност - у %



Сл. 5 Циљани распон укупне инфлације мерене индексом потрошачких цена

На слици 5, приказан је циљани распон укупне инфлације, мерене индексом потрошачких цена. Уколико би се концепт сталног снижавања

<sup>13</sup> Ђорђевић, М., *Трансмисиони механизам монетарне политике*, Немо, Панчево, 2004

<sup>14</sup> НБС, *годишњи извештај 2008*, стр.58



распона годишњих промена потрошачких цена прихватио, распон централне вредности било би могуће одредити не само на годишњем, већ и на месечном нивоу. Стално снижавање инфлације конвергирало би нивоу инфлације у Европској унији (око 2-4% годишње).

Може се закључити да, како би се очувала монетарна стабилност, повећану флексибилност монетарне политике редовно прати и концепт рестриктивности, као и стабилност девизног курса. Такав концепт у основи заступа чињеницу да основни циљ монетарне политике јесте стабилност цена и девизног курса (уз дугорочније елиминисање инфлаторних очекивања). На слици 6 приказана је циљана инфлација са дозвољеним одступањем изражена у процентима.



Сл. 6 Циљана инфлација са дозвољеним одступањем - у %

Дакле, циљана инфлација на дужи рок не би требало да садржи конфликт између стабилизације цена и стабилизације реалне привреде. Ценовна стабилност би се требала постићи уз оптималан ниво привредне активности. Конфликт не би смео постојати ни у кратком временском року из разлога што економска активност представља споредни ефекат стабилизације тражње (обе се крећу у истом правцу). Код трошковне инфлације (шокова понуде), цене и економска активност крећу се у супротном правцу. Прихватање “коридора инфлације” и пројектовање инфлације са референтном каматном стопом као основним инструментима монетарног регулисања, оправдано је и пројекцијом кретања других макроагрегата, који су приказани на слици 7.

Макроиндикатори	2006	2007	2008	2009	2010
Годишња стопа инфлације	6,6	11,0	8,6	6,6	4,2
Новчана маса М1	38,0	24,4	-3,1	7,3	4,9
Новчана маса М3	38,3	42,5	9,8	21,3	22,1
Бруто домаћи производ - реално	5,5	6,9	5,4	-3,5	0,9
Бруто домаћи производ - номинално	17,3	19,4	18,1	3,9	5,6
Консолидовани финансијски биланс у % БДП					
Методологија ММФ	-7,4	-0,5	-3,8	-6,0	-4,8
Методологија НБС	-7,5	-2,3	-2,5	-5,8	-4,3
Стварни дефицит јавног сектора / БДП	-2,0	-3,6	-4,0	-9,9	-10,0
Салдо робе и услуга у % БДП	-19,8	-22,9	-22,0	-18,0	-14,0

Сл. 7 Допунски макро индикатори пројектоване монетарне политике –годишњи раст - у %<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Статистички билтен НБС 12, 2009. Стање крајем јуна 2010. године.

Глобално посматрано, новчана маса М1, се од 2008. године креће рестриктивно у односу на Бруто Домаћи Производ (БДП), што се мора одразити на високу и растућу неликвидност привреде. У том периоду новчана маса М1, просечно је бележила раст по стопи од 3%, номинални БДП 9,2%, док је реални БДП бележио раст од свега 0,9%. Са друге стране, новчана маса М3, која се кретала по годишњим високим стопама раста указује да доминантан значај добијања девизних депозита у овој структури.

Из свега претходно наведеног, истиче се чињеница да одређивање оптималне монетарне политике само према кретању реалног Бруто Домаћег Производа, чак и уколико би се свему додала таргетирана инфлација, није адекватно с обзиром на то да се води политика стабилности цена и ниске инфлације<sup>16</sup>. Ова констатација поткрепљена је следећим чињеницама:

1. Бруто домаћи производ се највећим делом (готово 70%) “ствара” у сектору услуга који је изван домаћаја монетарне политике и који је под утицајем расподеле Бруто Домаћег Производа (доходака). Монетарна политика нема контролу над расподелом.
2. Највећи део Бруто Производа одлази на јавни сектор (буџетску потрошњу), на који отпада 42-48% бруто производа. Буџетска потрошња је ван утицаја и “подршке” монетарне политике.
3. Велики део БДП одлази на извоз (око 2-25%), тако да се велики део производа одлива извозом (али је “коригован” знатно већим увозом који попуњава домаће тржиште, међутим ни он није под интересом монетарне политике). Због неселективне монетарне политике, извоз није подржан адекватном кредитном подршком (извозни кредити).
4. Девизни прилив настао ван извозног дела БДП (дознаке, приватизација, дотације, финансијски кредити и сл) нема директне везе са домаћим бруто производом, осим са његовом “допунском” тражњом, која га не повећава, али доводи до додатне емисије примарног новца и великог раскорака у стварању и трошењу (тражњи) истог. Тиме је уграђена неравнотежа између стварања и трошења БДП (у нашој привреди се то креће у распону 30-35%).

Из свих наведених разлога, долази се до констатације да само селективна монетарна политика може имати стимулативно дејство на привредну активност, док се остало квантитативно регулисање своди на сферу расподеле и прерасподеле доходака, односно на блокирање и имобилизацију новчаних средстава. Како би се омогућило несметано кретање новца у привреди, потребно је познавати и држати под контролом све монетарне, кредитне и финансијске токове<sup>17</sup>. Међутим, некритичка примена неолибералног модела би то могла онемогућити.

Без добро контролираних монетарних, кредитних и финансијских токова, не може се ни говорити о усмереној, активној и ефикасној монетарној политици у функцији оживљавања привреде и економског раста.

<sup>16</sup> Димитријевић, Д., *Монетарна анализа*, Ниш, 2000.

<sup>17</sup> Ђећез, М., *Неолиберализам, економски развој и држава, Бизнис и држава*, Београд, 2006.

## Закључак

Основни циљ монетарне стратегије ЦБС јесте постизање и одржавање основне макроекономске стабилности путем циљане инфлације, у којој би референтна каматна стопа постала основни инструмент монетарне политике, а девизни курс главни индикатор те политике. Све друге мере и инструменти требали би да поправе секундарни карактер. У остваривању релативно успешног девизног процеса Централна Банка примењује Градуалистички приступ, односно приступ остваривања циљне инфлације уз њено постепено снижавање. Како би се ефекти монетарне политике у остваривању макроекономске стабилности (стабилне цене + стабилни девизни курс) могли остварити, исти би морали бити усклађени, координирани и синхронизовани са позитивним ефектима фискалне политике, уз примену одређене рестриктивне монетарне политике, али и одговорне и дисциплиноване фискалне политике.

## Литература

1. Agénor P.R. "Monetary Policy under Flexible Exchange Rates: An Introduction to Inflation Targeting", *Central Banking, Analysis, and Economic Policies Book Series*, in: Norman Loayza & Raimundo Soto & Norman Loayza (Series Editor) & Klaus Schmidt-Hebbel (Series Editor) (ed.), *Inflation Targeting: Design, Performance, Challenges*, edition 1, volume 5, chapter 3, pages 079-170 *Central Bank of Chile*, 2002.
2. Anderson, P., *Istorija i pouke neoliberalizma*, *Економика Београд*, 2004.
3. Bachtter, D.M. *Money and Inflation*, Arlington, Pinois, 1976.
4. Sgherri S. & Bayoumi T., "Monetary Magic? How the Fed Improved the Supply Side of the Economy," *Econometric Society*, Far Eastern Meetings 422, *Econometric Society*, 2004.
5. *Статистички билтен НБС 12, 2009. Стање крајем јуна 2010. године.*
6. Димитријевић, Д., *Монетарна анализа*, Ниш, 2000.
7. Дворник, И., *Новац и новчана политика*, Либурнија, Ријека, 1980.
8. Душанић, Ј., *Вашингтонски консензус*, Београд, 2007
9. *НБС, Годишњи извештај, 2009*
10. *НБС, извештај о инфлацији, август 2010.*
11. Пећез, М., *Неолиберализам, економски развој и држава*, *Бизнис и држава*, Београд, 2006.
12. Ђировић, М., *Новац и стабилизација*, Београд, 1982.
13. Ђорђевић, М., *Трансмисиони механизам монетарне политике*, Немо, Панчево, 2004
14. Ђорђевић Б., *Процес формулисања стратегије*, *Економика*, Година LVII, IV-VI, број 2, Друштво економиста, Ниш, 2011, стр. 53.

Др Ана Јовановић<sup>1</sup>  
Мр Дарко Вуковић  
Универзитет „Унион-Никола Тесла“, Београд  
Мр Мома Јовановић  
Адвокат

### САВРЕМЕНИ МОДЕЛИ РЕГИОНАЛИЗМА

#### Апстракт

*Успон регионализма, који се одвијао паралелно са јачањем интегративних процеса, једна је од маркантних карактеристика развоја европских држава, почев од друге половине двадесетог века. Регионализам представља историјску и динамичку категорију, у чијој је основи активистички приступ према решавању одређеног регионалног питања. Суштински, ради се о покрету који тежи да афирмише и унапреди интересе региона на културном, економском или политичком плану. С обзиром на различите узроке који доводе до настанка регионализма, јављају се и његове различите манифестације и модели. У раду су, након појмовних прецизирања, дефинисани различити модели регионализма: доктринарни модели (са различитим основима класификације, претежно одређеним узроцима који до регионализма довели), модели регионализма с аспекта државног уређења, као и модели регионализма према класификацији Европске уније. Закључено је да регионални идентитет, као комплексна и историјска категорија, представља опредељујући фактор у формулисању конкрет-ног модела и манифестације регионализма у пракси савремених држава.*

**Кључне речи:** регионализам, регионализација, регионални идентитет, класификација, модели регионализма

### CONTEMPORARY MODELS OF REGIONALISM

#### Abstract

*The rise of regionalism which took place simultaneously with the strengthening of integration processes, is one of the most prominent features of the development of European countries since the second half of the twentieth century. Regionalism is a historical and dynamic category based on an activist approach in solving of certain regional issues. Essentially speaking regionalism is a movement that seeks to promote the interests of the region in the cultural, economic or political level. Given the variety of causes that lead to the emergence of regionalism, the various manifestations and models are observed. After the conceptual clarifications, the different regionalism models are defined i.e. a) the doctrinal models mainly focused on the causes and circumstances that lead to the regionalism, b) models according to the classification of the European Union and c) regionalism models according to the form of political organization. It is concluded that regional identity as a complex and historical category is a decisive factor in the formulation of a specific model of regionalism in the contemporary states' practice.*

**Keywords:** regionalism, regionalization, regional identity, models of regionalism

---

<sup>1</sup> a.jovanovic@open.telekom.rs

## Увод

Регионализам се, на најопштрији начин, може дефинисати као друштвени покрет који, истицањем одређених територијалних карактеристика и посебног идентитета, тежи да унапреди интересе региона на културном, економском или политичком плану. Иако првенствено територијални, дакле, географски концепт, регионализам нужно подразумева постојање регионалног идентитета створеног под утицајем веома разнородних и сложених фактора. Територијалне карактеристике могу се тицати: културно-историјских (региони у Шпанији, Италији), етничко-језичких (Баскија, Шкотска, Велс), географско-територијалних (Аландска острва, Гренланд) и економских (Баскија, Каталонија) особености одређеног региона. При томе је политички идентитет региона, најчешће, под утицајем више различитих фактора.

Регионализам и регионализација европских држава добијала су на значају упоредно са јачањем процеса европских интеграција. Почев од шездесетих и седамдесетих година 20. века, може се уочити значајно одступање од централизма као доминантног облика државног уређења у већини европских земаља, тако да данас централизоване државе све више постају изузетак од правила. Разлози интензивирања регионалне политичке активности су различити, али је општи став да је до ових процеса делом дошло и због неуспеха модерне државе.<sup>2</sup> Регионализација се може посматрати у таласима, тј. у периодима у којима су многе европске државе успостављале различите реформе у оквиру децентрализације и поделе власти.<sup>3</sup> Међутим, иако данас све државе-чланице Европске уније (ЕУ), осим Луксембурга, имају административну или политичку регионалну структуру, разлике међу њима су суштинске, разнородне и бројне. Управо због тога је тешко извршити јасну категоризацију и дефинисати прецизне моделе регионализма. Најпре, постоје разлике у политичком-правном статусу региона, које се крећу од региона формираних из пуко статистичких разлога и у планских сврхе, до региона федералног карактера са значајним аутономним, политичким и извршним овлашћењима. Поред тога, постоје велике разлике у територији и броју становника у различитим државама, као и у дефинисању регионалног нивоа: оно што се сматра регионалним нивоом у неким земљама, више би одговарало локалном нивоу у другим. Неке земље ЕУ (Немачка и Аустрија) су задржале, готово неизмењену, регионалну структуру створену крајем четрдесетих година прошлог века, или чак у 19. веку (Шведска и Холандија), док су друге увеле регионе тек крајем деведесетих година прошлог века. У неким случајевима само је мали, периферни део државне територије укључен у регионализацију - у Португалији су само Азори и Мадера политички регион. Коначно, један од последњих случајева регионализације у Белгији може довести до методолошких проблема, с обзиром да је регионализација започета 1970. године, имала још три таласа, када је регионима додељено више аутономије, тако да се регионализација не може издвојити као један чин.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Glen, M.C. (2008). Regionalism in the European Union: The Case of Scotland, *Contemporary European Studies* 2/2008, стр.61.

<sup>3</sup> Vuković, D., Jovanović, A., Grubišić, Z. (2012): The economic aspect of regionalization of European countries *Journal of Geographical Institute Jovan Cvijic, SAsA*, 62(1), стр. 31-48.

<sup>4</sup> Schrijver, F. J. (2006). *Regionalism after regionalisation : Spain, France and the United Kingdom*, Amsterdam University Press, Amsterdam.

## Регион, регионализам и регионализација – појмовна прецизирања

Термин регионализам, као и остали повезани концепти - регион и регионализација, често се схватају и користе на разне начине, што доводи до појмовне конфузије и различитих тумачења. Етимолошки, термин регион потиче од латинске речи *regio* која је имала више значења, као што су: правац линије, граница или гранична линија, област, подручје или земља. Управо ова последња значења региона, као места или области која је део неког ширег ентитета, имају свој одраз у савременом значењу појма. Регион се, такође, дефинише и као више или мање заокружена област која поседује неку врсту јединства или организационог принципа који је разликује од других подручја.<sup>5</sup> У овом значењу, регион се користи као део земље на нижем просторном плану у односу на државу, односно област која је на просторном нивоу између државе и локалне заједнице, односно свака територија која је мања од државе а већа од локалитета или округа.<sup>6</sup> У односу на овако схваћен појам региона, везани су појмови регионализам и регионализација.

Традиционална регионална географија користила је термин регион као аналитички категорију, као инструмент класификације и организације географских података створених на основу академских истраживања, као област која је, на неки начин, различита од других.<sup>7</sup> Касније је улога субјективних димензија и перцепције региона заснована на слици о региону и представи о његовим становницима постала фокус географије. Ово је трасирало пут посматрању региона као социолошких творевина, заснованих на историјском стварању региона. Према Тејлору<sup>8</sup> региони су просторно временски феномен који, осим што се може приказати на карти, поседује временску трајекторију, што води схватању региона као одређеног, коинцидирајућег тренутка у времену, како би се могао разумети њихов настанак, развој, нестанак и стварање простора за развој других.

Кључни елемент стварања региона као друштвеног и политичког простора и активног, делатног система, представља регионални идентитет. Мери регионалне посебности одређује постојање различитих вредности, друштвених норми, као и међусобни односи региона у оквиру једне државе. Најчешћи извори ових вредности и модела социјалне комуникације су религија и језик. С обзиром да су државе, након Реформације у 16. веку, у функцији националне интеграције законом одредиле религијску припадност својих грађана, као и званични језик, регионалне и језичке границе се углавном поклапају са државним. У неким државама, створеним након Реформације (нпр. Немачка), раније идентификоване религијске разлике су опстале и везане су за регионе који су формирали државу.<sup>9</sup>

На најопштији начин, регионализам се може дефинисати као политички или културни покрет који тежи да политизује територијалне карактеристике свог реги-

<sup>5</sup> Gregory, D. (2000). Region and Regional Geography. In: R.J. Johnston, D. Gregory, G. Pratt & Watts, eds. *The Dictionary of Human Geography*, Oxford: Blackwell, стр.687.

<sup>6</sup> Puhle, H. J. (1999). *Regions, Regionalism and Regionalization in 20th Century Europe*. Frankfurt. <http://www.oslo2000.uio.no/program/papers/s9/s9-puhle.pdf>

<sup>7</sup> Grigg, D. (1965). The Logic of Regional Systems. *Annals of the Association of American Geographers* 55, 3, стр.466-468.

<sup>8</sup> Taylor, P.J. (1991). A theory and Practice of Regions: The Case of Europe. *Environment and Planning D* Vol.9, стр.186.

<sup>9</sup> Keating, M. (1998). *The New Regionalism in Western Europe*, Cheltenham, Edward Elgar, стр. 85.

она у циљу заштите или унапређења регионалних интереса.<sup>10</sup> С обзиром да остваривање посебних регионалних интереса, као центрифугална тенденција, не мора бити у складу са визијом тих интереса на централном државном нивоу, под регионализмом се често подразумевају и напетости и тензије у оквиру државе, односно између територијално концентрисане групе и државе, или понекад, више држава.<sup>11</sup> Регионализам се, објашњава и као могући ефекат активности регионалистичких покрета, чији је циљ стварање регионалног система власти.

Према Puhle-у регионализам је схваћен као политички концепт, идеологија и покрет. Заједничко за све врсте регионализама је да они представљају тежњу, покрет, организацију и одређену масовну подршку који, путем политичке мобилизације, организације, притиска, па чак и немира и насиља, покушава да нагласи и оснажи утицај и моћ региона, у односу на централну државу и њену власт. Правило је да регионалистички покрети истичу захтеве за самоодређењем, самоуправом, институционалном децентрализацијом, укључујући и децентрализацију управе, захтевајући одређене уступке, као и поштовање своје традиционалне културе и својих посебних институција.<sup>12</sup> Основна карактеристика регионализма је његов проактиван приступ, а циљ добијање већег степена регионалне аутономије. Како се ниво аутономије може степеновати, постоје и различите форме и захтеви регионализма Тако Coakley<sup>13</sup> прави иницијалну разлику између захтева за обезбеђењем индивидуалних права, на једној и захтева за обезбеђењем групних права, на другој страни. Историјски посматрано, захтеви за обезбеђењем индивидуалних права односили су се на захтеве за равноправним положајем свих грађана у држави. Међутим установљењем принципа једнакости грађана, савремени регионализам се углавном фокусира на захтеве за остварењем групних права признањем посебности групе.

Регионализација је процес формирања региона, односно нижих административно-територијалних јединица државе, путем поделе државне територије или једног њеног дела у регионе од стране централне власти, као и процес који следи након тога, а огледа се у преносу административних овлашћења и политичке моћи регионалним органима и институцијама. У политичко-правном смислу, регионализација представља територијалну децентрализацију којом се нецентралним регионалним органима даје изванредан степен самосталности у односу на централне органе власти, али без елемената државности, уставотворне власти и значајних права на самоорганизовање какве имају федералне јединице и успоставља децентрализовану државно уређење. Ово стварање административних суб-подела од стране државе је *par excellence* пример остваривања принципа територијалности и представља манифестацију политичке моћи централне власти, способне да организује државну територију и конструише нове територије. Регионализација се може дефинисати и као остваривање регионалне политике централне државне власти према региону.<sup>14</sup> У основи, регионализација је стварање нижих јединица у држави и то

<sup>10</sup> Smith, G. (2000). Regionalism. In: R.J. Johnston, D. Gregory, G. Pratt & Watts, eds. *The Dictionary of Human Geography*, Oxford: Blackwell, стр.686.

<sup>11</sup> Scrijver, op. cit., стр.41.

<sup>12</sup> Puhle, H.J. op.cit., стр.3.

<sup>13</sup> Coakley, J. (2003). Introduction: The Challenge. In: Coakley, J. ed. *The Territorial Management of Ethnic Conflicts*, London:Frank Cass, стр.5.

<sup>14</sup> Loughlin, J. (1993). Nation, state and region in Western Europe. In: Bekemans, ed. *Culture: Building Stone for Europe 2002*, Brussels: European University Press.

процес усмерен „одозго на доле“. Она се не реализује активношћу становништва региона или његових представника, већ искључиво активношћи централне власти. Ово својство регионализацију разликује од регионализма који је у основи процес, идеологија или покрет „одоздо на горе“.

### Доктринарне класификације и кодели регионализма

У теорији постоји више класификација регионализма. Тако, према телеолошкој класификацији односно циљу<sup>15</sup> захтеви регионализма могу бити:

- економски, као захтев да региони добију нову функцију у односу на развојну економску политику како у оквиру државе, тако и на плану међународне конкурентности региона;
- културни, због потребе за вођењем регионалне културне политике, поготову у случајевима постојања посебног језика, обичаја и традиције;
- институционални, с обзиром да институционално организовање ре-афирмише улогу региона као политичког простора и утичу на истицање регионалних посебности, као што су: регионални идентитет, регионалне политике и цивилно друштво;
- политички, због потребе и захтева за децентрализацијом и самоуправом. С обзиром на испољене недостатке и неефикасност централистичког уређења, децентрализација и самоуправа обезбеђују већу ефикасност, пожељну како с аспекта региона, тако и с аспекта саме државе.

Класификацију различитих захтева према поступности у остваривање политичке аутономије извршили су Rokkan and Urwin 1983. године, назвавши је „фазама ескалације периферних циљева“, којом се диференцирају фазе: 1) пуне интеграције, 2) културних захтева са циљем очувања и актуелизације посебног идентитета групе, и 3) захтева за различитим степеном политичке аутономије региона, чији је врхунац остварење пуне независности (сепаратизам) или прикључење суседној држави-иредентизам<sup>16</sup>. Иако је са доктринарног становишта ова подела корисна, у пракси највећи број покрета комбинује већи број захтева, тако да се не може лако сврстати у неку категорију. Осим тога, сви грађани у региону не деле исто мишљење, немају исти однос према региону и исти жељени циљ.

При подношењу захтева за повећањем аутономије својих региона, пропоненти регионализма користе аргументе <sup>17</sup> 1) демократије (потреба за доношењем одлука на нивоу који је ближи народу), 2) економског развоја (давање овлашћења регионалним актерима за усмеравање развојних политика) и 3) културних вредности (омогућавање регионима са културно-историјским коренима да постану аутономни у оквиру државе).

Класификација се, такође, моће направити и с аспекта рочности циљева, и то на: дугорочни циљ регионализма, схваћен као коначни исход процеса трансфера аутономије, на једној, и стратешких међуциљева, на другој страни. С аспекта

<sup>15</sup> Yamazaki, M. (2010). Regionalism and Governing Style in the UK and Japan: A Comparative View on Devolution, HUSCAP, *Annals, Public Policy Studies*, 4: стр.112.

<sup>16</sup> Rokkan, S. & Urwin, D. (1983). *Economy, Territory, Identity. Politics of West European Peripheries*, SAGE Publications, London, стр.140-142

<sup>17</sup> Hörnström, L. (2010). *Redistributive regionalism Narratives on regionalization in the Nordic periphery*, Umeå University, Umeå, стр.11.



средстава и активности који се користе за остваривање регионалистичких захтева и циљева, регионалистички покрети могу бити насилни и демократски.

Према Глену<sup>18</sup>, у оквиру Европске уније могу се класификовати три основна модела регионализма: 1) регионализам као административна децентрализација, 2) регионализам као федерализам и 3) регионализам као национализам. Разматрајући први модел, Глен објашњава само административну децентрализацију (Француска, Шпанија, Италија), као технократску форму регионализма и подесно средство путем кога се централна власт може растеретити од многобројних свакодневних послова, а задржати контролу преко општег планирања. За разлику од административне децентрализације, федерална форма регионализма (Немачка) је уставноправно заштићена и дозвољава већи степен аутономије, шира овлашћења, јаснију идентификацију и утицај, како на домаћем, тако и на међународном плану. Регионализам као национализам (Шкотска), јавља се у случајевима када нација или део нације не живи у својој матичној држави или када његова матична држава уопште и не постоји. Нација је историјска категорија и представља друштвену групу која дели заједничко културно и историјско наслеђе, као и осећај хомогености, а ова груписања могу бити сконцентрисана у једној, или се ширити у неколико држава. Насупрот томе, државе су правне категорије и конструкције које су запоселе, заузимају и управљају јасно одређеном територијом која може обухватити неколико нација у оквиру својих граница.

## Модели регионализма у контексту државног уређења

Регионализам је најнепосредније повезан и са политичким и правним питањима начина организације власти у држави. Наиме, према традиционалној подели заснованој на вертикалној структури носиоца власти, постоје два основна типа државног уређења: унитарна држава, са јединственим носиоцем државне власти – централним органима, на једној и федерација, у којој је државна власт уставом подељена између федералне државе и федералних јединица, праћена паралелним системом државних органа, на другој страни. Уставноправно посматрано, расподела надлежности и послова у унитарној држави може бити остварена путем деконцентрације и децентрализације власти. Док се деконцентрацијом постиже пуна подређеност нецентралних органа централним и успоставља централистичко државно уређење у унитарној држави (административна децентрализације), децентрализацијом власти се нецентралним органима оставља изванредан степен самосталности у односу на централне органе. Према Марковићу, разлику између деконцентрације и децентрализације најједноставније изражава Андре Орију када каже да се код деконцентрације послови државне управе поверавају нецентралним државним органима, представницима државе, док се код децентрализације ти исти послови поверавају нецентралним недржавним органима, представницима грађана.<sup>19</sup> Најчешћи узрок децентрализације је етнички, културни и етнички, језички, демографски, социјални, економски и правни партикуларизам унутар

<sup>18</sup> Glen, M.C. (2008). Regionalism in the European Union: The Case of Scotland, *Contemporary European Studies* 2/2008, стр.61.

<sup>19</sup> Марковић, Р. (2012). Уставно право, Правни факултет, Београд, стр.400.

једне вишенационалне државе.<sup>20</sup> За регионалну државу карактеристична је територијално заснована децентрализација, односно расподела надлежности између централних и регионалних органа власти, а најчешћи облик државног уређења унитарна држава, са великим бројем модалитета у пракси. Најтипичнији модел регионалне државе је територијална аутономија, која постоји у случајевима када су посебности одређених подручја у оквиру унитарне државе такве да захтевају већи степен самосталности од локалне самоуправе, али при томе нису толике да захтевају промену квалитета државног уређења у смислу промене унитарне државе у федералну, односно не захтевају конституисање тих посебних подручја у федералне јединице.<sup>21</sup> Посебан случај територијалне децентрализације власти представља деволуција извршена у Великој Британији, односно преношење дела законодавне надлежности с државног парламента на покрајинске парламенте, али без довођења у питање суверености Вестминстерског парламента. Деволуција је израз британског схватања територијалне децентрализације државе у корист етничких, историјских и традиционално реално формираних територијалних целина, које су некад биле државе, или делови других држава.<sup>22</sup>

Федерална форма регионализма је уставноправно заштићена и дозвољава већи степен аутономије, шира овлашћења, јаснију идентификацију и утицај, како на домаћем, тако и на међународном плану. Тако су, на пример, током 1992. године, аустријска и немачка влада увеле законе по коме је мишљење федералних јединица (Lander) обавезујуће у областима у којима политика ЕУ задире у њихову уставну и законску надлежност.

## Модел регионализма према класификацији Европске уније

Европска унија је суочена са великим порастом политичког регионализма последњих деценија у многим државама-чланицама (Италија, Белгија, Шпанија, Велика Британија), тако да чак и Француска, историјски модел унитарне државе, није остала имуна.<sup>23</sup> Владе су одговориле на ове изазове на прилично униформан начин, уводећи политике са циљем балансирања између центра и региона, преносећи власт на ниже, регионалне нивое.<sup>24</sup> На наднационалном нивоу, ЕУ је реаговала на регионалистичке трендове све више укључујући регионалну димензију у процесу формирања своје политике. Оснивањем Комитета региона (Committee of Regions) у раним деведесетим годинама 20. века, ЕУ је проширила регионалне политике и Структурне фондова, створивши нове односе између ЕУ и региона у државама – чланицама.

Пораст регионализма у Европи био је, донекле, изненађење за већину научних посматрача<sup>25</sup> који су сматрали да су процес модернизације, на једној, и осећање

<sup>20</sup> Ђурић, А. (2007). Децентрализација – Pro et contra, *Економика* бр. 3-4/2007, стр.97.

<sup>21</sup> Ibid, стр. 435.

<sup>22</sup> Ibid, стр. 444.

<sup>23</sup> Rokkan, S. & Urwin, D. (1982). *The Politics of Territorial Identity: Studies in European Regionalism*. SAGE Publications, London.

<sup>24</sup> Molle, W. (1990). *The Economics of European Integration: Theory, Practice and Policy*. Aldershot: Dartmouth Publishing Company Ltd.

<sup>25</sup> Lijphart, A. (1977). Political Theories and the Explanation of Ethnic Conflict in the Western World: Falsified Predictions and Plausible Post dictions', in Milton J. Esman (eds) *Ethnic Conflict*

етничке примордијалне свести на другој страни, до те мере инкомпатибилни, да паралелно не могу постојати. У средишту традиционалних теорија модернизације је претпоставка да индустријализација, урбанизација, повећање комуникације, образовање и заједно промовишу неповратан процес хомогенизације.<sup>26</sup> Можда највише изненађује је чињеница да је до повећања регионализма дошло паралелно са процесима формирања Европске заједнице, тако да су се тенденције ка интеграцији и дезинтеграцији одигравале истовремено. Дакле, упркос ранијим очекивањима, у протеклих 25 година ниједна држава-чланица ЕУ није постала више централизована, док половина има децентрализовану власт на регионалном нивоу.<sup>27</sup>

Регион може имати и географско-статистичку одредницу, каква постоји у терминологији Европске уније, где се објашњава статистичким класификацијама - НУТС (Номенклатура статистичких територијалних јединица).<sup>28</sup> Према АЕР-овој (*Assembly of European Regions*) Декларацији о регионализацији, регион се дефинише као територијално законско тело које је на нивоу одлучивања одмах испод државе и које поседује самосталну политичку управу.<sup>29</sup> Региони Европске уније не представљају хомогене ентитете и у великој мери разликују се у: величини, становништву, институционалној структури, надлежностима и финансијској моћи.<sup>30</sup>

У Европској унији широко је прихваћена и коришћена класификација<sup>31</sup> која идентификује четири основна модела регионализма сврстаних у опадајућем низу, у односу на степен политичке снаге и моћи: уставни регионализам (Немачка), јаки регионализам (Италија), децентрализовани регионализам (Француска), и административни регионализам (Норвешка).

## Закључак

Значајни пораст регионализма у европским државама почев од друге половине 20. века намеће потребу за дубљим проучавањем овог феномена, као и његових узрока и последица. Постоје различити основи класификација регионализма, а у раду су анализирани: доктринарни, уставно-правни и модел класификације Европске уније. Према доктринарним моделима, а с обзиром на изражену разнородност узрока, захтеви регионализма усмерени према централној власти, диференцирани су и крећу се од захтева за поштовањем традиционалне културе и етничких особености, преко политичких, углавном везаних за територијалну и институционалну децентрализацију и аутономију, све до сепаратистичких захтева за независношћу

---

*in the Western World*, pp. 46–64. It.haca: Cornell University Press, стр.47.

<sup>26</sup> Huntington, S. (1971). *The Change to Change: Modernization, Development, and Politics*, *Comparative Politics*, 3, 3: стр.283–322.

<sup>27</sup> Hooghe, L. and Marks, G. (2001). *Multi-level Governance and European Integration*. Lanham. Maryland: Row man and Little field Publishing Group, Inc.

<sup>28</sup> Vukovic et al. (2011). Nomenclature of Statistical territorial units: Possibilities of Application in Serbia, *Journal of Geographical Institute Jovan Cvijic, SASA*, 61(2), сmp. 11.

<sup>29</sup> AER (1996). *The Declaration on regionalism*. Strasbourg.

<sup>30</sup> Vuković et al., *op. cit.*, стр.35.

<sup>31</sup> AER (2010). *The State of Regionalism in Europe An AER Report*. Part II: What do Regions look like in Europe? An overview for the 47 Member States of the Council of Europe. Strasbourg, стр.17.

или припајање другој држави. Уставно-правно посматрано, регионална држава може бити федералног или унитарног типа. У пракси, регионална држава најчешће је везана за неки облик децентрализације власти у унитарној држави. Најтипичније регионале државе, Шпанија и Италија, уставном нормом предвиделе су постојање региона и пренос значајних овлашћења са централних на регионалне органе власти, односно територијалну аутономију, не иступајући, међутим, из уставних оквира унитарне државе. Према моделу Европске уније, модели регионализма ранжирани су према снази и моћи региона у оквиру државе. Анализа савремених модела регионализма указује на постојање различитих основа и критеријуми класификација, али се, с уставно-правног становишта, може закључити да је највећи број држава у којима је спроведена регионализација, задржао унитарни карактер са одређеним облицима децентрализације или деконцентрације власти. При томе, суштина регионалног идентитета, као комплексне и историјске категорије, представља одређујући фактор у профилисању конкретног модела регионализма

**Захвалност:** Овај рад је резултат Пројекта 47007 кога финансира Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

## Литература

1. AER (1996). *The Declaration on regionalism*. Strasbourg.
2. AER (2010). *The State of Regionalism in Europe An AER Report*. Part II: What do Regions look like in Europe? An overview for the 47 Member States of the Council of Europe. Strasbourg.
3. Coakley, J. (2003). Introduction: The Challenge. In: Cookley, J. ed. *The Territorial Management of Ethnic Conflicts*, London: Frank Cass.
4. Ђурић, А. (2007). Децентрализација – Pro et contra, *Економика* бр. 3-4/2007.
5. Glen, M.C. (2008). Regionalism in the European Union: The Case of Scotland, *Contemporary European Studies* 2/2008, p.59-70.
6. Gregory, D. (2000). Region and Regional Geography. In: R.J. Johnston, D. Gregory, G. Pratt & Watts, eds. *The Dictionary of Human Geography*, Oxford: Blackwell.
7. Grigg, D. (1965). The Logic of Regional Systems. *Annals of the Association of American Geographers* 55, 3
8. Hörnström, L. (2010). *Redistributive regionalism Narratives on regionalization in the Nordic periphery*, Umeå University, Umeå.
9. Hooghe, L. and Marks, G. (2001). *Multi-level Governance and European Integration*. Lanham. Maryland: Row man and Little field Publishing Group, Inc.
10. Huntington, Samuel (1971). The Change to Change: Modernization, Development, and Politics', *Comparative Politics*, 3, 3: 283–322.
11. Keating, M. (1998). *The New Regionalism in Western Europe*, Cheltenham, Edward Elgar.
12. Lijphart, A. (1977). Political Theories and the Explanation of Ethnic Conflict in the Western World: Falsified Predictions and Plausible Post dictions', in Milton J. Esman (eds) *Ethnic Conflict in the Western World*, pp. 46–64. It.haca: Cornell University Press.

13. Loughlin, J. (1993). Nation, state and region in Western Europe. In: Bekemans, ed. *Culture: Building Stone for Europe 2002*, Brussels: European University Press. Марковић, Р. (2012). *Уставно право*, Правни факултет, Београд.
14. Molle, Willem (1990). *The Economics of European Integration: Theory, Practice and Policy*. Aldershot: Dartmouth Publishing Company Ltd.
15. Puhle, H. J. (1999). *Regions, Regionalism and Regionalization in 20th Century Europe*. Frankfurt. <http://www.oslo2000.uio.no/program/papers/s9/s9-puhle.pdf>
16. Rokkan, S. & Urwin, D. (1982). *The Politics of Territorial Identity: Studies in European Regionalism*. SAGE Publications, London.
17. Rokkan, S. & Urwin, D. (1983). *Economy, Territory, Identity. Politics of West European Peripheries*, SAGE Publications, London.
18. Schrijver, F. J. (2006). *Regionalism after regionalisation : Spain, France and the United Kingdom*, Amsterdam University Press, Amsterdam.
19. Smith, A. D. S. (1977). *Nationalist Movements*. London.
20. Smith, G. (2000). Regionalism. In. R.J. Johnston, D. Gregory, G. Pratt & Watts, eds. *The Dictionary of Human Geography*, Oxford: Blackwell.
21. Taylor, P.J. (1991). A theory and Practice of Regions: The Case of Europe. *Environment and Planning D* Vol.9.
22. Vuković, D., Jovanović, A., Zakić, N., Vukotić, S. (2011). Nomenclature of Statistical territorial units: Possibilities of Application in Serbia, *Journal of Geographical Institute Jovan Cvijic, SASA*, 61(2).
23. Vuković, D., Jovanović, A., Grubišić, Z. (2012): The economic aspect of regionalization of European countries, *Journal of Geographical Institute Jovan Cvijic, SASA*, 62(1) 31-48
24. Yamazaki, M. (2010). Regionalism and Governing Style in the UK and Japan: A Comparative View on Devolution, HUSCAP, *Annals, Public Policy Studies*, 4: 111-124.

Мира Ракић

Др Беба Ракић

Мегатренд универзитет, Факултет за пословне студије, Београд

## МАПИРАЊЕ ПРОЦЕСА ОНЛАЈН КУПОВИНЕ И ПРОДАЈЕ <sup>1</sup>

### *Апстракт*

*Циљ онлајн пословања је продаја и профит. Да би се остварили крајњи циљеви, потребно је схватање процеса одлучивања потенцијалних онлајн купаца. Мапирање процеса онлајн куповине омогућава сагледавање фаза куповине и фактора који утичу на одлуку о куповини. На другој страни, мапирање процеса онлајн продаје омогућава организацијама сагледавање потребних продајних и маркетиншких активности које воде ка конверзији посетилаца сајта у купце производа.*

**Кључне речи:** *потенцијални онлајн купац, мапирање, процес онлајн куповине, процес онлајн продаје, конверзија, потрошач.*

## MAPPING THE PROCESS OF ONLINE BUYING AND SELLING

### *Abstract*

*The goal of online business are sales and profit. To achieve the goals, it is necessary to understand the decision making process of leads. Mapping the online purchase process enables understanding of phases of buying and factors that influence the decision to buy. On the other hand, the online sales process mapping enables organisations to monitor the necessary sales and marketing activities related to the conversion of visitors into customers of products.*

**Keywords:** *lead, mapping, the process of online buying, online sales process, the conversion, the consumer.*

JEL Classification: M31

### **Увод**

Актуелна мрежна економија развија се захваљујући основним градивним елементима, као што су: информације, иновације, комуникације, нове технологије и сл. (Mihailović, Simonović, Namović, V. 2010, str. 121). Проналажење одговарајуће

---

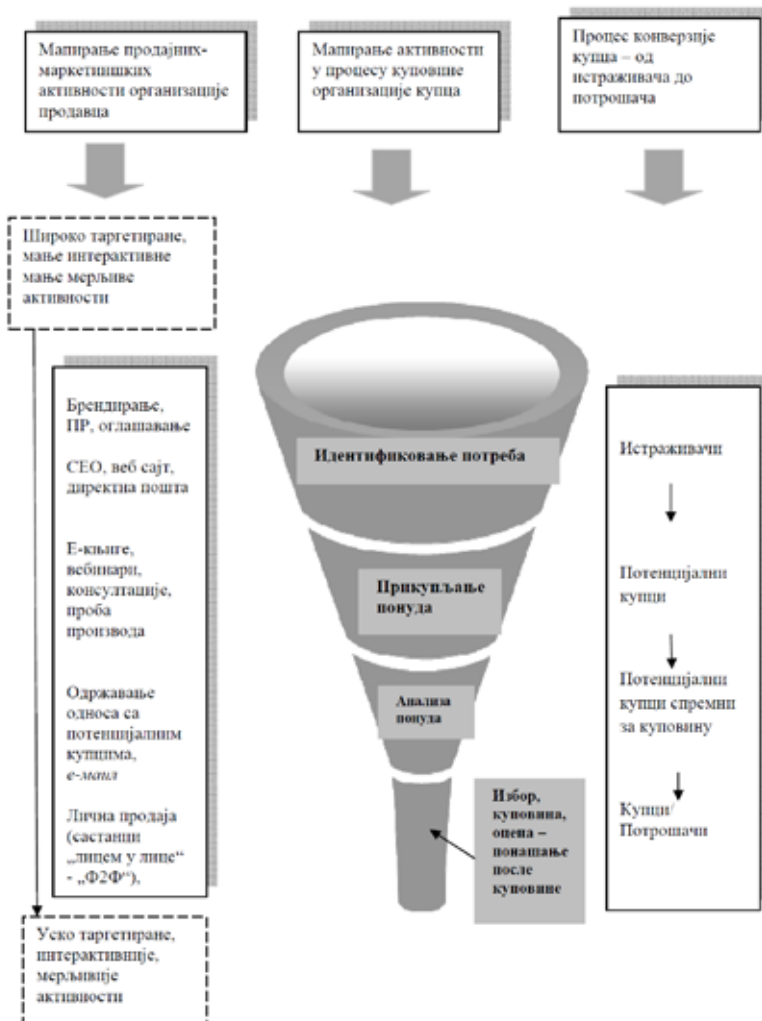
<sup>1</sup> Рад представља део истраживања на пројекту 179032 “Национална стратегија прилива страног капитала у циљу реинтеграције Србије у светске економске токове”, који у периоду 2011-2014. године финансира Министарство за науку и технолошки развој Републике Србије.

мере, односно интензитета учешћа нових технологија у традиционалне оквире пословања је задатак који захтева прецизне и актуелне информације од купаца, као и знање и вештину маркетара који ће дати процену (Ratković, Đorđević, 2010, str. 39). Од посебног значаја су информације о понашању онлајн купаца и продаваца. За схватање процеса стварања и одржавања потенцијалних онлајн купаца (*leads*) и потрошача и спровођење маркетиншких активности значајно је мапирање процеса куповине са аспекта купца и мапирање процеса продаје са аспекта продавца. За сваку фазу кроз коју пролази купац у процесу куповине, потребне су одговарајуће продајне и шире посматрано маркетиншке тактике.

Имајући у виду значај усклађивања активности тимова организација купаца и продаваца, рад је посвећен управљању односима са потенцијалним онлајн купцима мапирањем активности организације – купца и продавца. У другом делу рада, приказује се и анализира управљање односима са потенцијалним онлајн купцима мапирањем активности организације – купца и продавца. Циљ успостављања и одржавања односа је конверзија потенцијалних онлајн купаца у актуелне купце и потрошаче, тако да се у трећем делу рада, анализира конверзија. Четврти део рада је закључни.

### **Управљање односима са потенцијалним онлајн купцима мапирањем активности организације – купца и продавца**

Потенцијални купци у процесу одлучивања о куповини пролазе кроз различите фазе конверзије – од истраживача до потрошача. С обзиром да од великог броја истраживача и потенцијалних купаца, на крају процеса одлучивања остаје мали број купаца/потрошача, користи се и термин “куповни левак” (*buying funnel*), а са аспекта продавца – “продајни левак” (*selling funnel*), што се може видети на слици 1. Анализом “продајног левка” продајни тим може да одговори на битна питања, као што су: колико је потребно времена да потенцијални купац постане потрошач? Да ли се продајни циклус разликује по типовима куповине? Одговори на наведена питања омогућавају дефинисање кампања одржавања односа са потенцијалним онлајн купцима.



**Слика 1. Управљање односима са потенцијалним онлајн купцима мапирањем активности организације – купца и продавца**

Извор: Састављено и адаптирано на основу: Carroll, 2006., стр. 6-7.

Слика 2. приказује детаљније управљање животним циклусом потенцијалних онлајн купаца. Наиме циклус продаје (традиционално посматрано “левак”) почиње са програмима стварања тражње, а завршава са закљученим уговором и новим потрошачем. Број фаза између наведене две (почетне и крајње) зависи од интерног маркетинга и процеса продаје.





**Слика 2а. Једноставни модел управљања животним циклусом потенцијалних онлајн купаца**



**Слика 2б. Сложени модел управљања животним циклусом потенцијалних онлајн купаца**

**Слика 2. Модели управљања животним циклусом потенцијалних онлајн купаца**

Извор: Адаптирано према: Marketo, 2010., стр. 35-36.

Према једноставном моделу управљања (слика 2а), анонимни посетиоци (сајта) постају потенцијални купци, затим представљају могућност (за организацију) и коначно на крају циклуса су освојени купци, тј. потрошачи. Међутим, наведени циклус продаје (посматрано са аспекта организације продавца), тј. животни циклус потенцијалних купаца је ипак само жељени циклус. Наведени модел не узима у обзир потенцијалне купце који не прелазе у следећу фазу. Према сложеном моделу управљања (слика 2б), од анонимних посетилаца (сајта) узимају се подаци, долази се до имена конкретних особа, које се рангирају. Код неких следи се даље претходно наведени модел, тј. потенцијални онлајн купци постају могућност, преусмеравају се ка продајном тиму и коначно постају купци производа организације, али не сви. За остале, користе се тактике као што је одржавање односа са потенцијалним купцима путем и-мејла, ради наставка комуникација и коришћења система рангирања да би се донела одлука када су спремни за куповину. Слика 2б приказује више процеса рангирања. Наиме, неки потенцијални купци нису у фази спремности за куповину, тако да се са њима даље одржавају односи (нпр. путем и-мејла), а затим, после обнављања односа, поново се рангирају и усмеравају или ка продајном тиму (ако су спремни за куповину), или ка наставку процеса одржавања односа (ако још увек нису спремни за куповину). Када продајни тим добије податке о потенцијалном купцу, мора да одлучи да ли ће потенцијалног купца представити као могућност или ће вратити маркетинг тиму ради одржавања односа. Једноставно, али круцијално питање гласи – да ли је потенцијални купац спреман да уђе у процес куповине? Ако није спреман, онда се преусмерава у фазу обнављања односа. Тада поново почиње процес рангирања за датог потенцијалног купца.

За брзо усмеравање ка продаји, потребан је консензус између продајног и маркетиншког тима о уговору о нивоу услуга (*service level agreement - SLA*). СЛА одређује временски рок за завршавање задатка и различит је за сваку компанију. За сваког потенцијалног купца, може да се одреди два или више СЛА. Први СЛА фокусира се на “контактирање” потенцијалног купца – путем телефона, и-мејла, или лично; а други може да буде актуелан када потенцијални купац представља прву или обновљену могућност. За сваку фазу, може да се одреди СЛА да би се обезбедио процес продаје (Marketo, 2010).

### **Процес конверзије потенцијалних онлајн купаца у актуелне купце**

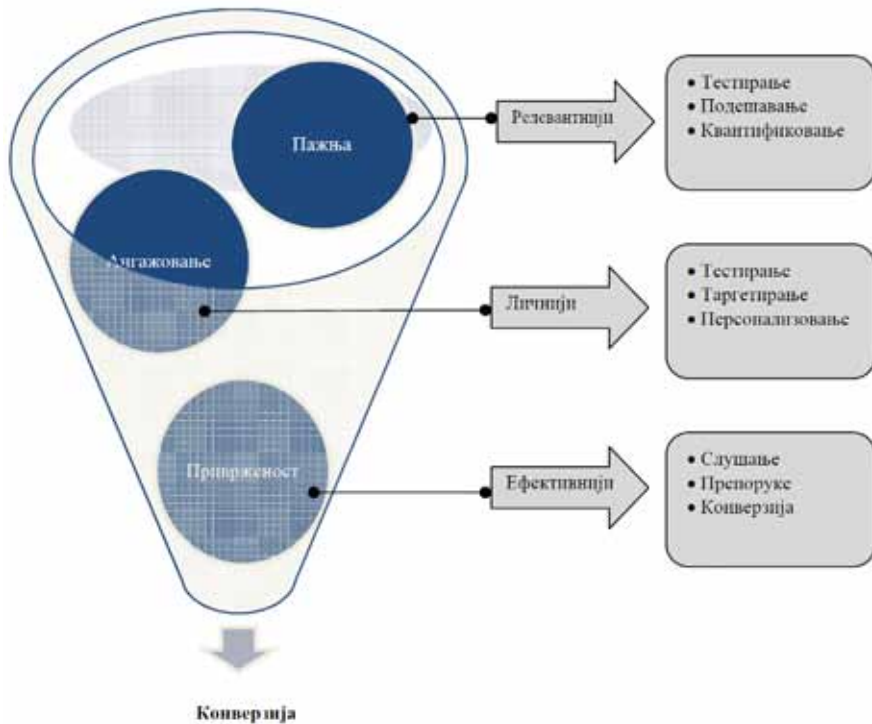
“Сајтови се често посматрају у контексту левка конверзије, али, сајтови више личе на сита, него на левак, која континуално губе потрошаче у свакој тачки контакта” (Justis, Braganza, 2011, str. 1). Наведено најбоље показују следећи подаци. Просечне стопе конверзије су око 3%. Другим речима, од 100 посетилаца сајта, 97 особа не купи ништа (Behunin et al, 2011). На другој страни, подаци показују да компаније неупоредиво више новца издвајају у привлачење посетилаца на сајт (усмеравање саобраћаја ка сајту) у односу на оптимизацију конверзије. Значајно време, енергија и новац, улажу се у онлајн оглашавање и привлачење онлајн купаца, али су резултати у виду конверзије слаби (Lovett, 2011; Behunin et al, 2011). Наведено додатно истиче неопходност и значај улагања у оптимизацију конверзије.

Интернет и мрежни алати могу да унапреде и убрзају директну комуникацију организације са потрошачима и на тај начин граде и развијају блиске односе са њима. Тако се могу антиципирати, идентификовати и решити сви проблеми на релацији организација-потрошач (Dašić, Anufrijev, 2011, str. 00). Компаније које су на време схватиле значај коришћења интернета, и у континуитету прихватале иновације из овог подручја, имале су шансу да креирају одређену предност. Зато, сада се више не поставља питање да ли треба употребити нове технологије, већ на који начин и у којој мери заменити традиционална маркетиншка средства пословања решењима из електронског окружења (Ratković, Grubić, 2011, str. 64).

Веб сајтови, мобилни сајтови и мобилне апликације се континуално оптимизују. Основе оптимизације су: производ, цене, промоција – посебно путем претраживача и друштвених медија и сл. (Behunin et al, 2011).

При оптимизацији конверзије, на почетку, потребно је одређивање циљева онлајн сајтова. Директна конверзија путем сајта није једини циљ. Циљеви могу да буду: стварање потенцијалних онлајн купаца, њихово ангажовање (нпр. преузимање одређеног садржаја са сајта), куповина и сл.

Организације које остварују добре резултате у области конверзије користе комбинацију технологија и тактика оптимизације конверзије, као што су А/Б тестирање, препоруке, подешавање претраживања на сајту, таргетирање на сајту и персонализација. Према новој парадигми “оптимизације за резултате” - организација може прво да одреди дигиталне приоритете и циљеве (као што су нпр. пажња, ангажовање, приврженост), а затим тактике за њихово остваривање. Слика 3. приказује превођење жељених резултата у активности (Lovett, 2011; Behunin et al, 2011).



Слика 3. Оптимизација активности са аспекта жељених резултата

Извор: Lovett, 2011, стр 4.

“Пуњење маркетиншког левка захтева константне активности” (Lovett, 2011, стр 4). Први (општи) дигитални циљ могао би да буде привлачење и задржавање пажње. Након усмеравања посетилаца сајта на приступну страницу или на друге странице сајта, потребно је задржавање пажње путем одговарајућег садржаја, производа или услуга. Тестирање навигационих елемената омогућава прилагођавање сајта. Резултати истраживања потврђују да се најчешће тестирају следећи елементи: позиви на акцију, изглед странице и понуде.

Следећи ниво жељених резултата који се оцењује је ниво ангажовања сваког посетиоца при интеракцији са веб страницама. Ангажовање представља нпр. стављање артикала у корпу за куповину (*shopping cart*), тражење додатних информација или једноставно коришћење информација које указује на склоност ка конверзији. Веома мали број онлајн посетилаца купује производ при првој посети сајта. Уместо тога, онлајн посетиоци посматрају више сајтова (конкурентских производа), спровode компаративну анализу, консултују се са пријатељима, путем друштвених мрежа и других извора и евентуално поново посећују сајт. Односно, потенцијални онлајн купци и потрошачи комуницирају међусобно, али и са конкурентима (тј. не само са представницима једне организације). Просечан посетилац одлази на сајт шест пута пре онлајн куповине. Потребан је лични утицај да би се посетиоци сајта подстакли да заврше онлајн процес. Наведено може да буде

остварено таргетираним – циљним информацијама усмереним ка одређеним потрошачима на основу демографских података, понашања на сајту, претходног понашања при куповини или офлајн (*offline*) информација о потрошачима. Наиме, неки посетиоци су вреднији у односу на друге, тако да је потребно улагање времена у оптимизацију сајта или таргетирање поруке према најпрофитабилнијим потрошачима. Таргетирање може да буде ручно или аутоматизовано. Иако је персонализација веб садржаја на било који начин добра, аутоматизовано таргетирање уз нпр. коришћење адаптивних технологија је ефективније. Применом наведених тактика могућа је персонализована сегментација. Коначно, коришћење аутоматизованих решења омогућава организацији да послује у реалном времену, што представља ефективан метод схватања променљивих намера посетилаца.

Коначно, за остваривање циља као што је приврженост посетилаца сајта, потребно је предузимање активности као што су: слушање посетилаца и реаговање на основу захтева – фидбек (*feedback*) и препоруке. Очекивања све софистициранијих потрошача расту како им је доступност информација о квалитету производа и услуга на тржишту све бржа и боља (Muhović, Čurčić, 2011, str. 176). Слушање и фидбек обухвата подршку потрошачима за време и после конверзије путем механизма фидбека и одржавања знања потрошача за будуће интеракције. Једно од решења је давање могућности онлајн посетиоцима да искажу своје мишљење, применом технологија којима се чује “глас потрошача”, анкетирањем и у другим ситуацијама са персонализованим контактима. Често је довољно само питати потрошаче и показати им да се слушају и уважавају. Онлајн истраживањима (путем нпр. упитника на сајту) долази се до информација о преференцијама директно од стране дигиталних посетилаца. Реаговање на основу захтева – фидбек је добар начин за јачање односа потрошачима и прикупљање података. Препоруке у погледу производа и/или садржаја могу да се заснивају на сличним производима или садржају, популарности или претходном понашању потенцијалних купаца.

Дакле, на основу анализе приказане слике 3. изводи се закључак да подела традиционалног маркетиншког левка у више опипљивих жељених резултата, омогућава дефинисање активности које воде ка конверзији посетилаца сајта у купце производа. На тај начин “мале победе” или микро-конверзије могу да се посматрају као фактори који воде ка конверзијама (Lovett, 2011; Behunin et al, 2011).

Од посебног значаја је прикупљање података о потрошачима и предузимање активности на основу њих. Прикупљање података није више изазов – 94% глобалних података се сада дигитално складишти. Изазов је спровођење активности на основу података и одговори на питања – шта (које податке), када и како користити. Организације могу да посматрају понашање посетилаца сајта и саставе профиле потрошача (слика 4).



**Слика 4. Профили анонимних потрошача на основу онлајн и офлајн варијабли**

Извор: Адаптирано према: Justis, Braganza, 2011, стр. 4.

Праћењем посетилаца сајта, касније потенцијалних купаца и потрошача добијају се подаци као што су одакле су, у које доба дана претражују, са ког уређаја, прегледача итд. Додатни подаци који се односе на офлајн варијабле, као што су подаци о управљању односима са потрошачима (*customer relationship management – CRM*), продаји на месту продаје омогућавају одређивање низа профила потрошача. Термин – анонимни је значајан због поштовања приватности потрошача. Значај категорија података зависи од конкретног посла (бизниса). На пример, за сајтове малопродаваца, значајни подаци су: одустајање од куповине (напуштање корпе за куповину), учесталост куповине и вредност просечне поруџбине. За сајтове медија, битни подаци су: погледане стране, учесталост прегледања сајта и склоност ка садржају. На пословном (Б2Б) тржишту значајнији подаци су: склоност ка производу, статус при регистрацији и фаза у процесу стварања тражње. У области финансијских услуга, издвајају се подаци: тип, понашање клијента, стање на рачуну, задуженост на основу кредита итд. (Justis, Braganza, 2011).

## Закључак

Подаци о потенцијалним купцима нису довољни и нису једини циљ. Они представљају само један од почетних циљева. Коначни циљеви онлајн пословања организација су стварање актуелних купаца – потрошача, продаја и профит. Да би се остварили коначни циљеви, потребно је управљање односима са потенцијалним онлајн купцима. Одговарајуће тактике конверзије као што су А/Б тестирање приступних страница, слушање потенцијалних купаца, препоруке и персонализовање понуде воде остваривању коначних циљева организације.

## Литература

1. Behunin, B., Jensen, S., Graham, A., Lovett, J. (2011). Digital marketing experts discuss the conversion imperative. Adobe Systems Incorporated, www.adobe.com USA, 2011.
2. Carroll, B. (2006). Start with a lead – eight critical success factors for lead generation. InTouch, www.startwithalead.com
3. Dašić, G., Anufrijević, A. (2011). Primena Interneta i veb alata u procesu razvoja kustomizovanih proizvoda. *Ekonomika*, 57 (3), str. 94-104.
4. Justis, A., Braganza, A. (2011). Conversion optimization: What has your data done for you lately, Adobe Systems Incorporated, www.adobe.com USA.
5. Lovett, J. (2011). The onlajn conversion imperative – A wake-up call for improving onlajn conversions through optimization, Adobe Systems Incorporated, www.adobe.com USA.
6. Marketo. (2010). The Definitive Guide to Lead Scoring - A Marketo Workbook, Marketo – www.marketo.com
7. Mihailović, B., Simonović, Z., Hamović, V. (2010). Mrežna ekonomija u funkciji razvoja agrarnog sektora Srbije. *Ekonomika*, 56(1), 121-129.
8. Muhović, A., Ćurčić, N. (2011). Informaciona tehnologija u savremenoj organizaciji. *Ekonomika*, 57 (4), str. 173-182.
9. Ratković, M., Grubić, G. (2011). Internet kao sredstvo unapređenja marketinga. *Ekonomika*, 57 (3), str. 63-73.
10. Ratković, M., Đorđević, G. (2010). Distribucija u okruženju interneta i novih tehnologija. *Ekonomika*, 56 (2), str. 38-48.

### ПЕРФОРМАНСЕ КАМАТНОГ РИЗИКА БАНКЕ И БАЗЕЛСКЕ ПРОЦЕДУРЕ

#### Апстракт

*Анализира се савремени пословни концепт управљања каматним ризиком као један од кључних видова управљања активом и пасивом банке, заштите банкарског капитала и прихода од каматног ризика. У процесу управљања каматним ризиком од посебног је значаја поштовање одређених процедура управљања каматним ризиком. Базелски „Комитет за банкарску супервизију“ усвојио је и препоручио одређеним националним супервизорима примену процедура које банке треба да користите при управљању каматним ризиком у свом пословању. Ове препоруке и процедуре управљања каматним ризиком корисно је разматрати, како ради могуће имплементације у Србији, тако и ради проширења спектра управљања каматних ризика.*

**Кључне речи:** каматноосетљиви јаз, јаз века трајања, симулациони модел, Базел II, ALCO.

### BANK CREDIT RISKS AND BAZEL PROCEDURES

#### Abstract

*We analyze importance of the modern business concept of managing interest rate risk is one of the key modes in managing assets and liabilities, which way the banks protect bank capital and incomes from the interest rate risk with recomposing balancing and out-of-balancing performances. In the process of managing interest rate risk, in which the cognition and forms of interest rate risk are equally important. Basel Committee on Banking Supervision has adopted and recommended to the certant national supervisors to apply procedures, which banks should use at managing interest rate risk in their business operations.*

**Key words:** interest rate sensitive gap, duration gap, simulating model, Basel II, ALCO.

#### Увод

Овим приказујемо потребу банке за способношћу да може одређена дешавања на финансијском тржишту препознати као каматни ризик, којим се мора управљати у току одређеног периода. Имајући у виду, у свом пословању, принципе ликвидности и сигурности са намером очувања капитала и новчаних токова, не-

---

<sup>1</sup> dragoslava.nikic@nis.eu, dragana\_n@mail.ru

опходно је да банка има систем управљања каматним ризиком, којем је изложена. Из тих разлога се намеће потреба познавања и коришћења савремених метода управљања каматним ризиком, са циљем да се у све сложенијем и динамичнијем окружењу повећа економска вредност и профитабилност банке.

Процес глобализације носи са собом крупне промене у финансијској сфери. Банке се трансформишу у нове форме финансијских организација на глобалном нивоу. Отуда се питање ризика поставља као једно од најважнијих питања у банкарству.

Базелски „Комитет за банкарску супервизију“ усвојио је и препоручио одређеним националним супервизорима примену процедура које банке треба да користите при управљању каматним ризиком у свом пословању. Усклађеност постаје примарна потреба, када се има у виду чињеница да, како земље у региону, тако и Србија, свакодневно теже интеграционим процесима са циљем да постану део Европске уније.

### **Улога банке на финансијском тржишту и каматни механизам**

Банка представља један од најважнијих субјеката финансијског тржишта и укупног система финансирања привреде у целини. Уласком на финансијска тржишта, комерцијалне банке постепено мењају структуру своје делатности. Комерцијалне банке се, постепено, све више баве и ванбилансним активностима, које обухватају класичне ванбилансне активности (кредитне гаранције, акредитиви, девизни послови, итд.), али и новије облике тих активности у облику финансијских деривата као што су фјучерси, опције, свопови и други.

Један од најважнијих фактора у привредном животу сваке државе јесу камате, односно каматна стопа, јер је она инструмент којим се утврђује цена капитала. С једне стране се сматра да каматна стопа већа од инфлације позитивно и стабилизујуће делује на привредне токове у држави, док с друге стране постоји гледиште да у нестабилним привредама висока каматна стопа подстиче инфлацију, те да још више погоршава привредну нестабилност, па је стога потребно политиком „јефтеног новца“ подстицати производњу и привредни развој.

Камата је цена за привремено препуштање капитала, а обрачунава се до дана доспећа потраживања.<sup>2</sup> Камата је у основи - цена употребе зајмовног капитала, јер се углавном плаћа из вишкова вредности које оваплоћује зајмовни капитал и представља редовно део бруто профита, због чега је редовно мања од њега. Каматна стопа је инструмент уравнотежења између обима штедње и понуде капитала са тражњом финансијских ресурса, апсорбовања формиране штедње од стране реалних инвеститора, дистрибуције дохотка на потрошњу и инвестиције, алокације финансијских ресурса и мобилности капитала. Савремене теорије о каматној стопи сматрају да нема земаља са привредом у потпуној равнотежи понуде и потражње добара, да нигде нема пуне запослености и коришћења капацитета, да новац има и других улога поред плаћања, што значи да није неутралан, да нема аутоматизма у успостављању равнотеже цена, камате, штедње, инвестиција и слично, те да је не-

<sup>2</sup> [www.premiumsoft.co.yu/?opt=dictionari&id=313547](http://www.premiumsoft.co.yu/?opt=dictionari&id=313547)



опходно регулисање и предвиђање каматних стопа, да постоји реална и номинална каматна стопа и да централна банка емисионом политиком и политиком есконтне стопе може деловати како на монетарна, тако на привредна кретања.

Постоји више начина утврђивања каматних стопа, од којих су најчешћи принос до доспећа, текући принос и принос на бази дисконта. У процесу обликовања каматне стопе узимају се у обзир фактори времена и ризика, а као корективни елементи могу се појавити стабилност новца (инфлација, дефлација) и административни утицај државе. Иако каматну стопу аутономно може одредити централна банка (често се сусрећемо са лимитираним каматним стопама), она се најчешће слободно формира у односима понуде и тражње.

### Спектар финансијских ризика банке

Формирање цене банкарских кредита није могуће објаснити без указивања кључних разлика тржишта банкарских кредита у односу на стандардна тржишта роба. Обећања која корисници кредита дају, кад је поврат кредита у питању, садрже вероватноћу у поврату коју је тешко објективно утврдити. Отуда специфичност банкарских кредита.

Уобичајено је и природно да банке врше класификацију потенцијалних корисника кредита у различите групе, јер очекивана отплата зависи од степена ризичности пројекта. Пре одобравања кредита и утврђивања каматне стопе, банка мора извршити процену постојећег ризика у пројекту. Емпиријско проучавање је показало да је ефикасна алокација кредита у привреду управо зависна од прецизности система класификације корисника кредита.<sup>3</sup>

Велики је број ризика у банкарском свету и сваки од њих утиче на профитабилност, што подиже значај ризика као проблема у пословању сваке банке. Из тих разлога, различити типови ризика морају бити пажљиво дефинисани, проучени и прецизно одређени. Овај процес је у многоме унапређен регулативом, која је дефинисала основне принципе и правила која се примењују на различите типове ризика. Познавање ризика у банкарству, којима је свака банка изложена, и њихово тачно дефинисање, основ је за сваку пословну одлуку у управљању ризицима, и за доношење даљих одлука менаџмента у банци.

Ризик<sup>4</sup> се дефинише као могућност одступања од очекиваног исхода. Иако би ова дефиниција ризика могла бити прихваћена од већине људи, не постоји јединствено прихваћена дефиниција ризика, а још мање како га треба мерити.

Повезаност ризика са вероватноћом одступања, прва је кључна одредница појма ризика, што ће рећи да се ризик може исказати као вероватноћа која се креће од 0 до 100 процената, која није коначна, а није ни немогућа. Из овог се не може закључити да се вероватноћа мора квантификовати, већ само да мора постојати.

Финансијска теорија дели ризике у свакодневном пословању банака на системске и несистемске ризике, који су практично укупан ризик којем је свака банка изложена. Као један од ризика који банка прихвата у свом пословању је и финан-

<sup>3</sup> Хаџић, Миролуб. 2007. *Банкарство*. Београд: Универзитет Сингидунум Београд, стр. 221.

<sup>4</sup> Riscum (lat.) - могућ исход догађаја.

сијски ризик, који одражава вероватноћу будуће нето добити, као приноса на акције или на портфолија која су повезана с променама приноса на тржишту као целини. Постоји више подела финансијског ризика, а широко прихваћена подела обухвата кредитни ризик, ликвидносни ризик, ризик каматне стопе, девизни ризик и оперативни ризик.<sup>5</sup>

### **Дефинисање појма и облици каматног ризика**

Утицај каматног ризика на пословање банке може се пратити преко утицаја на књигу банке и књигу трговања. Банковна књига класификује и бележи све традиционалне активности банке које се делимично преклапају с инвестиционим пословима док књига трговања банке бележи све трансакције које се обављају на тржишту. Из овог произилази закључак да је каматни ризик могуће поделити на каматни ризик биланса и каматни ризик садржан у трговинским трансакцијама банке. Основну меру ризика каматне стопе представља коефицијент између ставки активе, осетљивих на промену каматне стопе, и ставки пасиве, осетљивих на ове промене. Коефицијент може бити мањи или већи од један, одражавајући спремност банке да прихвати ризик наспрам предвиђања будућег кретања каматних стопа на тржишту, посебно у време већих осцилација тржишних каматних стопа. У циљу минимизације изложености каматном ризику банке, прибегавају билансном реструктуисању ставки активе и пасиве, осетљивих на каматне стопе, тако да коефицијент осетљивости на каматну стопу тежи јединици<sup>6</sup>.

Најчешћи облици ризика каматних стопа су: ризик од промене цена, базни ризик, ризик криве приноса и ризик опције. Промене каматних стопа у банци стварају одређене ефекте на депозите и кредите, курс ХоВ, на тржишну вредност банке и на нето каматну маржу.

### **Управљање каматним ризиком у билансу банке**

Путем управљања каматним ризиком у билансу банке, менаџмент банке је у могућности да створи флексибилну структуру биланса и да се на тај начин лакше прилагоди свакој промени каматних стопа на финансијском тржишту. Као и у другим предузећима, два основна финансијска извештаја или биланса у банци су биланс стања и биланс успеха. За сваку банку је од велике важности одржавање билансне равнотеже, како краткорочно тако и дугорочно. Биланс банке се сматра уравнотеженим, ако су рочно и валутно избалансиране вредности активе и пасиве. Рочна усклађеност<sup>7</sup> биланса гарантује покривање ризика неликвидности, док валутна усклађеност гарантује покривање валутног ризика. Када се ликвидним резервама покрива ризик неблагоприятног плаћања обавеза, онда кажемо да је биланс банке фундаментално уравнотежен.

<sup>5</sup> [www.iem.bg.ac.yu/BBA/Master/06-07/poslediploma\\_inf0607.htm](http://www.iem.bg.ac.yu/BBA/Master/06-07/poslediploma_inf0607.htm)

<sup>6</sup> Bessis, Joel. 2002. *Risk Management in Banking*. New York: John Wiley&Sons, Inc., стр. 14.

<sup>7</sup> Банке различито врше груписања средстава и обавеза по рочној структури. Временски периоди груписања средстава и обавеза, који се користе најчешће у банкама, су: а) период до 30 дана, б) период од 30-90 дана, ц) период од 90-365 дана, д) период од 1-5 година и е) период преко 5 година.

Показатељи који се најчешће користе при анализи профитабилности у банкарству су принос на акцијски капитал (*ROE, Return on Equity*), нето каматна маржа и нето некаматна маржа (*NIM, Net Interest Margin; NnIM, Net NonInterest Margin*), принос на активу (*ROA, Return on Assets*) и добит по акцији (*EPS, Earnings Per Share*)<sup>8</sup>.

Управљање активом и пасивом означава управљање ризиком ликвидности, али и сталим повезаним ризицима, као што су девизни ризик, каматни ризик, кредитни ризик, ризик репутације, ризик адекватности капитала и др. Циљеви управљања ликвидности за све банке транзицијских држава односе се на:

1. планирање потреба за ликвидности на дневној основи
2. смањење трошкова обезбеђења потребних додатних средстава или прихода од пласирања вишка ликвидних средстава
3. задовољење минималне стопе обавезне резерве и других захтева супервизора.<sup>9</sup>

### Методe управљања каматним ризиком

Када се говори о каматном ризику, један од најважнијих циљева је заштита профита од утицаја променљивости каматних стопа, без обзира у којем се смеру те промене крећу. Имајући то у виду, банкарски менаџмент мора остваривати профит на очекиваном и стабилном нивоу. Да би остварили профитабилно пословање уз прихватљив ризик, не угрожавајући ликвидност пословања, сигурност и стабилност банке, менаџмент мора да има у виду позиције активе и пасиве које су најосетљивије на промене каматне стопе. На страни активе у билансу стања то су зајмови и инвестиције, а депозити и зајмови на страни пасиве. У циљу заштите профита од негативних промена у каматним стопама, акционари траже да нето-каматна маржа остане фиксна, као основни показатељ зараде на каматносној имовини. Израчунава се на следећи начин:

$$\text{Нето – каматна маржа} = \frac{\text{Каматни приходи – Каматни трошкови}}{\text{Просечна каматносна актива}}$$

Основни циљ менаџмента банке је контрола нето каматне марже, с тим да истовремено одражава став менаџмента о активностима које воде максимизацији тржишне вредности банке. Уколико случајно дође до пада нето-каматне марже, мора се одмах извршити анализа и предузимање пословних активности у смеру повећања каматних прихода, контроле и смањење каматних трошкова, те усклађивање њихове висине са кретањем каматносне активе. У напорима да оствари постављене циљеве, менаџмент банака у највећем броју у управљању каматним ризиком користи: 1) методе јаза (*gap analyse*), која обухвата каматноосетљиви јаз (*bilansni gap, fanding gap model*) и јаз века трајања банке (*duration gap, трајање*); и 2) симулационе моделе.

<sup>8</sup> Љумовић Исидора, Маринковић Срђан, Пејовић Биљана. 2011. *Ефикасност и профитабилност банака – колико су концепти међусобно искључиви*. Часопис Индустија, вол. 39, бр. 4, стр. 46.

<sup>9</sup> Живко Игор, Слијепчевић Сунчана. 2006. *Управљање ризиком ликвидности банака у транзицијским државама*. Економски анали, вол. 51, бр. 168, стр. 141,148

У свом пословању банка ће ставке каматноосетљиве активе и пасиве сврстати према роковима доспећа, од датума састављања биланса, односно према датумима када је могућа промена висине каматне стопе на појединим позицијама, и израчунати јаз.

У анализи каматног ризика, поред важности поделе билансних позиција по рочности, где апроксимативно укрштамо новчане токове структуришући временске оквири краткорочних доспећа, (штитећи нето каматну маржу), веома је значајна и анализа карактеристика новчаног тока. При томе у анализи имамо у виду да пласмани и обавезе банке имају различите амортизационе планове у отплати-наплати главнице, као и различите врсте плаћања и наплате камате. Диспаритет који настаје у наведеним разликама, створио је основ за постојање јаза века трајања банке (*duration gap*), који изражава разлике у роковима доспећа појединих билансних позиција активе и пасиве. У овако створеним условима, променљивост каматних стопа може угрозити нето вредност банке, јер и кад је нето-каматна маржа заштићена од каматног ризика, то не значи да је нето вредност банке заштићена од губитка. Да би се заштитили од оваквих негативних последица, потребно је применити и користити методу управљања јазом трајања банке (*duration model*), који има различите могућности у управљању банком. Век трајања (*duration*) је вредносна и временска мера доспећа свих прилива од каматносноне активе и одлива по каматносној пасиви. Век трајања, или дурација, одређује се као однос садашње вредности збира свих очекиваних прилива готовине од појединачних хартија од вредности, или укупних портфолија пондерисаних роком доспећа, и тржишне вредности Хов, или укупног портфолија. Када у пракси имамо дужи јаз века трајања банке, то значи да је нето вредност банке осетљивија на промене у тржишним каматним стопама. Ако је јаз века трајања банке позитиван са усклађеним леверицом, паралелне промене у нивоу каматне стопе довешће до тога да су промене у вредности пасиве мање (на више или ниже) него у вредности активе. У овом случају, раст каматних стопа смањује вредност активе више од вредности пасиве, а тиме смањује и нето вредност банке (тржишну вредност). Пад камата, у овој варијанти, проузрокује веће растуће промене вредности у активи него у пасиви, која такође расте, али су промене у нето вредности банке позитивне. Ако је ситуација обрнута, тј. имамо негативан јаз века трајања банке, са усклађеним леверицом, тада ће паралелна промена у каматним стопама довести до веће промене вредности у пасиви него у активи. То значи да пад каматних стопа проузрокује повећање вредности пасиве више него активе, када опада нето вредност банке, док раст каматних стопа проузрокује да вредност пасиве брже опада од вредности активе, повећавајући на такав начин нето вредност банке.

Симулациони модели се користе у оквиру АЛМ концепта, у циљу утврђивања могућих ефеката на ризик и принос банке, при одабраним различитим сценаријима код којих варирају нивои каматних стопа. Управљањем ризиком каматне стопе, анализом каматноосетљивог јаза и анализом јаза века трајања, могу се предвидети одређене ситуације у будућности и начин на који ће промене нивоа каматних стопа деловати на пословање банке, новчане токове и економску вредност банке. С обзиром на то да су неке билансне позиције у оквиру каматносноне активе и пасиве укамаћене уз фиксне, а друге уз променљиве каматне стопе, те да постоји несклад, поготово у крајним раздобљима, између обрачуна и наплате камате, да се

позиције активе и пасиве разврставају у ризичне групе, па и припадајућа камата не улази увек у целости у биланс, да се каматне стопе мењају различито и непредвидиво, банке коришћењем савремених информационих технологија све више користе симулационе моделе за управљање ризиком каматне стопе. Засновани су на методологији израде биланса успеха, што значи да свака позиција активе и пасиве, осим износа има и податак о року доспећа, висини и врсти каматне стопе, ризичној класификацији, итд., што опет омогућава прорачун камате и добијање других елемената за израду биланса успеха за тражени период са новим претпоставкама. Добијени резултати служе за планирање и спровођење пословне политике банке.

Уколико се процењује ефекат каматних стопа на биланс успеха банке, као и на новчане токове који произилазе из постојећих билансних и ванбилансних позиција, такве се процене називају статичким симулацијама. Поред ових користе се и динамичке симулације, које су сложеније од претходних, јер поред постојећих билансних и ванбилансних позиција у обзир узимају планирано кретање каматних стопа на тржишту, стратегију политике каматних стопа банке, очекивано понашање клијената банке, пословну политику на страни извора и пласмана, и остале важне чиниоце. Динамичким симулацијама покушава се што верније предвидети будуће пословање банке, тако да се у модел укључују сви релевантни подаци и чиниоци.

### Хединг у односу на каматни ризик

Након утврђивања осетљивости биланса банке на ризик промене каматне стопе, помоћу метода јаза и симулације, неопходно је користити адекватне инструменте за заштиту од ризика промене каматне стопе. У ту сврху користе се хединг методи. Хединг (*hedging*) значи заштиту, или оградавање, а у овом контексту релативизације ризика каматне стопе, подразумевајући покривање ризика супротном пословном операцијом. Најчешће коришћени хединг инструменти су финансијски инструменти, настали као деривати чија се вредност изводи из вредности неке друге основне активе која се налази у њиховој основи. Финансијски деривати су, дакле, уговорни инструмент између две стране који нису оригинални издаваоци хартије од вредности. Најраширенији облици финансијских деривата, коришћених у заштити од ризика промене каматне стопе су форварди, фјучерси, опције и каматни свопови, који чине групу линеарних каматних уговора, те каматни плафон, под и крагна, који спадају у групу нелинеарних каматних уговора. Побројани деривати се користе у управљању каматним ризиком банке, у сврху заштите профитабилности банке од промене нивоа каматних стопа. Банке су највећи корисници финансијских деривата, с обзиром на велику каматну изложеност. Употреба деривата омогућава банкама раздвајање управљања каматним ризиком од других циљева у пословању банке, а њихово коришћење зависи од величине банке, тржишта финансијским дериватима, те знању, способностима и искуству запослених на тим пословима у банци.

Финансијским дериватима се тргује на организованим и *ОТЦ* тржиштима. Највећа тржишта финансијским дериватима су *London International Financial and Futures and Option Exchange* (LIFFE), *Chicago Board Option Exchange* и *Chicago Mercantile Exchange*. Мање берзе су *France's Matif* и *Germany's Deutsche Terminbörse*<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Ђорђевић С. Бојан; Илић Силвана. 2012. *Карактеристике трговања опцијама и трендови на робним берзама*. Часопис *Економика*, број 1, стр. 90, Ниш: Друштво економиста „Економика“;

Форвард је уговор о продаји или куповини имовине (каматних стопа, валута, дионица и сл.) на одређени дан у будућности, по цени која је између двију страна, купца и продавца, постигнута у тренутку закључења уговора. Најчешће се користе за испоруку обвезница и страних валута. Форвард на каматне стопе има одређених специфичности, као што је недвосмислено дефинисање дуговног инструмента који ће бити испоручен у будућности, затим количину, цену (каматну стопу) на дуговни инструмент у тренутку испоруке, као и датум испоруке.

Фјучерс уговори су термински уговори о куповини или продаји неке робе или финансијских инструмената по унапред одређеној цени, у унапред утврђеном будућем временском периоду. Постоји више врста фјучерс уговора, а основна подела је на робне и финансијске. Каматни, тј. Финансијски фјучерси на каматну стопу ефикасно су средство за заштиту од негативних промена у висини каматне стопе. Они се обично креирају на различите хартије од вредности са фиксним приносом. Купујући каматне фјучерсе инвеститори уствари купују хартије од вредности са фиксним приносом које ће платити у будућности<sup>11</sup>. Каматни фјучерси се јављају у ситуацијама када је имовина под фјучерс уговором, тј. када ХоВ, која носи одређену каматну стопу, гарантује испоруку те имовине уз одређену каматну стопу на одређен дан у будућности. Фјучерс хединг, у односу на каматну стопу, подразумева да банка заузме супротну позицију на тржиштима фјучерса од оне коју заузима тренутно на готовинском.

Поред фјучерса, опције су најстарији и данас најраспрострањенији финансијски деривати. Имају велики значај као инструмент хединга, у заштити од различитих врста ризика у финансијско пословању. Опције су право, али не обавеза, да се купи или прода одређени основни инструмент (актива, роба, ХоВ, итд.) по напред уговореној цени, до тачно одређеног дана у будућности<sup>12</sup>. За разлику од фјучерса, овде не постоји обавеза за обе стране у уговору.

Каматни своп је уговор којим се учесници обавезују да ће, у току трајања уговора, плаћати један другоме износе једнаке договореним каматним стопама, те на тај начин профитирати по основу обостраног смањења трошкова камата.

## Базелске проседуре и каматни ризик

Најстарија међународна финансијска институција „Банка за међународна поравнања“ (*Bank for International Settlement - BIS*) основана је 1930. године у Хагу, по Јанговом (*Yung*) плану, са циљем пружања олакшица Немачкој у плаћању ратне одштете након Првог светског рата. Седиште БИС-а данас је у Базелу у Швајцарској. Касније, основни задатак БИС-а постаје стално унапређење и координисана сарадња централних банака и других институција, ради постизања финансијске и монетарне стабил-

<sup>11</sup> Грубишић Зоран; Вуковић Дарко; Бранковић Бобан. 2012. *Употреба фјучерса у заштити на финансијском тржишту*. Часопис *Економика*, број 1, стр. 83-84, Ниш: Друштво економиста „Економика“;

<sup>12</sup> Ђорђевић С. Бојан; Илић Силвана. 2012. *Карактеристике трговања опцијама и трендови на робним берзама*. Часопис *Економика*, број 1, стр. 90, Ниш: Друштво економиста „Економика“.

ности, као и да посредује у међународном обрачуну европских централних банака. „Банка за међународна поравнања“ је основана као „банка централних банака“ и као таква се налази у власништву централних банака, тако да је коришћење њених услуга намењено само централним банкама и међународним организацијама. Банком руководи Одбор директора од 17 чланова из групе Г-10. Оснивање и постојање „Комитета за банкарску супервизију“ има за циљ да дефинише основне стандарде контроле и да на основу јасно искристалисаног искуства у пракси даје препоруке, које ће се на погодан начин, од стране овлашћених контролора, применити путем детаљне државне или друге регулативе у појединачним националним системима. Последњих двадесет година Комитет је поконио највише пажње адекватности капитала.

Као први кључни документ Комитета донесен је 1988. године Споразум о капиталу (*Capital accord*), познатији као Базел I. Јануара 1996. године, усвојен је амандман који се односи на регулисање тржишних ризика. Амандман је постао обавеза земаља чланица 1. јануара 1998. године. Трећи кључни документ базелског Комитета усвојен је јуна 2004., познатији као Базел II, који почива на три стуба: минимум капиталног захтева, процес супервизијског надзора и тржишна дисциплина.

Капитал банке, према условима Базелског споразума I из 1988., подељен је у две врсте:

а) Примарни капитал (основни капитал - Tier 1), који садржи обичне акције, суфицит, неподељену добит (задржане зараде), приоритетне акције без рока доспећа, мањински интерес на рачунима акцијског капитала, и препознатљиву одбрану нематеријалне активе и друге нематеријалне активе (нпр. купљене кредитне картице). У свим банкарским системима, основни капитал има кључну важност за израчунавање профитне стопе и способности банке да преузима ризик и одржава конкурентске позиције. Примарни капитал се сматра најквалитетнијом заштитом.

б) Секундарни капитал I (додатни капитал I - Tier 2), који садржи резерве за кредите и губитке на пословима лизинга, инструменте капитала за облигационо правна потраживања, обавезна конвертибилна потраживања, средњорочне приоритетне акције, ХоВ акцијског капитала и друге дугорочне инструменте капитала који сједињују и потраживања и елементе акцијског капитала. Наведени елементи биланса стања се укључују у капиталну основу банке, у сврху процењивања адекватности капитала и поред тога што немају карактеристике стабилности основног капитала. Они укључују капиталне обавезе које се неизоставно морају намирити или које садрже накнаду везану за будући приход, без обзира хоће ли приходи бити реализовани.

с) Секундарни капитал II (додатни капитал II - Tier 3) је појам који је базелски „Комитет за банкарску супервизију“ увео доношењем Амандмана за тржишне ризике у јануару 1996. године, те дозволио банкама, у складу са дискреционим правом националних законодаваца, да се заштите од дела изложености тржишним ризицима - издавањем краткорочног подређеног дуга. Овај капитал је дозвољено користити само за покриће тржишних ризика насталих од акција и каматноосетљивих инструмената трговачког портфолија, те валутног ризика и ризика роба. Секундарни капитал II мора у складу са законом имати рочност од минимално две године и мора бити субјекат одредаба које уређују да се не дозволи исплата, ни камате ни главнице, у случају да такво плаћање утиче на смањење укупног капитала банке испод утврђеног минималног стандарда.

Адекватност капитала по Базелу I се заснива на принципу да ниво капитала у банци мора бити директно везан с профилом изложености банке. Поред наведеног, овај приступ је био усмерен на могућност укључивања осталих ризика, иако је централна пажња усмерена на кредитни ризик укључујући и ризик државе. Основни базелски принципи се односе на:

- Предуслове за ефикасну супервизију банака;
- Издавање дозвола и власничке структуре;
- Пруденциони прописи и захтеви;
- Метода непрекидне супервизије банака;
- Захтеви за информацијама банака;
- Службена овашћења супервизора;
- Интернационално банкарство<sup>13</sup>.

Прве идеје о принципима супервизије банака појавиле су се са циљем да се дефинишу јединствене процедуре, које се односе на сигурност пословања банака. У том смислу Комитет је дефинисао листу Основних принципа ефикасне банкарске супервизије (*Core principles for effective banking supervision*), која су званично усвојена и објављена 1997. године. Листа обухвата 25 принципа који су донесени ради промовисања целокупне макроекономске и финансијске стабилности. Поштовање донесених принципа је обавезно, уколико се жели ефикасна банкарска супервизија. Основне идеје Базела I инкорпорирани су у актуелне домаће прописе и праксу из области супервизије, при чему одлуке објављене у “Службеном гласнику РС” 129/2007 (Одлука о управљању ризицима банке, Одлука о адекватности капитала банке, Одлука о класификацији билансне активе и ванбилансних ставки банке и Одлука о управљању ризиком ликвидности банке), које су ступиле на снагу 1. јула 2008. године представљају и значајан корак ка примени Базел II стандарда<sup>14</sup>.

### Базелски споразум II (Базел II)

С обзиром на повећану изложеност банака другим ризицима, а посебно тржишном ризику који је препознат као значајан ризик, први пут се одступило од Базела I доношењем Амандмана у јануару 1996. године. У циљу искоришћавања предности дисциплине, коју захтеви за капиталом намећу, Амандманом су додате посебне капиталне резерве за тржишни ризик, као и увођење *VarR*, као мере ризика тржишног портфолија. Овим Амандманом је обухваћен низ квалитативних стандарда за управљање ризицима, који се примењују на банке, које своје захтеве темеље на резултатима интерних модела.

Даљи развој финансијских тржишта и банкарске делатности довели су до потребе формулисања новог методолошког оквира за концепт сигурности сваке банке и банкарског система, посебно у контексту одржавања стабилности финансијских система. Јуна 1999. године објављен је, од стране Базелског комитета за банкарску супервизију, први предлог новог стандарда (*CP1*) који ће заменити Базел I. Јануара 2001. године издат је много детаљнији скуп консултативних докумената, тзв. други консултативни папир (*CP2*). Свој трећи консултативни папир (*CP3*), на-

<sup>13</sup> <http://www.bis.org>

<sup>14</sup> [http://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/55\\_2/55\\_2\\_1/bazel1.html](http://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/55_2/55_2_1/bazel1.html)



кон интензивне консултације са представницима банка, Комитет издаје у априлу 2003. године, а коначан текст Новог базелског споразума о капиталу (*New Basel Capital Accord*), објављен је у јуну 2004. године. Важећи је постао у децембру 2006. год., укључујући додатну смерницу у материјалу Комитета - „Примена Базела II на трговачке активности и третман дуплог ефекта неизвршења“, из 2005. год.

Актуелна верзија Базела II, која је компилација елемената из Споразума из 1988. год., који нису ревидирани, допуне Споразума о капиталу из 1996. год., као и материјала из 2005. год., службено стартује у развијеним земљама 01. 01. 2007. године<sup>15</sup>, под називом „Базел II: Међународна сагласност о мерењу капитала и стандардима капитала, ревидиран оквир, свеобухватна верзија“.

Циљеви новог базелског споразума о капиталу су:

- стварање боље повезаности правила регулаторности капитала са ризицима којима се банке суочавају, што резултира јачањем сигурности и стабилности финансијског система;
- стварање услова за осигурање конкурентске једнакости банака;
- интегрисан приступ изложености ризику (кредитни, тржишни и оперативни ризици);
- развијање сопствених прикладних приступа одређивању адекватности капитала који одражавају осетљивост на степен ризика.

Нови базелски споразум о капиталу је нов концепт израчунавања адекватности капитала банке, нудећи при томе нова правила у мерењу и управљању ризицима, које банка сусреће у свом пословању. Како је капитал основа раста сваке банке и начин заштите од неочекиваних губитака, Базел II дефинише колика је вредност властитог капитала довољна за покриће неочекиваних губитака. Властити капитал је, дакле, у функцији примарне заштите банке од ризика инсолвентности и његова вредност увијек мора бити прилагођена ризичној изложености банке. Као такав, капитал има огромну улогу у развоју, расту и стабилности сваке банке. Његова прениска вредност ствара могућност неспособности апсорпције губитака, вероватност банкрота и угрожавање депозитара, док у супротном, превисок капитал онемогућује остваривање довољно високог поврата на изворе средстава, чиме се угрожава профитабилност пословања.

Основна карактеристика Базела II је темељење на три основна стуба: 1. минимални капитални захтев (Стуб 1), 2. процес супервизијског надзора (Стуб 2), 3. тржишна дисциплина (Стуб 3)<sup>16</sup>.

### **Базелске процедуре у односу на ризике у банкарству**

Основни елементи процеса управљања ризицима, према базелским процедурама, су идентификација, мерење, праћење и контрола/смањење ризика. Међу преосталим ризицима које обрађује Базел II су: тржишни ризици, правни ризик, ризик земље и ризик трансфера, стратешки ризик, репутациони ризик.

Базелски „Комитет за банкарску супервизију“ је 2004 год. усвојио и препоручио националним супервизорима примену принципа које банке морају користити

<sup>15</sup> Примена Базела II у САД почела у јулу 2007. године.

<sup>16</sup> [http://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/55\\_2/55\\_2\\_1/bazel2.html](http://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/55_2/55_2_1/bazel2.html)

при управљању каматним ризиком у свом пословању. Основне групе ових принципа су следеће:

- Приказ каматног ризика надзорном одбору и вишем менаџменту;
- Одговарајућа правила и процедуре управљања ризиком;
- Мерење ризика, надгледање и контролне функције;
- Унутрашња контрола;
- Информација за надлежне органе;
- Адекватност капитала;
- Објављивање каматног ризика;
- Надгледање каматног ризика у књиговодству билансних позиција.

Истовремено, принципи треба да осигурају регулаторни оквир за надзор управљања каматним ризиком у банкама. Петнаест принципа Базелског „Комитета за банкарску супервизију“ покушава утврдити одговорност управе у управљања каматним ризиком у банци, одговарајуће политике и процедуре управљања и начине мерења, те информисања јавности о преузетом каматном ризику од стране банке. Првих тринаест принципа намењени су општој употреби у управљању каматним ризиком банака и усмерени су ка процесу управљања каматним ризиком, што укључује обликовање пословних стратегија, познавање имовине, обавеза банака и трговинских послова, као и систем унутрашње контроле. Овим принципима се намеће потреба успостављања и функционисања ефикасног система мерења, надгледања и контроле каматног ризика као функција система процеса управљања ризиком. Четрнаести и петнаести принцип намењени су националним супервизорима, у правцу контроле каматног ризика у банкама.

Оне земље које се одлуче на примену Базела II, уносе новину, да супервизор даје слободу банци да активно учествује у одређивању начина на који ће израчунавати капитални захтев. Уз ове погодности, долазе и нове обавезе, како за супервизију тако и за банке. На једној страни, банке морају уложити значајне материјалне и људске ресурсе, како би поставиле на квалитативно виши ниво управљање ризицима у својим институцијама, а на другој, супервизори такође морају развити људске и технолошке ресурсе, како би могли успешно надгледати системе које банке развијају. Имплементациони процес експлоатише резултате дијалога између супервизора и банака, укључујући спремност банака да примени прописе Базела II, анализе супервизорске спремности, и укупни утицај на одабране приступе, везано за количину капитала.

Решење за насталу ситуацију је у понуди неколико методологија за израчунавање ризика везаних за капитал, где је сваки у складу са степеном комплексности или софистицираности управљања ризиком. Да би одредио обим примене Базела II, супервизор би требао усвојити стратегију која одговара специфичним околностима и ускладити је са представљеним циљевима. У складу с тим, супервизор мора размотрити аспекте структуре банкарског система, софистицираност банкарске индустрије, главне супервизорске циљеве и стратегије у односу на адекватност капитала, утицај предложене шеме на адекватност капитала и развој нових банкарских производа и услуга, те направити процену односа са домаћим институцијама и институцијама које воде порекло из других држава. Након процене ових аспеката, супервизори могу дозволити коришћење искључиво Базела I, или неки једноставнији приступ Базела II, док ће супервизор очекивати да нека од банака у његовој надлежности пређе на напреднији приступ у примени Базела II.

Стање спремности банкарског система и спремности супервизора је кључни фактор за одређивање рокова и примену Базела II. Приликом имплементације Базела II, свака банка мора да спроведе пет основних корака, а то су: 1) чување историјских података о клијентима (може се дозволити да то буду само две године ако се уводи нови приступ); 2) одлучивање о најбољем приступу (зависно од трошкова имплементације, обима планираног посла, уштеда у спровођењу одабраног приступа, тржишних ефеката изабраног приступа, итд.); 3) разумевање потребе за подацима (историјски подаци, актуелни подаци и подаци потребни за објављивање); 4) развој модела (треба да су поновљиви, независни од појединаца и немогући за манипулацију); 5) извештавање (обухвата све претходно наведене елементе).

У складу са препорукама Базелског Комитета за супервизију банака (BCBS), Народна банка Србије (НБС) је крајем 2007. године започела процес увођења Базел II стандарда у Србији. Од јануара 2010 године Базел II стандард се примењује у Србији. Основни циљеви увођења Базел II стандарда у Србији:

- даље јачање стабилности банкарског сектора и финансијског система;
- унапређење процеса управљања ризицима у банкама и процеса супервизије заснованог на ризицима;
- јачање транспарентности и тржишне дисциплине;
- усклађивање са условима пословања на међународном финансијском тржишту;
- хармонизација са прописима Европске уније - Директивама ЕУ 48/2006 и 49/2006;
- стварање јаче везе између капиталних захтева и изложености ризицима на нивоу банке<sup>17</sup>.

Имајући у виду да је увођење Базел II стандарда један од приоритета НБС, као супервизија осталих банака, у оквиру Сектора за контролу пословања банака, формирана је посебна Радна група за увођење препорука и стандарда Базел II у Србији. Радна група за увођење препорука и стандарда Базел II је сачинила и банкама доставила први Упитник о примени Базел II стандарда. Упитник је достављен свим банкама на територији Републике Србије (укупно 34 банке) и све банке су доставиле свој одговор, након чега је извршена анализа резултата Упитаника. Посебна пажња посвећена је: значају које банке придају Базел II стандардима организационој, техничкој и кадровској оспособљености, као и стратешкој одређености банака за имплементацију Базел II стандарда. Банке дају високу оцену значају увођења Базела II у Србији од стране већине банака. Могло се закључити да је управљање ризицима у банкама недовољно развијено, односно да не постоји адекватан третман и значај ризик менаџмент функције, а да је присутна и оскудност кадрова одговарајућег знања и компетентности. Такође, у области информационе технологије очекивани су одређени проблеми у унапређењу информационе технологије.

Можемо на самом крају дати и мали резиме, да је неопходна едукација кадрова и развоја процеса управљања ризицима у банкама у Србији<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> [http://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/55\\_2/index.html](http://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/55_2/index.html)

<sup>18</sup> Љубић Маријана. 2011 г. *Увођење Базела II у Србији*. Индустија, вол. 39, бр. 1, стр. 268, 269, 273.

## Базел III

Трећи Базелски споразум је развијен као одговор на недостатке у финансијском регулисању које је откривено током финансијске кризе крајем 2000-тих. Базел II јача захтеве капитала банке и уводи нове регулаторне захтеве о ликвидности банака и банке полуге. На пример, промена у израчунавање кредитног ризика у Базела II неки сматрају узрочним фактором кредитног балона пре колапса 2007-8 године. Оцене бонитета и обвезница, финансијских снопова и разних других финансијских инструмената су вођени без надзора од стране званичних агенција, што је довело до AAA рејтинга на хипотекарне ХоВ, кредитних свопова и других инструмената који у пракси показали као изузетно лоши кредитни ризици. У Базелу III се примењује формалнија сценарио анализа<sup>19</sup>.

Базел III усвојен је 12.09.2010 г. и, између осталог, захтева од банака следеће: да држе 4,5% заједничког капитала (за 2% више од Базела III) и 6% капитала (*Tier I* повећан за 4% у поређењу са Базелом II) од ризичне активе. Базел III такође уводи додатни капитал заштите од ризика и обавезни капитал очувања од 2,5 %.<sup>20</sup>

## Литература

1. [www.premiumsoft.co.yu/?opt=dictionari&id=313547](http://www.premiumsoft.co.yu/?opt=dictionari&id=313547) ;
2. Хаџић, Мирољуб. 2007. *Банкарство*. Београд: Универзитет Сингидунум Београд;
3. Bessis, Joel. 2002. *Risk Management in Banking*. New York: John Weley&Sons, Inc., стр. 14;
4. [www.ien.bg.ac.yu/BBA/Master/06-07/poslediploma\\_inf0607.htm](http://www.ien.bg.ac.yu/BBA/Master/06-07/poslediploma_inf0607.htm) ;
5. Љумовић Исидора, Маринковић Срђан, Пејовић Биљана. 2011. *Ефикасност и профитабилност банака – колико су концепти међусобно искључиви*. Часопис: Индустрија, вол. 39, бр. 4, стр. 46;
6. Живко Игор, Слијепчевић Сунчана. 2006. *Управљање ризиком ликвидности банака у транзицијским државама*. Економски анали, вол. 51, бр. 168, стр. 141, 148;
7. Ђорђевић С. Бојан; Илић Силван. 2012. *Карактеристике трговања опцијама и трендови на робним берзама*. Часопис *Економика*, број 1, стр. 90, Ниш: Друштво економиста „Економика“;
8. Грубишић Зоран; Вуковић Дарко; Бранковић Бобан. 2012. *Употреба фјучерса у заштити на финансијском тржишту*. Часопис *Економика*, број 1, стр. 83-84, Ниш: Друштво економиста „Економика“;
9. Љубић Маријана. 2011 г. *Увођење Базела II у Србији*. Часопис: Индустрија, вол. 39, бр. 1, стр. 268, 269, 273;
10. <http://www.bis.org> ;
11. [http://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/55\\_2/55\\_2\\_1/bazel1.html](http://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/55_2/55_2_1/bazel1.html) ;
12. [http://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/55\\_2/55\\_2\\_1/bazel2.html](http://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/55_2/55_2_1/bazel2.html) ;
13. [http://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/55\\_2/index.html](http://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/55_2/index.html) ;
14. [http://en.wikipedia.org/wiki/Basel\\_III](http://en.wikipedia.org/wiki/Basel_III) ;
15. <http://www.bis.org/press/p100912.pdf> .

<sup>19</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Basel\\_III](http://en.wikipedia.org/wiki/Basel_III)

<sup>20</sup> <http://www.bis.org/press/p100912.pdf>

Др Предраг Јеленковић

Агенција за приватизацију, РК Ниш

Мр Љиљана Јеленковић

Медицинска школа "Др Миленко Хадзић", Ниш

### ДАНАС ЕКОЛОГИЈА, СУТРА ЕКОНОМИЈА

#### Апстракт

*У раду се указује на, пре свега, повезаност екологије и економије, као и њихов однос према заштити животне средине и глобалног тржишта. У даљем развоју животне средине подразумева се и даљи велики привредни раст. У привредном расту значајна су три узајамно условљена фактора: одржива економија, одрживо коришћење енергије и одрживе индустријске активности. У данашњем свету губитак природних ресурса је толико брз, да не постоји било каква могућност њиховог тако брзог обнављања или обнове. Увођење одрживости у економију и екологију је веома битно питање, не само за садашње генерације, већ и за оне које долазе.*

**Кључне речи:** *еколошка етика, еколошка свест, економски раст, користан, одрживи развој, одрживо организовање, прави утицај.*

### ECOLOGY TODAY, ECONOMY TOMORROW

#### Abstract

*The paper points out, first of all, the connections between ecology and economy, and their attitude towards environmental protection and global markets. In further development of the environment further major economic growth is understood. Three mutually determined factors are important for the significant economic growth: the sustainable economy, sustainable energy use and sustainable industrial activity. In today's world the loss of natural resources is so much faster than any possibility of their restoration. The introduction of sustainability in the economy and ecology is very important issue not only for the present generation, but also for those to come.*

**Keywords:** *ecological ethics, ecological consciousness, economic growth, profitability, sustainable development, sustainable management, true impact.*

#### Увод

Србија је тек на почетку развијања свести о очувању животне средине, али еколошки стандарди биће један од кључних и најтежих услова за улазак у ЕУ. Заштита животне средине у јавности и у пословном свету увек наилази на скепсу, али и опструкције, јер са собом носи додатне трошкове, више цене и промене укоренењих навика.

Такође, постоји представа да еколошко законодавство непотребно оптерећује привреду, намеће додатне таксе и порезе и ограничава слободу пословања. Међутим, економија будућности нераскидиво је везана са екологијом, а сама заштита животне средине представља једну нову привредну грану која пружа могућности и за зараду.

На прошлогодишњој конференцији програма за животну средину УН, тема је била Зелена економија. Тада је истакнуто да борба за екологију данас, значи борба за економију сутра. По интересовању јавности и количини новца који се окреће у зеленој економији, сви схватају да се не може бити конкурентан и озбиљан играч на глобалном тржишту, уколико нема корпоративну одговорност.

Примена еколошких закона, посебно из области заштите животне средине, врло често значи и велика одрицања и поскупљења, разбијање неких старих монопола и навика и почетак промене свести. Све то изгледа врло болно, али представља европску интеграцију у пракси. С једне стране доноси добро Србији али и кошта.

У протеклих 40 година ЕУ је развила добар и сложен законски оквир за заштиту животне средине. Усвајањем зеленог пакета закона, Србија је учинила велики напредак у смислу приближавања европским законима. У прошлости многи су веровали да еколошка регулатива служи ограничењу слободе пословања. У ЕУ верује да законодавство везано за животну средину пружа велике могућности за бизнис. Ту се мисли на чишћење животне средине, а нарочито на увођење чистијих технологија. Један од главних циљева ове деценије у ЕУ је подршка развоју економије која се заснива на одрживим ресурсима.

Овај циљ је подржан од стране шефова свих држава и влада ЕУ. Конкурентност и поштовање животне средине узајамно су повезани. Треба знати да су најконкурентније земље у Европи, управо оне које су најпријатељскије према својој животној околини.

Циљ овог рада је да прикаже колико је за сваку земљу у развоју битан процес очувања животне средине и очувања сопствених природних ресурса, као основу своје економије. Такође овим радом се скреће пажња колико је економски капитал важан за сваку земљу у развоју и да се он углавном састоји од њихових залиха природних ресурса и да је њихово очување једино могуће кроз одрживост система.

## **Одржива економија**

Сматра се да је у протеклих 50 година, економија диктирала развој како сваке земље поједине државе, тако и глобалне цивилизације. Тржишна економија је подстицала велико трошење ресурса преко материјалног раста и потрошачког менталитета, не обазирјући се на негативне и агресивне последице на животну средину. Сматрало се да су вода, ваздух и земљиште „бесплатна“ и неограничена добра. Концепт „одрживе економије“ се усаглашава са комплетном идејом „одрживог развоја“. То значи да ће у економији будућности бити поштовани и примењивани принципи одрживог развоја: 1) предостројност, 2) предвиђање ризика, 3) спречавање узрока, 4) ново вредновање животне средине, 5) промена начина понашања, 6) промена начина потрошње и 7) успостављање нових демографских институција и процеса.

## Теоријски аспект „одрживог развоја“

Тарнер, К, као познати економиста, разматра и етички проблем даљег „одрживог“ развоја са одрживом економијом. Он истиче да су се, почео 1970. године искристалисала четири светска погледа на проблеме животне средине и даљег развоја, али са безброј варијација:

- Експлоатација (искоришћавање) ресурса са оријентацијом великог раста;
- Чување (конзервација) на константном искоришћавању;
- Умерено очување са холистичким концептом здраве животне средине, укључујући „етику земљишта“ („ланд етхиц“) Алда Леополда;
- Крајње очување са искључиво и стриктно еколошким прист упом – биотичким обрасцем
- Он је разматрао ове моделе у даљем економском и друштвеном развоју, преко трошења ресурса као основе за даљи напредак човечанства, сматрајући да последња три имају етичке поруке.

Размишљања о одрживости развоја у који се укључују и следеће генерације јесте израз етичког става садашњих генерација према онима које ће доћи после њих.

Према неким ауторима (Пеарце, Малер, 1991) даљег одрживог развоја, дефинисање одрживог развоја је мање интересантно од проналажења услова да би се он постигао. По једној теорији решење се види у томе да се истом досадашњом базом оствари исто благостање као у претходној генерацији. Значи са истим средствима, са истом основом да и следећа генерација има исти ниво благостања (животни стандард) и можда квалитет живота који се укључује и квалитет животне средине. Ако се тоне постигне, значиће да је прилика пропуштена.

Према другим ауторима (Солов, 1986), односно другој школи мишљења, сматра се да будућност не може да буде тако добра као прошлост уколико не наследи исту или већу количину капитала (под овим се условно подразумевају и ресурси), колику је поседовала и прошла генерација. Са истом количином капитала требало би да се оствари исто благостање (квалитет живота).

Економисти су имали обичај да дефинишу капитал тако широко да тајпојам укључује не само створена материјална богатства (Км), већ и људска знања и вештине (Кх) и природна богатства, природни капитал (Кн). Значи да се под капиталом који може да се сматра као основа за даљи развој у животној средини, подразумева:

- Км – материјални капитал (К од енглеске речи капитал, манмаде асетс = м, створена материјална богатства)
- Кх – људски капитал ( х од енглеске речи хуман = људски) и
- Кн – капитал природних ресурса (од енглеске речи натурал=природни)
- Материјални капитал подразумева залихе добара које је човек направио, као што су: машине, инфраструктура, насеља путеви и др. Количина и врста знања, образовања, разноврсност људских занимања представља људски капитал (Пеарце, Аткинсон, 1993).

Под природним капиталом се сматра шири појам од залиха фосилних горива. Он обухвата још и : биомасу уопште, биодиверзитет, станишта, чист ваздух и чисту воду, очуване шумске и друге еко системе, озонски слој и биогеохемијске циклусе.

Све ово је имовина која остварује ток услуга које људи користе, вољно или спонтано (Пеарце, Малер, 1993) .

### Одрживи развој

Еколошки посматрано постоје два разлога за несклад између еколошки значајног фонда и техничког, односно онога што су људи направили. Брз развој нових технологија треба ускладити са законском регулативом и строгим еколошким стандардима.( Ђоковић, 2011) Први разлог је тај што нека еколошки значајна добра могу да буду суштинска за људско благостање али не и за људско преживљавање.

Други разлог је што, како се природни ресурси користена различите начине, многа њихова својства су суштинска за људско преживљавање како на дуге стазе тако и за основне биохемијске циклусе (Пеарце,Аткинсон, 1991).

У одрживом развоју веома значајан фактор јесте економика животне средине, која има велику улогу у:

- Објашњавању употребе и трошења ресурса и њихове деградације
- О размерама њиховог утицаја и
- Креирању политике сузбијања деградације (Пеарце, Малер, 1991)

Наука о економици животне средине није нова наука. Њене теоретске поставке леже у такозваној „економици благостања“ – прописане анализе о томе како економија треба да буде организована да би обезбеђивала оптимално благостање људима.

Природни ресурси су исцрпиво или обновљиво економско средство зависно од тога како се њима газдује. Истовремено су и фактори средине од којих зависи развој животне средине али и сам живот.

Највећи део земаља у развоју као и многе индустријски развијене земље имају сопствене ресурсе као основу своје економије. Њихов економски капитал састоји се углавном од њихових залиха природних ресурса: обрадивог земљишта, шума, разних биљних и животињских врста,богатства у водама и друго. Њихов дугорочни економски развој у највећој мери зависи од тих ресурса који ће обезбедити даљи развој у секторима: пољопривреде, рибарства, рударства, шумарства, туризма, како за сопствено, локлано снабдевање тако и за извоз. Међутим, многе неразвијене земље су принуђене да свој развој базирају на извозу свих тих природних добара.

У току задње две декаде (80-их и 90-их година XX.века) сиромашне земље и земље у развоју су изгубиле велике количине резерви. Ево неколико примера:

- Пре 50 година Етиопија је имала 30% покривеност шумама, пре 25 то се свело на 4%, а данас је можда само 1%.
- Током 20.века Индија је била око 50% пошумљена, а данас се свела на неких 10%
- У тропском појасу на једно засађено дрво исече се десет, у Африци је стопа 29 просечних стабала на једно засађено.

Даље, подаци говоре да :

- Сваке године се уништи шума толико колика је површина Велике Британије
- Само Бразил губи годишње око осам милиона хектара



- Површина пустиње се годишње повећава за шест милиона хектара

Губитак квалитетног земљишта такође се убрзава и рачуна се на око 25 милиона тона годишње (Мац Неилл, 1989).

У Србији је губитак квалитетног земљишта око шест хиљада хектара годишње.

У већини поменутих земаља губитак природних добара је много бржи од било какве могућности њихове обнове. У даљем „одрживом развоју“ људске цивилизације ови проблеми постају скоро нерешиви. Осим сиромаштва, глади и велике стопе смртности у сиромашним земљама, социјални проблеми надрастају могућности решавања. Милони избеглица широм света трагају за својим „стаништем“.

## Економија ресурса

Економија ресурса је била непозната до 60-их година XX века. Она се развила онда када су почеле прве енергетске кризе, да би своје праве основе стекла у време такозване „нафтне кризе“ (средином 80-их XX века). Економија ресурса данас треба да обезбеди остваривање одрживог развоја преко пројеката и процена. Уосталом и став међународних форума за финансирање јесте да се даје предност политици развојних пројеката и инвестиционих програма за заштиту животне средине, заштиту земљишта, шума, вода ( за пошумљавање и сливове).

Економија ресурса треба да обезбеди одрживи развој са пројектима и проценама који су оптимални за квалитет животне средине.

Економија је до сада користила ресурсе и њихов обрачун вредности изражавао се у новчаним јединицама. Лечење последица загађивања и деградације животне средине рачунало се као трошак. У новој одрживој економији инструменти за спровођење концепције одрживог развоја треба да су:

- Увођење пореза за све активности и производе који су на било који начин штетни по средину (у свим технолошким фазама: од експлоатације и транспорта ресурса, преко припреме терена и изградње погона, објеката и инфраструктуре, саме производње, лагеровања производа, транспорта до купца и само коришћење),
- Опорезивање предмета и њихове производње због којих се неефикасно користи енергија,
- Укидање дотација које интензивно користе ресурсе,
- Подстицање повољним зајмовима пројекта који се придржавају одрживог развоја,
- Неприхватање пројеката и онемогућавање добијања зајмова за њих ако се не придржавају принципа одрживог развоја или пројекта чија би реализација била штетна по животну средину
- Увођење опорезивања загађивача (извора загађивања), који емитују штетне материје

Нови економски инструменти окрећу смер предности: ако се штити и штеди животна средина економија је ефикаснија.

Овакав став замењује досадашњи: да економија иде напред, да гази све у животној средини а да је заштита животне средине само излишан трошак!

## Одрживо коришћење енергије

Производња и потрошња енергије (примарне и секундарне) најчешћи је узрок загађивања ваздуха. Загађујуће материје том приликом емитоване допринеле су појави ефекта „стаклене баште“. Због тога ограничавање емисија гасова стаклене баште (нарочито угљендиоксид и сумпордиоксид), део је даљег одрживог развоја, а на основу претходно проучених климатских промена. Гасови стаклене баште су они гасовити састојци атмосфере, како природни тако и антропогени који апсорбују и поново емитују инфрацрвено зрачење. Решавање тог проблема подразумева анализу и широке информације о:

- 1) Њиховом утицају на еко системе, људе-људско здравље, природу и материјална добра,
- 2) Могућност спречавања даљих климатских промена,
- 3) Прилагођавање променама у свим секторима и њиховим сегментима одрживог развоја животне средине

Познато је да се људи према енергији понашају расипнички. Због тога је у одрживој енергији значајна ставка чување и штедња. То подразумева све врсте енергије, јер и она коју називамо „обновљивом“ својом технологијом припреме и опреме, као и међуфаза(нпр.транспорт) ремети односе у екосистемима.

## Одрживе индустријске активности

Не само индустријске већ и све друге привредне гране и делатности троше простор, ресурсе и енергију и угрожавају биодиверзитет. Због тога све оне морају своје програме развоја и њихову реализацију да подесе ка „одрживости“. У одрживом развоју цениће се оне индустријске гране које ће нудити производе који су значајни за преживљавање и производе који ће се, после истека рока употребе, прилагодити новој намени или уз допуну и поправку поновној употреби.

## Закључак

Наведене чињенице указују на то да борба за екологију данас, значи борба за економију сутра. Примена еколошких закона, посебно из области заштите животне средине, врло често значи и велика одрицања и поскупљења, разбијање неких старих монопола и навика и почетак промене свести. Размишљања о одрживости развоја у који се укључују и следеће генерације јесте израз етичког става садашњих генерација према онима које ће доћи после њих.

## Литература

1. Đukanović, M. (1996) *Životna sredina i održivi razvoj*. Elit, Beograd.
2. Mc Neil, J. (1989) *Strategies for Sustainable Economic Development*. Scientific American pp.155-165
3. Pearce, D.and Atkinson, G. (1993) *Measuring Sustainable Development*. Ecodecisions No 9/93, pp 64-66.

4. Pearce, D. and Maler K.G. (1991) Environmental Economics and the Developing World. *Ambio* vol.20 No 2/91, pp 52-54 Swedish Academy Sciences, Stockholm.
5. Solow, R. (1986) On the Intergenerational Allocation of Natural Resources. *Scand. Jur.Econ.* No 88.
6. Turner, K (1992) *Osnove ekologije* DSZ, Ljubljana.
7. Бергенска министарска декларација о одрживом развоју у подручју економске комисије за Европу (1990)
8. Ђоковић, Г., Еколошки исходи паковања прехранбених производа, *Економика*, број 2, 2011, Ниш

### ЗНАЧАЈ РЕПО ПОСЛОВА НА ТРЖИШТУ НОВЦА

#### Апстракт

*Репо послови представљају врло битан сегмент тржишта новца. Значај репо послова континуирано расте имајући у виду њихове основне карактеристике као и остварени обим трговања на међубанкарским тржиштима. Глобална финансијска криза, као и појединачни спекулативни послови, су имали одраза на обим и фреквенцију обављања репо послова од краја 2007. године, али јасни знаци опоравка указују на несумњив значај ових операција по укупну ликвидност и развој финансијских тржишта у целини. Рад је намењен широком аудиторијуму и професионалцима у области финансија, који су у својим дневним операцијама суочени са проблематиком репо послова на финансијским тржиштима.*

**Кључне речи:** репо, колатерал, хартије од вредности, глобална финансијска криза, ризик, финансијска тржишта.

### THE IMPORTANCE OF REPO TRANSACTIONS ON MONEY MARKET

#### Abstract

*Repo transactions are very important segment of money market. The importance of repo deals continually growing, taking into account their main characteristics as well as reached trading volume on interbank market. Global financial crisis and individual speculative transactions significantly influenced on volume and frequency of repo transactions from the end of 2007, but clear signals of recovery show on undoubtfull significance of repo deals on total liquidity and financial markets development at whole. This paper is intended for broad economic auditorium and professionals in financial area, which are faced in daily operations with repo transaction subject matter on financial markets.*

**Key words:** repo, collateral, securities, global financial crisis, risk, financial markets.

#### Увод

Предуслов стабилности сваке економије је садржан у ефикасности спровођења монетарне политике. У функцији ефикасног спровођења монетарне политике, централне банке су пред посебним изазовом да својим инструментима и ме-

---

<sup>1</sup> vladamirkovic@sezampro.rs, vlada10mirkovic@yahoo.com

ханизмима утичу на количину новца у оптицају. Операције на отвореном тржишту, засноване на трансакцијама куповине и продаје хартија од вредности од стране централне банке у сврху регулисања ликвидности банкарског система, представљају врло битан инструмент монетарне политике. Истовремено, путем операција на отвореном тржишту се утиче и на висину и на структуру каматних стопа на тржишту новца. Трансакције које се обављају на тржишту новца се могу класификовати у две категорије и то:

1. трајне трансакције – које подразумевају куповину и продају хартија од вредности без обавезе њихове поновне продаје, односно куповине; и

2. репо трансакције (енгл. *Sale and Repurchase Agreement*) – које подразумевају продају хартија од вредности уз уговорну обавезу продавца да поново откупи хартије од вредности на одређени датум у будућности. Уговорна страна која купује хартију од вредности је суштински зајмодавац, док је друга уговорна страна продавац тј. дужник, који користи хартију од вредности као средство обезбеђења по кредиту уз фиксну каматну стопу.

Народна банка Србије је 31. јануара 2005. године по први пут организовала репо аукције хартија од вредности и од тада репо трансакције представљају основни инструмент путем којег Народна банка Србије спроводи операције на отвореном тржишту. Од 1. септембра 2006. године, у складу са усвојеним новим оквиром монетарне политике, основни инструмент спроводјења операција Народне банке Србије на отвореном тржишту су двонедељне репо трансакције (енгл. 2-week repo) по референтној каматној стопи Народне банке Србије<sup>2</sup>. Почетна референтна каматна стопа, 1. септембра 2006. године, је износила 18%, и њен висок ниво је био изузетно привлачан за многе банке, које су радо инвестирале у Србији. Тако је крајем 2010. године, ниво репо трансакција достигао 175,1 милијарду динара<sup>3</sup> Референтна каматна стопа има улогу „сигналне“ каматне стопе у процесу спровођења монетарне политике, као и улогу полазне каматне стопе, јер се висина основних каматних стопа по основу операција на новчаном тржишту одређује према висини референтне стопе. „Референтна каматна стопа је највиша, односно, најнижа каматна стопа коју Народна банка Србије примењује у поступку спровођења репо трансакција продаје, односно, куповине хартија од вредности, са рочношћу од две недеље (од 12 до 16 дана).“<sup>4</sup>

## Појам и основна обележја репо послова

**Репо уговор** представља уговор о продаји хартије од вредности уз обавезу касније куповине исте или сличне хартије по цени која је унапред договорена на одређени датум у будућности одређен од стране банке. Репо уговор је еквивалентан комбинацији спот продаје и форвард уговора. Спот продаја резултира у прено-

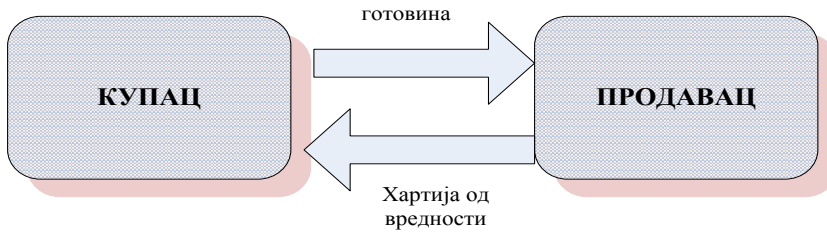
<sup>2</sup> актуелна референтна каматна стопа је 10% (извор: [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs)) 09.07.2012.год.

<sup>3</sup> Ђурковић, Иван, Аничкић Анђелка, „Време је за реформу банкарског система Србије“, часопис Економика, стр. 172, I-2011.

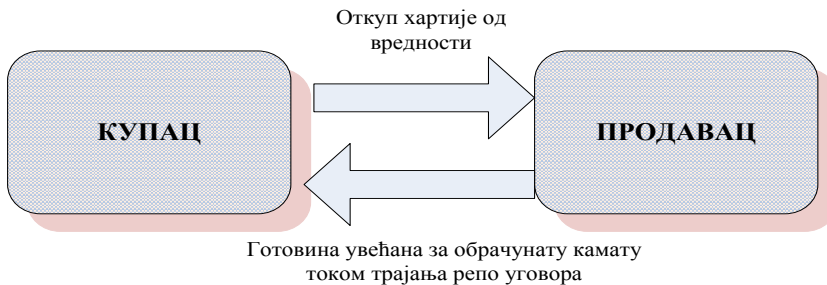
<sup>4</sup> Цитат преузет из „Смерница за утврђивање каматних стопа Народне банке Србије по основу операција на новчаном тржишту“, [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs)

су новчаних средстава дужнику у замену за правни пренос хартије од вредности купцу (зајмодавцу), док форвард уговор осигурава отплату кредита зајмодавцу и повраћај колатерала дужнику. **Reverse репо уговор** представља уговор о куповини хартије од вредности уз обавезу касније препродаје исте или сличне хартије по цени која је унапред договорена на одређени датум у будућности одређен од стране продавца.

#### РЕПО ТРАНСАКЦИЈА



#### НА ДОСПЕЋУ



Графикон 1. Схематски приказ класичне репо трансакције

Reverse репо трансакција представља „слику у огледалу“ репо послова. Reverse репо подразумева куповину хартија од вредности у замену за трансфер новца, уз истовремено уговарање препродаје хартије од вредности у будућности. Дилери користе reverse репо да би позајмили одговарајуће хартије од вредности и на тај начин покрили кратку позицију. Клијент може користити reverse репо за финансирање нове куповине или за превазилажење краткорочних потреба за новцем. Предност ове врсте уговора се огледа у томе што институције имају приступ средствима а да нису у обавези да ликвидирају активу.

Разлика између цене на почетку уговарања трансакције и цене на крају трансакције представља обрачунату камату на репо тржишту по којој је позајмљен новац, приближно једнак тржишној вредности пренете хартије од вредности. Обрачуната камата по којој се позајмљује новац кроз репо послове варира у зависности од тржишних услова, као и узимајући у обзир да ли се обвезницама на тржишту тргује по „специјалним“ методама (то је ситуација када постоји вишак тражње за обвезницама на тржишту). Формула по којој се обрачунава камата у репо послу гласи:

$$\text{камата} = \frac{\text{уложени износ} \times \text{каматна стопа} \times T}{360}$$

при чему је:  $T =$  број дана до доспећа хартије од вредности.

Најједноставније се начин обрачуна камате сагледати кроз један хипотетички нумерички пример. Претпоставимо, да власник хартије од вредности  $X$  склопи уговор о продаји хартија од вредности са финансијским посредником  $Y$  у противвредности од 200 милиона новчаних јединица, са обавезом да хартије откупи су-традан („преконоћна“ - overnight трансакција) по цени од 200.027.778 новчаних јединица. У овом примеру би разлика од 27.778 новчаних јединица представљала камату на позајмљена средства (по годишњој стопи од 5% на годину од 360 дана).

Haircut представља проценат дисконта за који се умањује тржишна вредност хартије од вредности, која је колатерал у оквиру репо посла, како би се обрачунала куповна цена. Изражава се као процентуална разлика између тржишне вредности колатерала и куповне цене репо уговора. Формула за haircut је:

$$\frac{\text{тржишна вредност колатерала} - \text{куповна цена}}{\text{тржишна вредност колатерала}} \times 100$$

Иницијална маргина је проценат премије која се додаје на тржишну вредност хартије од вредности која је понуђена као колатерал у репо послу у циљу обрачуна куповне цене. Формула је:

$$\frac{\text{тржишна вредност колатерала}}{\text{куповна цена}} \times 100$$

Уколико колатерал третирамо као средство заштите (хединга) од наступања ризика неизмирења обавезе друге уговорне стране, онда haircut и иницијална маргина имају третман средства заштите (хединга) на самом средству обезбеђења, односно, колатералу. Износи haircut-а и иницијалне маргине зависе од неколико фактора:

1. ризика ликвидности тржишта – везаног за хартије од вредности које се налазе у основи репо посла
2. оперативног ризика – у случају да друга уговорна страна не измири своју обавезу
3. правног ризика – као правних последица неизмирења обавеза друге уговорне стране
4. ризика неизмирења обавеза (default risk) на залоženим хартијама од вредности.

Кључни недостатак haircut-а и иницијалне маргине је тај што имају асиметрично дејство. Са једне стране штите купца, али са друге стране излажу другу страну необезбеђеном кредитном ризику.

Полазећи од доспећа, постоје два основна типа репо трансакција: отворене (енгл. *open*) и орочене (енгл. *term*). **Отворене трансакције** се односе на репо уговоре који немају дефинисан датум доспећа. Каматна стопа на ова средства је заснована на преовлађујућој LIBOR стопи и може бити: фиксна и флукутирајућа. Камата се обрачунава дневно за време трајања уговора и не исплаћује се док се сам репо посао не заврши. Уговор се може раскинути било од стране купца било од стране продавца, с тим што су у обавези да пошаљу обавештење другој уговорној

страни о својој намери најмање два радна дана раније. **Орочене трансакције** се односе на обављене трансакције за фиксни временски период дужи од једног дана. Репо стопа може бити флукутирајућа или фиксна, али трајање трговине и количина хартија од вредности су фиксни и утврђени приликом закључивања посла. Камата се плаћа на крају посматраног периода.

## Специфичности репо послова у земљама у развоју

Примена репо трансакција на тржиштима земаља у развоју је почела раних 1990-их година када су купци захтевали изнад просечне приносе на инвестиције које су се могле остварити на домаћем тржишту. Ти приноси су били већи од оних који су могли бити остварени кроз репо трансакције обезбеђене ОЕЦД папирима како би се укључио ризик држања датог инструмента као колатерала.

Примена репоа је умногоме допринела бољој ликвидности тржишта и омогућила је банкама у Латинској Америци приступ јефтинијим изворима финансирања. Мали застој је уследио крајем 1994. године, услед кризе мексичког пезоса, па је дошло и до мањег обима трговања свим инструментима на финансијским тржиштима земаља у развоју, укључујући ту и репо трансакције.

Репо послови на тржишту земаља у развоју се могу посматрати и као засебни профитни центри. Наиме, дилер може генерисати профит путем међусобног укрштања трансакција, тако што ће добијени колатерал од стране једног клијента искористити и исту хартију узети као основ за улазак у репо посао са неким трећим лицем по нижој каматној стопи. Такође, дилер може ићи и на стратегију потпуне елиминације ризика каматних стопа, али у пракси они углавном то не чине, односно, не усаглашавају се доспећа хартија имајући у виду антиципиране тржишне услове. Дилер мора да поседује добро знање о локалним клијентима и њиховој кредитној способности тако да ће боље капитализоване уговорне стране захтевати нижу премију ризика на тржишту у поређењу са новим клијентима.

Суштински, репо посао представља продужење кредита, па је самим тим и кредитна способност уговорних страна веома релевантан фактор. Што је боља кредитна способност клијента, то ће бити нижа маргина. Уколико је дилер у позицији да располаже ажурираним подацима о бонитету клијента, онда ће и сама евалуација трговања у правој мери одражавати постојећи кредитни ризик. Добро познавање локалног тржишта, представља кључ утврђивања пондера ризика који се везује за колатерале, као и кључ за управљање односа између ризика и приноса у оквиру репо посла.

Репо трансакције представљају најпогоднији механизам за трансфер краткорочних средстава од банака које имају суфицитарна средства ка банкама које имају потребу за коришћењем тих средстава. Са аспекта купца, битно је да се ризик смањи кроз обезбеђивање пријема купљене хартије од вредности и њено држање током трајања трансакције (најчешће се држе код депозитара). Продавац не може исту хартију користити за обављање неких других трансакција. Штавише, купац и продавац се договарају око почетне цене и прате све промене цена које следе. У случају да дође до пада тржишних цена, купац ће захтевати додатно обезбеђење како би покрио иницијални износ трансакције. Депоновани колатерал се усклађује



са иницијалним износом трансакције, јер свака неравнотежа директно погађа профитабилност и повећава ризик како за купца тако и за продавца. Мотив уласка у репо за власника хартије од вредности је нижа каматна стопа у односу на друге начине прибављања средстава, док је са аспекта зајмодавца основни мотив релативна сигурност овог типа трансакција (јер су трансакције обезбеђене хартијама од вредности као колатералом).

Приликом трговања на локалним тржиштима, треба увек имати у виду рестрикције предвиђене локалном регулативом. Нпр. у Мексику, за поједине уговорне стране није према законској регулативи дозвољен mark-to-market колатерала који се налази у основи уговора. Трговање хартијама се врши углавном у америчким доларима или у некој другој од светски признатих валута. Проблеми одржавања рачуна клијената (тзв. custody рачуни) се могу појавити приликом трговања инструментима на локалном тржишту. Најчешће јер реч о хартијама које не могу напустити територију земље у којој су емитоване и којима се не може трговати према локалним системима, који или нису довољно развијени или се у великој мери разликују од локалних прописа.

Клиринг и салдирање се обавља преко Euroclear и Cedela, па самим тим ризик извршења (settlement risk) остаје унутар локалне регулативе. С обзиром да хартије од вредности деноминоване у америчким доларима, не могу напустити земљу емитента, извршење и плаћање се не одигравају истовремено. То изискује глобалну координацију како би се осигурало да обвезнице и новац имају симултано кретање током операције. Координација се врши путем кастоди операција у различитим временским зонама. На тај начин се ризик значајно умањује као и сами трошкови.

Репо тржиште земаља у развоју обухвата три основна типа производа: репо и reverse репо, трансакције позајмљивања хартија и sell/buy-back послове, који су најмање у употреби. Свака од поменутих трансакција има свој специфичан правни, рачуноводствени и законски основ, па су и економска тумачења на основу њих врло слична. Репо трансакција укључује продају хартије од вредности са једне стране и трансфер новца са друге стране, при чем се истовремено уговара поновни откуп исте хартије на неки датум у будућности. Хартије од вредности, које се испоручују купцу, се вреднују по текућим тржишним ценама увећаним за обрачунату камату. Након завршетка трансакције, хартија се враћа оригиналном продавцу док купац добија оригиналну главницу увећану за обрачунату камату током трајања уговора.

### **Случај Lehman Brothers – контроверзе у вези репо послова**

Репо послови су били и у средишту одређених контроверзи, а најпознатија контроверза је свакако везана за Lehman Brothers скандал. Наиме, случај познат под називом „репо 105“ је уствари рачуноводствени трик којим су прибегли у Lehman Brothers како би приказали финансијско стање компаније значајно различито од реалног и на тај начин избегли репутациони ризик. За разлику од класичног репо посла, вредност хартија од вредности које су служиле као колатерал су биле 105% од вредности примљене готовине. На пример, уколико је Lehman поседовао обвезницу вредну 105 долара, она би била продата на репо тржишту за 100 долара. Ова разлика је омогућавала компанији да читаву трансакцију књиговодствено еви-

дентира као класичну продају обезвнице, иако је постојала обавеза компаније да за десетак дана поново откупи ту обезвницу. Lehman је узимао новац од продаје обезвнице и користио га за отплату својих других обавеза, а потом је након објављивања периодичних извештаја додатно позајмљивао новац за откуп обезвнице.

На крају 2007. и током 2008. године, привремено су из свог биланса стања уклањали позицију хартија од вредности, најчешће на период између 7 и 10 дана, и креирали материјално значајно различиту слику финансијског стања. Примена овог рачуноводственог трика је интензивирана у данима који су претходили извештајном периоду како би се умањило јавно исказани износ леверица и биланс стања. Периодични извештаји нису укључивали позајмљену готовину по основу репо трансакције, већ је Lehman искористио готовину за отплату по основу осталих обавеза, те је умањивао износ укупних обавеза и тоталне активе исказане кроз биланс стања. Крајњи ефекат се огледао и у значајном смањењу леверица. Неколико дана по почетку ново извештајног периода, Lehman је позајмљивао неопходна средства за враћање готовине увећане за камату, откупљивао је хартије од вредности и враћао позицију активе у биланс стања. На тај начин је применом ове технике, у другом кварталу 2008. године, искључено 50 милијарди долара из биланса стања Lehmana, а сама компанија је у финансијском смислу приказана као „здрава“. Висок степен одговорности у скандалу је имала и ревизорска кућа Ernst & Young, која није на адекватан начин класификовала позиције биланса стања, па је током 2010. године поднета тужба против ње.

### **Репо послови у периоду глобалне финансијске кризе**

Упркос присуству колатерала, ефекти финансијске кризе нису мимоишли ни репо тржишта. Бриге о кредитној способности клијената и могућностима реализације вредности обезбеђења њиховом продајом значе да су репо трансакције убрзано ограничене на краћа доспећа. Како је финансирање на несигурним тржиштима постало много скупље или неприступачније, финансијске институције са захтевима за потребна средства наступају много агресивније на тржишту желећи да осигурају финансирање. У међувремену, традиционални репо инвеститори који су позајмљивали новац су се повукли са тржишта, што је умногоме смањило расположиви квантитет финансирања. Истовремено, имамо недостатак високо квалитетних колатерала, уз чињеницу да су репо стопе за америчке државне хартије од вредности пале на ниво близу нуле. Глобално посматрано, америчко репо тржиште је доживело знатно веће турбуленције него што је то случај са европским репо тржиштем.

Укупна вредност репо уговора на дан 7. децембра 2011. године, након спроведеног истраживања у 64 финансијске институције у Европи, је износила ЕУР 6. 204 милијарде, што је раст од 3,3% на полугодишњем нивоу, однос раст од 2,6% на годишњем нивоу.

Табела 1: Преглед репо послова у еуро-зони у периоду 2001. – 2011. година

извештајни период	укупно (у млрд ЕУР)	репо уговори	"reverse" репо уговори
Децембар 2011	6.204	50,3%	49,7%
Јун 2011	6.124	50,7%	49,3%
Децембар 2010	5.908	51,0%	49,0%
Јун 2010	6.885	53,7%	46,3%
Децембар 2009	5.582	50,0%	50,0%
Јун 2009	4.868	52,2%	47,8%
Децембар 2008	4.633	49,9%	50,1%
Јун 2008	6.504	48,8%	51,2%
Децембар 2007	6.382	49,4%	50,6%
Јун 2007	6.775	50,8%	49,2%
Децембар 2006	6.430	50,7%	49,3%
Јун 2006	6.019	51,7%	48,3%
Децембар 2005	5.883	54,6%	45,4%
Јун 2005	5.319	52,4%	47,6%
Децембар 2004	5.000	50,1%	49,9%
Јун 2004	4.561	50,6%	49,4%
Децембар 2003	3.788	51,3%	48,7%
Јун 2003	4.050	50,0%	50,0%
Децембар 2002	3.377	51,0%	49,0%
Јун 2002	3.305	50,0%	50,0%
Децембар 2001	2.298	50,4%	49,6%
Јун 2001	1.863	49,6%	50,4%

Извор: ICMA

Опоравак европског репо тржишта је успорен, а главни разлог јесу повећане тензије у земљама еуро-зоне крајем 2011. године, што је настављено и током прве половине 2012. године, па су инвеститори опрезнији и значајно су смањили обим трговања. Већи степен аверзије према ризику се огледа и у томе што је удео државних хартија од вредности повећан, а регулаторни захтеви су утицали на „продужење“ рока доспећа на европском репо тржишту.

Почев од средине 2007, повећана забринутост о кредитном ризику других уговорних страна и повећана потреба за ликвидношћу су водили ка крупним потресима на кредитним тржиштима и тржиштима новца. Оштре промене цене активе су резултирале у већој неизвесности око вредности колатерала, који се све теже вреднују и све су нижег степена ликвидности. У САД, репо стопе су суштински исказале знатно већу волатилност него у Еуро зони и Великој Британији и јавио се проблем обезбеђивања средстава до доспећа дужег од једног месеца. Профил обезбеђења је постао много конзервативнији, а захтеви за маргинама су порасли.

Тржишни услови су знатно погоршани почетком марта 2008. године. Највећа жртва таквог нарушавања тржишта је била америчка инвестициона банка Bear Stearns, која избегла банкрот средином марта само захваљујући преузимању од стране JP Morgan Chase банке, уз подршку Федералних Резерви САД. Како је криза добијала на интензитету, тако је ситуација на репо тржиштима била све драматичнија, нарочито у САД. Орочена репо тржишта су минимизирала своју активност, са малим обим активности и то у доспећима дужим од једне недеље. Активност на репо тржиштима је постала све више концентрисана само на високо квалитетне колатерале – репо уговори у привреди или структурирани производи више нису били могући. Кредитне линије се значајно смањене а лимити сужени.

Криза је добила нове обресе самим банкротом Lehman Brothers 15. септембра 2008. године, настављајући негативне трендове. Напори централних банака земаља Европе и у САД усмерених ка докапитализацији банака и ублажавању кризе су почели да се огледају у малим помацима набоље. Репо тржишта су такође показала напредак, јер су била омогућена дужа доспећа хартија од вредности а сам промет је порастао. Репо стопе су почеле да се нормализују, а традиционални инвеститори су полако почели да се враћају на тржиште.

Федералне резерве САД и Европски Одбор за Репо послове (овлашћено тело Међународне Асоцијације за тржиште капитала - ИСМА<sup>5</sup>) су вршили различите процене величине репо тржишта. Крајем 2004. године америчко тржиште репо трансакције је достигло ниво од 5.000 милијарди долара, док је европско тржиште такође доживљавало интензиван раст у периоду од 2001. – 2006. године уз очекивање да ће се тај тренд наставити са ступањем на снагу Базел II регулативе. Међутим, поменуте прогнозе се нису оствариле, већ је у САД и у мањој мери у Европи, током 2008. године дошло до контракција у кретању на репо тржишту а све као последица глобалне финансијске кризе. До средине 2010. године, тржишта су показале знаке опоравка и покушаја повратка на стање пре кризе.

Различита динамика поремећаја у Европи и Америци се објашњава следећим факторима: разлике у врсти учесника на тржишту, различите мере централних банака и разлике у оперативним процедурама, релативна расположивост колатерала и начину обрачуна репо стопа у еуро-зони. Упоредна анализа промена репо стопа у САД и Европи показује да су поремећаји на тржишту САД много озбиљнији него у Европи. Кључни фактор којим се све то објашњава јесте доминација инвестиционих банака, чији пословни модел функционисања је подразумевао улазак у високо ризичне трансакције.

Од марта 2008. финансијска криза је дошла до тачке када повећана аверзија према ризику заједно са неизвесношћу доводи до тога да учесници на репо тржишту не прихватају ништа осим државних хартија од вредности као средство обезбеђења. То је последично повећало тражњу за државним инструментима за репо трансакције, али је истовремено примећена несташица државних хартија од вредности са продужењем трајања кризе.

Финансијска криза има дугорочне последице на репо тржиште. Први сет последица је садржан у коришћењу репо тржишта. Финансирање путем репо трансакција је остало један од битнијих извора капитала за банке и друге финансијске институције. Финансијска криза је демонстрирала да чак и највећи и добро позиционирани клијенти могу бити жртве неликвидности и несолвентности. У таквим ситуацијама, значај квалитетног средства обезбеђења постаје све већи. Други сет импликација се односи на праксу управљања ризиком везано за репо послове. Репо тржиште је постало фокусирано на државне хартије од вредности уз преференције ка високо квалитетним средствима обезбеђења, која су ликвидна и опште прихваћена. Истовремено се чини да репо тржиште структурираних производа и ниско квалитетних колатерала неће тако брзо вратити своје некадашње позиције. Маргине су порасле и вероватно ће се та тенденција наставити, нарочито за мање ликвидне врсте обезбеђења.

<sup>5</sup> скраћеница од: International Capital Markets Association - ИСМА

Последњи сет последица је везан за оперативни ризик на репо тржишту. Све већи број неуспешно реализованих репо послова, ствара поремећаје у оперативном функционисању тржишта. Водеће централне банке постају много активније на овим тржиштима, проширујући погодне колатерале у пословима позајмљивања и играјући посредничку улогу на тржишту. Размере у којима ће нове оперативне процедуре постати сталне или бити замењене новим остаје једно од најбитнијих питања у будућности.

## Закључак

Репо послови представљају једну од највише коришћених операција на отвореном тржишту. Ови послови доносе значајне користи самим актерима трансакције, а с обзиром да је предмет овог посла средство обезбеђења (колатерал) у виду одређене активе (хартије од вредности), често се у пракси каже да су репо послови уствари колатерализовани кредит. Сигурност овог вида посла је оличена у адекватности и поузданости средства обезбеђења тј. колатерала. Учесници у репо послу се по правилу фокусирају на ликвидне колатерале, независно да ли су на страни купца или продавца приликом реализације посла. Само постојање колатерала доприноси умањењу ризика за уговорне стране, али то не значи да ризик није иманентна категорија репо пословима. Иако је кредитни ризик врло низак у случају репо посла, уговорне стране у репо послу су суочене са најмање три различита типа ризика и то:

- тржишним ризиком - услед промене цене хартије од вредности која је искоришћена као колатерал,
- ризиком друге уговорне стране - уколико друга страна одустане од реализације договора или одбије да измири своје обавезе; и
- оперативним ризиком - кроз отежано оперативно функционисање у појединим фазама обављања трансакције.

Иако је глобална финансијска криза захватила финансијска тржишта у целини, а самим тим и репо тржиште, први знаци опоравка који су већ видљиви су одмах оставили трага и по репо операције, које се враћају у епицентар дешавања и постају поново атрактивне за учеснике на тржишту, превасходно због својих карактеристика. Репо уговори играју кључну улогу у ефикасној алокацији капитала на финансијским тржиштима. Они су општеприхваћани од стране учесника на финансијским тржиштима, а истовремено представљају безбедан и јефтин начин за инвестиционе фондове, депозитне институције и друге институције, да позајме вишак својих средстава.

Репо трансакције значајно умањују ризик друге уговорне стране (counterparty risk), а саме централне банке их користе као средство за реализацију краткорочних кредита и на тај начин чине монетарну политику ефикаснијом. Смањење ризика друге уговорне стране и последично смањење каматних стопа чине репо послове врло пожељним са аспекта корпоративних дужника. Они ће се по правилу опредељивати за репо послове изузев у случају да не поседују довољно квалитетно средство обезбеђења у виду хартије од вредности која служи као колатерал. У том ванредном случају, корпоративни дужници ће се одлучити за друге облике позај-

мица, као нпр: емитовање комерцијалних записа, повлачење кредитних линија од банака или евентуално међубанкарске позајмице. Репо послови омогућавају менаџерима ризика да финансирањем путем хартија од вредности обезбеде левериџ. Истовремено се кроз интензивније обављање репо операција подиже укупан ниво ликвидности, што недвосмислено утиче на ефикасност и развој финансијских тржишта у целини.

## Литература

1. Bodie, Z., Kane, A., Marcus, J. A. „Основи инвестиција“, шесто издање, Data status, Београд, 2009.
2. Comotto, Richard, „European Repo market survey“, ICMA, 2012.
3. Comotto, Richard, „Haircuts and initial margins in the repo market“, European Repo Council, ICMA, 2012.
4. Ђурковић, Иван, Аничих Анђелка, „Време је за реформу банкарског система Србије“, часопис Економика, Ниш, I-2011.
5. Ерић, др Дејан, „Финансијска тржишта и инструменти“, Чигоја штампа, Београд, 2003.
6. Hordahl, Peter, King Michael, „Developments in repo markets during the financial turmoil“, BIS Quarterly review, 2008.
7. Jiang, Ying, Hessert William, Sang Hun Kang, „Don't fear the repo“, 2008.
8. Васиљевић, др Бранко, „Основи финансијског тржишта“, Завет, Београд 2002.
9. Шошкић, Дејан, „Хартије од вредности - управљање портфолијом и инвестициони фондови“, Београд, 2010.
10. [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs)
11. [www.newyorkfed.org](http://www.newyorkfed.org)

### ХАРМОНИЗАЦИЈА ФИНАНСИЈСКОГ ИЗВЕШТАВАЊА У БИВШИМ ЈУГОСЛОВЕНСКИМ РЕПУБЛИКАМА

#### Апстракт

*Компаније, страни инвеститори имају прост захтев према земљи домаћину – усаглашено (унифицирано) финансијско извештавање. Јединствен начин израде финансијских извештаја је неходан услов за отварање земље свету, остварење већег прилива страних директних и портфолио инвестиција, повећање могућности задужења домаћих предузећа код иностраних поверилаца и стварање ефикаснијег финансијског тржишта. Квалитетни финансијски извештаји су они који су креирани у складу са међународном професионалном регулативом, донетом од међународних професионалних организација. Квалитетно извештавање повећава упоредивост финансијских извештаја на међународном нивоу и доприноси развоју националних економија, стварајући основу за привлачење страног капитала, као и основу за функционисање националног тржишта капитала. Значај хармонизованог финансијског извештавања увиделе су и републике бивше Југославије.*

**Кључне речи:** земље бивше Југославије, међународна професионална регулатива, хармонизација финансијског извештавања.

### FINANCIAL REPORTING HARMONIZATION IN FORMER YUGOSLAV REPUBLIC

#### Abstract

*Companies, foreign investors have a simple request to the host country - compliant (unified) financial reporting. A unique way to create financial statements is required condition for the opening of the country to the world, achieving higher inflow of foreign direct and portfolio investments, increasing the possibility of borrowing of domestic companies with foreign creditors and create a more efficient financial markets. High-quality financial statements are those that are created according to international professional regulations issued by international professional organizations. Quality reporting increases the comparability of financial statements at the international level and contributes to the development of national economies, creating the basis to attract foreign capital, as well as the basis for the functioning of the national capital market. Republics of former Yugoslavia have become aware of the importance of harmonized financial reporting .*

**Key words:** countries of the former Yugoslavia, international professional regulation, harmonization of financial reporting.

---

<sup>1</sup> profmmilosevic@gmail.com

## Увод

Утицај инвеститора на пословање предузећа је све значајнији, што је довело до појаве већих захтева и очекивања у погледу информација садржаних у финансијским извештајима. Компаније продиру на нова тржишта оснивањем афилијација у земљама у којима су препознале пословну шансу за даљи развој и остварење добити. Оне се појављују као инвеститор у посрнулим националним економијама, куповином или докапитализацијом предузећа.

Законодавци у земљама бивше Југославије, гладним за свежим иностраним капиталом, су приморани да изађу у сусрет власницима капитала и дефинишу одговарајуће регулаторне оквире који ће штитити њихове интересе. Они регулишу оквир финансијског извештавања на националном нивоу у виду појединих закона, али уређење области финансијског извештавања препуштају професионалним организацијама.

У циљу привлачења страних инвестиција, републике бивше Југославије су принуђене да хармонизују финансијске извештаје, те тако обезбеде реалне, јасне и поуздане информације садржане у њима, не би ли остварили позитивне макроекономске ефекте од већег прилива страних инвестиција. Финансијски извештаји, из аспекта интерних и екстерних корисника истих, представљају неприкосновену финансијско-рачуноводствену информациону основу при оцењивању имовинског финансијског и рентабилитетног положаја компанија.<sup>2</sup>

Предузећа су се од 1974-е године формално финансирала из сопствених акумулираних фондова или од стране банака. Непостојање тржишта капитала, нити инвеститора утицали су да финансијско извештавање на тлу Југославије буде формализовано. Држава је била најзначајнији корисник финансијских извештаја. Динамичнији развој тржишних услова привређивања који су карактерисали почетак 1989-е године представљали су почетак процеса транзиције на тлу Југославије. Иако је СФРЈ имала предиспозиције за брзи прелазак на тржишну економију (политички утицај у свету, привредни развој на вишем нивоу у односу на друге доташње социјалистичке земље) попут Чешке Републике, то се није догодило.

Деловање Савеза рачуновођа и ревизора Југославије на осавремењавање процеса финансијског извештавања је било веома значајно. Четврта, Седма и Осма директива ЕУ су преведене на српскохрватски језик и објављене у СФРЈ. Њихов утицај на југословенско законодавство полако је постајао све већи. Већи рејтинг професије и окретање ка тржишном привређивању захтевало је организовање адекватног оквира за припрему и презентацију финансијских извештаја, па је „у том смислу Савез рачуновођа и ревизора Југославије установио и прогласио свих 30 рачуноводствених стандарда: маја месеца 1991. године 14 југословенских рачуноводствених стандарда, а јануара 1992. године још 16 рачуноводствених стандарда“.<sup>3</sup> Такође, 1989. године је усвојен и Кодекс професионалне етике рачу-

<sup>2</sup> Парницки, П. (2011) *Глобална хармонизација финансијског извештавања*, Економика, бр. 4/2011, стр. 155.

<sup>3</sup> Новићевић, Б., Шкобић, П. (2005) *Улога и значај Савеза рачуновођа и ревизора Србије на развој рачуноводства и рачуноводствене професије*, XXXVI симпозијум „Рачуноводство и пословне финансије у савременим условима пословања – стање и перспективе“ Златибор, СРРС, Београд, стр. 12.



новођа и Кодекс рачуноводствених начела. Поменути стандарди и друга професионална регулатива представљали су камен темељац за даљи развој законодавних прописа и рачуноводствених стандарда у будућим самосталним државама.

Након осамостаљења привредни развој бивших југословенских република, а сада самосталних држава, разликовао се од државе до државе. Самим тим и регулатива из области финансијског извештавања и њена примена се разликовала међу државама. Дугорочни политички циљ сваке самосталне државе на тлу бивше Југославије је чланство ЕУ. Из тог разлога развој законских прописа је у свакој држави био, а и данас је, под утицајем прописа ЕУ. Поједине државе су биле ревносније у прихватању правног наслеђа ЕУ, док је код других тај процес био успоренији.

### **Хармонизација финансијских извештаја у Словенији**

Од стицања независности Словенија се окренула ка убрзаној либерализацији тржишта и стварању привредне климе за привлачење страних инвестиција пре свега оних који су долазиле од стране земаља чланица ЕУ. Због тога усаглашавање законских аката са правним тековинама ЕУ био је примарни циљ. Главну улогу у процесу усвајања и примене рачуноводствених стандарда на националном нивоу имао је Институт овлашћених ревизора Словеније (*Slovenski inštitut za revizijo*). Институт овлашћених ревизора Словеније је чланица Међународне федерације рачуновођа (*International Federation of Accountants-IFAC*) и надлежан је за доношење националних рачуноводствених стандарда, затим за програм едукације и сертификације рачуновођа и ревизора, промовисање етичких норми на националном нивоу, као и за контролу рада ревизорских фирми. Комитет за рачуноводствене стандарде Словеније је тело које је основано у оквиру Института овлашћених ревизора и његова најважнија активност је доношење Словеначких рачуноводствених стандарда (СРС).

По стицању независности, словеначка професионална организација уважила је тековине Савеза рачуновођа и ревизора Југославије и наставила на активностима подизања угледа професије у Словенији. Свакако у то време примарни политички циљ Словеније био је чланство у ЕУ и привлачење иностраног капитала, који је основа за даљи економски раст и развој. Због тога „на основу међународних рачуноводствених стандарда донешена су 32 домаћа стандарда. Ово је умногоме умањило потребу са посебним законом о рачуноводству с тим да је потреба за овим законом била мања доношењем новог Закона о предузећима из 1993. године. Одговарајуће рачуноводствене одредбе су донете у оквиру 21. члана Закона који је одређивао минимум података који морају бити обелодањени у билансу стања и билансу успеха“.<sup>4</sup> СРС су се умногоме базирали на ЈРС донетих 1991. и 1992. године. Словенија се определила за доношење националних стандарда из области рачуноводства који су креирани у складу са МРС.

Приступање у чланство ЕУ захтевало је од Словеније да поштује нормативне акте ЕУ. С обзиром да је Словенија већ вршила хармонизацију националних стандар-

---

<sup>4</sup> Turk, I., Garrod N. (1995) *The development of accounting regulation in Slovenia*, The European accountig review, Volume 4, Number 4, European accounting association, стр. 755.

да са МРС, Уредба о МРС из 2002. године није узроковала проблеме у спровођењу исте. Ипак, Институт, односно Комитет доноси 25.12.2005. године нове СРС (*Slovenski računovodski standardi 2006*<sup>5</sup>) који ступају на снагу 2006. године. Доношењем нових 38 стандарда, Словенија се определила за примену МРС и МСФИ, хармонизовањем националних рачуноводствених стандарда са захтевима МРС. Од 2006-е године Институт врши даљу хармонизацију националних стандарда са МРС и МСФИ.

Иако је Словенија имала традицију из области рачуноводства коју је наследила из доба СФРЈ, то није био случај са ревизијом финансијских извештаја. Због тога је Словенија одлучила да прихвати МСР као основу за ревизију финансијских извештаја. Члан 2. Закона о ревизији из 2001. године гласи „Ревизија се врши на начин предвиђен законом, основним принципима ревизије и другим правилима ревизије усвојених од стране Института овлашћених ревизора Словеније и Међународним стандардима ревизије и међународних саопштења о ревизији издатих од стране Међународне федерације рачуновођа, односно Одбора за Међународне стандарде ревизије и других закона који регулишу разматрање појединих правних лица или друге облике ревизије и прописима донетим на основу истих (у даљем тексту: правила ревизије)“.<sup>6</sup> И *IAASB*<sup>7</sup> је у својој студији уврстио Словенију у групу земаља који су законском одредбом увели обавезу примене МСР као основу за ревизију финансијских извештаја на националном нивоу.

Евидентно је да је словеначки законодавац у сарадњи са Институтом овлашћених ревизора Словеније у потпуности извршио хармонизацију националних прописа са међународном професионалном регулативом из области финансијског извештавања и ревизије финансијских извештаја.

### **Хармонизација финансијских извештаја у Хрватској**

Развој рачуноводствених прописа у Хрватској је такође умногоме био, а и данас је, под утицајем законодавства ЕУ. То и не чуди с обзиром да је тренутно Хрватска најозбиљнији кандидат за приступање чланству ЕУ од преосталих бивших југословенских република. Хрватски законодавац у процесу доношења одредби се ослањао на помоћ од стране Хрватског удружења рачуновођа и финансијских радника (*Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika*). Ова професионална организација у свом саставу окупља 38 удружења и друштава рачуновођа, економиста, ревизора. Хрватско удружење рачуновођа је и једини члан *IFAC*-а са територије Хрватске. Активности удружења осим промовисања употребе МРС-а је и организовање едукације будућих експерата из области рачуноводства и ревизије, затим промовисање етичких норми и активности окренуте ка подизању рејтинга професије.

Након осамостаљења у Хрватској се на темељу ЈРС развијају Хрватски рачуноводствени стандарди, који се данас називају Хрватски стандарди финансијског извештавања – ХСФИ. Осим развоја националних стандарда, законодавац и Удру-

<sup>5</sup> Slovenski računovodski standardi 2006, <http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php>

<sup>6</sup> Zakon o revidiranju (ZRev-1), [http://www.uradni-list.si/\\_pdf/2001/Ur/u2001011.pdf](http://www.uradni-list.si/_pdf/2001/Ur/u2001011.pdf)

<sup>7</sup> *International Auditing and Assurance Standards Board*.

жење рачуновођа су прихватили и обавезу примене МРС и МСФИ. Стога Закон о рачуноводству Хрватске наводи следеће:

- предузеће је дужно да саставља и презентује годишње финансијске извештаје применом ХСФИ, и
- изузето од одредбе става 1. овог члана, велика предузећа и предузеће чије се акције или дужничке хартије од вредности налазе или се припрема њихово уврштавање на организовано тржиште хартија од вредности дужни су да састављају и презентују годишње финансијске извештаје применом Међународних стандарда финансијског извештавања.<sup>8</sup>

Одредбом Закона о рачуноводству хрватски законодавац је практично извршио усклађивање са Уредбом о МРС и МРС и МСФИ. За разлику од примера Словеније која је опште податке за састављање финансијских извештаја (величина предузећа) дефинисала законом о предузећима, хрватски законодавац је у Закон о рачуноводству уврстио и одредбе оваквог типа.

Хармонизација прописа из области ревизије у Хрватској је била много сложенији процес. Хрватска комора ревизора је имала значајну улогу у примени МСР. Ова професионална организација није чланица *IFAC*-а, али са друге стране примењује међународне образовне стандарде у процесу образовања ревизора, врши сертификацију и промовише етичке норме у складу са Етичким кодексом. Примена прописа из области ревизије финансијских извештаја дефинисана је Законом о ревизији на следећи начин: „Ревизија се обавља независно, самостално и објективно у складу са овим Законом, Међународним стандардима ревизије које је превела и објавила Комора, правилима ревизорске професије, те другим правилима и прописима (у даљем тексту: правила ревизије) поштујући Кодекс професионалне етике ревизора“.<sup>9</sup> На основу Закона о ревизији евидентно је да Хрватска примењује МСР у процесу обављања ревизије. Резултати студије *IAASB*-а сврставају Хрватску у земљу која није директно прихватила МСР. У студији се наводи да земље попут Хрватске примењују МСР уз одређене модификације при чему су ове земље декларисале приближивање доследној примени МСР, али су и даље на путу потпуне примене. Може се закључити да је „регулаторни оквир за обављање ревизије у Републици Хрватској био подложен честим променама због константног усклађивања закона са правним тековинама Европске уније. Сходно томе, основа за доношење нових регулаторних одредби је директива Европске уније која прописује употребу Међународних стандарда ревизије, те намеће нове захтеве у погледу контроле квалитета рада ревизора, али и увођења тела које ће вршити надзор на радом струке“.<sup>10</sup>

Хрватска је извршила хармонизацију националних прописа са захтевима међународне професионалне регулативе доношењем одговарајућих закона и активностима националних професионалних организација на пољу образовања рачуновођа и ревизора, њихове сертификације и промовисању етичких норми.

<sup>8</sup> Закон о računovodstvu, „Narodne novine“, broj 109/07.

<sup>9</sup> Закон o reviziji, „Narodne novine“, broj 146/05 i 139/08.

<sup>10</sup> Žager, L., Sever, S. (2010) *Aktivnosti Odbora za javni nadzor revizije u 2010. godini*, Računovodstvo i finansije, br. 2, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb.

## Хармонизација финансијских извештаја у Босни и Херцеговини

Процес хармонизације финансијског извештавања у Босни и Херцеговини (БиХ) можда је и најкомплекснији случај међу бившим југословенским републикама. Правна регулатива која се усваја на нивоу два ентитета, Републике Српске и Федерације БиХ, те различита званична писма која се користе у ентитетима БиХ свакако су у протеклом периоду додатно отежавала процес хармонизације финансијског извештавања. Један од значајних проблема хармонизације се везује и за коришћење терминологије приликом превођења међународне професионалне регулативе, као и одабир језика (српски, хрватски или бошњачки) и одабир писма (ћирилица или латиница) приликом превођења, на шта су указивале и *IFAC* и *IASB*. Ипак, наведени проблеми су решени уз деловање националних професионалних организација.

На територији Републике Српске делује Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске који је основан 1996-е године и који чини удружење 11 доброволних друштава рачуновођа на територији Републике Српске (СРППС). Под окриљем СРППС 2000-е године започиње процес хармонизације домаће регулативе са међународном професионалном регулативом. Значај ове професионалне организације за хармонизацију постаје све већи када је 2004-е године СРППС постао чланица *IFAC*-а.

На територији Федерације БиХ делује Савез рачуновођа, ревизора и финансијских дјелатника (СРПФ) који је основан 2003-е године и није чланица *IFAC*-а. На територији Федерације БиХ процес хармонизације регулативе из области финансијског извештавања са међународном професионалном регулативом започиње 2004-е године.

Карактеристично за обе професионалне организације је да промовишу употребу МРС, МСФИ и МСР на националном нивоу, затим врше структурирану и промовишу неструктурирану едукацију рачуновођа и ревизора, промовишу етичке норме у складу са Етичким кодексом и константно утичу на афирмисање професије на нивоу целе БиХ. Иако обе организације у својим програмима имају дефинисане активности на сертификацији стручних звања на територији БиХ основана је Комисија за рачуноводство и ревизију БиХ која представља државно тело чија се овлашћења заснивају на Закону Федерације БиХ из 2004-е године и ентитетским законима из области рачуноводства и ревизије из 2005-е године. Задаци Комисије су окренути ка промовисању професије, превођењу регулативе, дефинисању процеса тестирања у циљу стицања сертификата на нивоу БиХ, надгледању процеса сертификације звања и друго. Комисија се састоји из седам чланова, од тога три из Републике Српске, три из Федерације БиХ, и један из дистрикта Брчко.

У БиХ област рачуноводства и ревизије је уређена са два паралелна закона, и то: Закон о рачуноводству и ревизији Републике Српске и Закон о рачуноводству и ревизији у Федерацији Босне и Херцеговине. Закон о рачуноводству и ревизији Републике Српске наводи да: „прописи из области рачуноводства и ревизије који се у смислу овог закона примјењују у Републици подразумевају Међународне рачуноводствене стандарде (*IAS*), Међународне стандарде финансијског извештавања (*IFRS*), Међународне стандарде ревизије (*ISA*), Међународне рачуноводствене стандарде за јавни сектор (*IPSAS*), Кодекс етике за професионалне рачуновође и пратећа упутства, објашњења и смјернице које доноси Одбор за међународне рачуноводствене стандарде (*IASB*) и сва пратећа упутства, објашњења и смјернице које

доноси Међународна федерација рачуновођа (*IFAC*)<sup>11</sup>. Слично поменутом закону и Закон о рачуноводству и ревизији Федерације БиХ<sup>12</sup> дефинише примену МРС и МСФИ, као и пратећа упутства, објашњења и смернице које доноси *IASB*. Поменути закон из области ревизије финансијских извештаја прописује обавезу примене МСР, Етичког кодекса и свих пратећих упуштава које доносе *IFAC* и *IASB*. На основу презентованих закона из оба ентитета логичан је и закључак из студије *IASB*-а да се на територији БиХ МСР прихваћени као национални стандарди. Оба законодавца у БиХ су се одлучила да област припреме и презентације финансијских извештаја и област ревизије истих регулишу доношењем Закона о рачуноводству и ревизији, за разлику од Хрватске која је донела два посебна закона или Словеније која је предност дала националним рачуноводственим стандардима и Закону о ревизији.

Закључак је да је БиХ извршила на специфичан начин хармонизацију националних прописа са међународном професионалном регулативом пре свега када су у питању поменута паралелна законска решења на територијама оба ентитета. Оснивање Комисије за рачуноводство и ревизију БиХ представља корак који води ка униформном процесу из области финансијског извештавања на територији целе БиХ.

### Хармонизација финансијских извештаја у Црној Гори

Осамостаљење ове бивше југословенске републике из државне заједнице Србије и Црне Горе условило је и све већу активност законодавца ка завршетку процеса транзиције. Основни политички циљ којим се руководи Црна Гора је чланство у ЕУ. Своју приврженост евроинтеграцијама црногорски законодавац је доказао и усвајањем валуте ЕУ као националне валуте Црне Горе. Развој тржишта капитала и неопходност привлачења страних инвестиција условиле су да се рејтинг професије повећа и да се коначно призна важност финансијског извештавања у процесу доношења пословних одлука. Стога је 2002-е године основан Институт рачуновођа и ревизора Црне Горе (ИРРЦГ). Поменута професионална организација, као придружена чланица *IFAC*-а, преузела је на себе обавезу промовисања примене међународне професионалне регулативе на територији Црне Горе. Институт има задатак да промовише употребу МРС, МСФИ и МСР, да промовише вредности Етичког кодекса, као и да води рачуна о процесу образовања стручних кадрова и сертификације стечених знања у складу са међународним стандардима образовања.

Област финансијског извештавања и ревизије финансијских извештаја је правасходно одређена Законом о рачуноводству и ревизији, као и одредбама Закона о привредним друштвима. Закон о рачуноводству и ревизији наводи да:

1. правна лица састављају финансијске исказе по МРС, односно по МСФИ, које је прогласио *IASB* и усвојио и објавио надлежни орган који је од одговарајућег органа Међународне федерације рачуновођа (*IFAC*) добио право на превод и објављивање.

<sup>11</sup> Закон о рачуноводству и ревизији Републике Српске, „Службени гласник Републике Српске“, број 36/09.

<sup>12</sup> Закон о računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine, „Službene novine Federacije BiH“, broj 32/05.

2. ревизија и презентирање финансијских извештаја врши се по МСР, који су проглашени од стране *IAASB*, као тела Међународне федерације рачуновођа (*IFAC*), које је усвојио и објавио надлежни орган<sup>13</sup>.

Поменути законским одредбама Црна Гора се недвосмислено определио за примену међународне професионалне регулативе, а активности ИРПЦГ дају значајан допринос хармонизацији финансијског извештавања.

Примена професионалне регулативе у пракси, попут већине балканских земаља, далеко да је на нивоу законске и теоријске примене. На основу спроведене анкете у вези објављивања финансијских извештаја предузећа у Црној Гори може се закључити да „без обзира на законску обавезу, од укупног броја анкетираних, свега 44,4% достављају финансијске извештаје надлежним органима и при чему су исти на располагању у седишту компаније у проценту од 41,3%“<sup>14</sup>. Обавеза законодавца је, а пре свега ИРПЦГ, да у знатној мери утичу на објављивање финансијских извештаја у циљу смањења ризика за инвеститоре, што је најбитније у циљу омогућавања даљег развоја ефикасног тржишта капитала у Црној Гори.

Према студији *IAASB* о примени МСР на националном нивоу, пример Црне Горе је сличан примеру Хрватске. Наиме, према студији, Црна Гора се јасно декларисала за примену МСР с тим да су у примени МСР присутне модификације. С обзиром на цитирани члан закона евидентно је да црногорски законодавац прихвата МСР као националне стандарде.

## Хармонизација финансијских извештаја у Македонији

Република Македонија је постала независна држава почетком 90-тих година прошлог века, али процес приватизације и развоја тржишта капитала није био динамичан као што је то био случај у Словенији. Активности македонског законодавца усмерених према хармонизацији финансијског извештавања са међународном професионалном регулативом добијају на значају тек у последњих десетак година.

Обавезу примене МРС и МСФИ (*МСС–међународни сметководителни стандарди и МСФИ – међународни стандарди за финансиско известување*) македонски законодавац уводи доношењем Закона о трговачким друштвима (*Закон за трговските друштва*<sup>15</sup>) из 2004. године. Превод МРС и МСФИ је објављен у Службеном листу РМ (*Службеном веснику РМ*). Свакако примена МРС и МСФИ у пракси македонских предузећа је слична као и у Црној Гори с тим да у Македонији тренутно ниједна професионална организација није чланица *IFAC*-а. Ипак постоје професионалне организације:

- Савез књиговођа, економиста и ревизора Републике Македоније (*Сојуз на сметководители, финансисти и ревизори на Република Македонија*),

<sup>13</sup> Закон о рачуноводству и ревизији, "Službeni list RCG", број 69/05 и "Službeni list CG", број 80/08.

<sup>14</sup> Лалевих - Филипових, А. (2010) *Улога рачуноводственог информационог система у функцији успостављања стабилности финансијских тржишта*, ХЛI симпозијум "Могућности и ограничења развоја рачуноводствене професије у Србији" Златибор, СРРС, Београд, стр. 428.

<sup>15</sup> Закон за трговинските друштва, „Службен весник на РМ“, бр. 28/04.

- Институт овлашћених ревизора Републике Македоније (*Институт на овластени ревизори на Република Македонија – ИОРМ*), који предузима активности за пријем у чланство *IFAC*-а,
- Комора књиговодствених агенција (*Комора на сметководствени бироа*).

Област ревизије финансијских извештаја македонски законодавац је регулисао Законом о ревизији<sup>16</sup>, у коме наводи да се ревизија врши у складу са МСР и да се ревизија примењује на финансијске извештаје састављене у складу са МРС и МСФИ, чији је текст објављен у *Службеном веснику РМ*. У циљу унапређења ревизије предвиђа се оснивање Савета за унапређење и развој ревизије. Такође, ИОРМ је основан у складу са Законом о ревизији. Основни задаци ИОРМ су промовисање употребе МРС, МСФИ и МСР, едукација и сертификација, промовисање етичких стандарда, активности на промовисању рачуноводствене и ревизорске професије, вођење регистра привредних друштава и слично.

Како ниједна професионална организација из Македоније није чланица *IFAC*-а, главни је разлог што *IAASB* у својој студији о примени МСР на националном нивоу из фебруара 2010-е године није уврстио и Македонију. Ипак, имајући у виду поменута законска решења македонски законодавац је извршио примену међународне професионалне регулативе. Стварна примена регулативе у пракси у Македонији умногоме ће зависити од даљег деловања професионалних организација и њиховог приступања *IFAC*-у.

## Закључак

Све бивше југословенске републике су прихватиле међународну професионалну регулативу као основу за финансијско извештавање, њихову примену прописале одговарајућим законом, или су прихватиле МСР као националне стандарде. Одговарајући закони захтевају и примену Етичког кодекса. Примена међународних образовних стандарда је пре свега у домену професионалних организација које су задужене и за процес сертификације.

Процес хармонизације финансијског извештавања умногоме је зависио од рејтинга професије који је свакако на највишем нивоу у Словенији. Са друге стране, рејтинг професионалних организација је најслабији у Македонији што је резултирало кашњењем у примени међународне професионалне регулативе у овој земљи, као и чињеницом да ниједна професионална организација из ове бивше југословенске републике није чланица *IFAC*-а.

## Литература

1. Лалевић-Филиповић, А. (2010) *Улога рачуноводственог информационог система у функцији успостављања стабилности финансијских тржишта*, ХЛI симпозијум „Могућности и ограничења развоја рачуноводствене професије у Србији“ Златибор, СРРС, Београд.

<sup>16</sup> Закон за ревизија, „Службен весник на РМ“, бр. 79/05.

2. Новићевић, Б., Шкобић, П. (2005) *Улога и значај Савеза рачуновођа и ревизора Србије на развој рачуноводства и рачуноводствене професије*, XXXVI симпозијум „Рачуноводство и пословне финансије у савременим условима пословања – стање и перспективе“ Златибор, СРРС, Београд.
3. Парницки, П. (2011) *Глобална хармонизација финансијског извештавања*, Економика, бр. 4 / 2011.
4. Turk, I., Garrod N. (1995) *The development of accounting regulation in Slovenia*, The European accountig review, Volume 4, Number 4, European accounting association.
5. Turk, I. and Petrovic, M. (1995) *History, theory and practice of accountnig in Yugoslavia*, The European accountig review, Volume 4, Number 4, European accounting association.
6. Žager, L., Sever, S. (2010) *Aktivnosti Odbora za javni nadzor revizije u 2010. godini*, Računovodstvo i finansije, br. 2, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.
7. Закон о рачуноводству и ревизији, ”Službeni list RCG”, број 69/05 и ”Službeni list CG”, број 80/08.
8. Закон о рачуноводству и ревизији Републике Српске, „Службени гласник Републике Српске” број 36/09.
9. Закон за ревизија, „Службен весник на РМ“ бр. 79/05.
10. Закон за трговинските друштва, „Службен весник на РМ“, бр. 28/04.
11. Slovenski računovodski standardi 2006, <http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php>
12. Закон о računovodstvu, „Narodne novine“, број 109/07.
13. Закон о računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine, „Službene novine Federacije BiH”, број 32/05.
14. Закон о revidiranju (ZRev-1), [http://www.uradni-list.si/\\_pdf/2001/Ur/u2001011.pdf](http://www.uradni-list.si/_pdf/2001/Ur/u2001011.pdf)
15. Закон о reviziji, „Narodne novine“, број 146/05 и 139/08.



Александар Драгојловић<sup>1</sup>

Министарство финансија – Пореска управа, Београд

Славиша Арсић<sup>2</sup>

Војна академија, Београд

### УНАПРЕЂЕЊЕ ЕФИКАСНОСТИ ПОСЛОВАЊА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ ПРИМЕНОМ САВРЕМЕНИХ МЕТОДА ДОНОШЕЊА ОДЛУКА – ПРИМЕР ПОРЕСКЕ УПРАВЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

#### Апстракт

*У овом раду се анализирају најновије тенденције у области система пословног извештавања, са посебним освртом на систем пословног извештавања у јавном сектору. Имајући у виду дугогодишњи, устаљени начин функционисања јавних предузећа, увођење система пословног извештавања је велики изазов. То ће подразумевати и промену у начину размишљања свих запослених, а посебно руководиоца, о новом концепту функционисања ових предузећа. Неопходно је тежити повећању перформанси предузећа и остварењу захтева клијената, а не фокусирати се на интерне процедуре и поступке. То представља велики изазов и могући отпор у увођењу система пословног извештавања. Мерење резултата ће постати транспарентно и одлуке ће се доносити искључиво на бази постигнутих резултата. Анализа ситуације у Пореској управи Србије је показала да тренутни систем пословног извештавања није на адекватном нивоу. Такво стање у многоме отежава циљ Пореске управе да постане модерна, клијентски оријентисана организација. Успостављање система пословног извештавања пружиће основу за унапређење ефикасности пословања и доношење одлука у овој институцији.*

**Кључне речи:** пословно извештавање, ефикасност пословања, Пореска управа.

### IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE PUBLIC SECTOR USING MODERN METHODS OF DECISION-MAKING - AN EXAMPLE OF THE SERBIAN TAX ADMINISTRATION

#### Abstract

*This paper analyzes the latest trends in business reporting systems, with particular reference to the system of business reporting in the public sector. Bearing in mind the long-term, habitual mode of functioning of public enterprises, the introduction of business reporting is a major challenge. This will involve a change in mindset of all employees, especially managers, the new concept of operation of these enterprises. It is necessary to address the improvement of company*

---

<sup>1</sup> aleksdragojlovic@gmail.com

<sup>2</sup> arsic.slavisa@gmail.com

*performance and achievement of customer requirements, rather than focus on internal processes and procedures. This represents a great challenge and potential resistance to the introduction of business intelligence systems. The measurement results will become transparent and the decision will be made solely on the basis of the results. Analysis of the situation in the Serbian Tax Administration found that the current system of business reporting is not adequately addressed. This situation greatly complicates tax administration aimed to become a modern, client-oriented organization. Establishing a business reporting system will provide the basis for improving business efficiency and decision making in this institution.*

**Keywords:** *business intelligence, business efficiency, The Tax Administration.*

## Увод

Предузећа се данас, нарочито од почетка светске економске кризе, налазе под великим притиском да остваре што боље резултате са што мање ресурса. Другим речима, захтева се повећање продуктивности и ефикасности у остварењу дефинисаних задатака. Многи аутори наше доба сматрају „ером информација“ (Gheorghită M., 2012). Употреба информационих технологија има све већи значај у функционисању предузећа. Готово да се данас не може ни замислити савремено пословање без употребе информационог система. Нови пословни модели, који се реализују у мрежном окружењу и базирају на ИТ, могу у потпуности да одговоре на нове захтеве из окружења (Ђорђевић Г., 2012). Наиме, успешно пословање у многоме зависи од квалитета одлука које доноси руководство сваког предузећа. Основа за доношење адекватних одлука представља постојање система пословног извештавања. Такав систем омогућава да буду донете праве одлуке у право време. Овај систем је много више коришћен у приватним него у јавним компанијама. Један од разлога је и оријентисаност јавног сектора на инпуте и интерне процесе а не на резултате и ефикасност. Другим речима, због непостајања јасних индикатора пословања у јавном сектору, систем пословног извештавања није препознат као битан за само функционисање ових предузећа. Међутим, нови начин функционисања јавног сектора који је оријентисан на резултате и клијенте, уз растући притисак на повећање ефикасности и ефективности, налаже дефинисање индикатора који се морају достићи у пословању, а самим тим и систем пословног извештавања добија све већи значај. У последње време, постоји растуће интересовање за концепт „паметна држава“ од стране руководиоца и ИТ<sup>3</sup> директора у јавним компанијама. Овај концепт је настао као израз потребе повећања квалитета рада јавних служби и њихових функција. Узимајући у обзир временску димензију, као битну одредницу пословања, употреба пословног извештавања ће омогућити јавном сектору да постане „паметнији“ у планирању, извршавању својих операција и да реагује на време.

Узимајући у обзир турбулентно окружење у којем предузећа послују, проактивно деловање и доношење правовремених одлука је од виталног значаја за њено функционисање и опстанак на тржишту. Циљ овог рада је испитати најновије

---

<sup>3</sup> Information technology

тенденције у области система пословног извештавања, са посебним освртом на систем пословног извештавања у јавном сектору. Имајући у виду дугогодишњи, устаљени начин функционисања јавних предузећа, увођење система пословног извештавања је велики изазов. То ће подразумевати и промену у начину размишљања свих запослених, а посебно руководиоца, у погледу новог концепта функционисања ових предузећа. Неопходно је тежити повећању перформанси предузећа и остварењу захтева клијената, а не фокусирати се на интерне процедуре и поступке, што представља велики изазов и потенцијални отпор у увођењу система пословног извештавања. Мерење резултата ће постати транспарентно и одлуке ће се доносити искључиво на бази постигнутих резултата.

С обзиром на значај који Пореска управа има у функционисању државе, анализираће се тренутно стање система пословног извештавања у овој институцији. Ниво који је достигла у систему пословног извештавања даће сигнал о промени начина размишљања у овој институцији, односно степену оријентације на клијенте (пореске обвезнике), а не на примену репресије (казне, пенале). У конкретном случају, анализираће се ситуација у Републици Србији. Обзиром да је основни циљ овог рада добијање увида у комплексност самог феномена у Србији, а не уопштавање односно генерализација феномена, као метод истраживања, студија случаја, је најбоље решење.

## Преглед постојеће литературе

У свом раду Jourdan, Rainer i Marshall (2008), у периоду од 1997 до 2006. године, су анализирали 167 чланака публикованих у десет водећих часописа информационих система који се баве различитим темама пословног извештавања. Генерални закључак је повећана заинтересованост за ову тематику и фокус на методологије истраживачког карактера.

Gherghe Matei (2010) истиче да се компаније данас суочавају са много већим изазовима него што је то био случај раније: брзе промене у пословном окружењу, промене и различитост у захтевима корисника, растућа комплексност система и захтеви у погледу испуњавања обавеза. У том правцу неопходна је употреба система пословног извештавања који трансформише податак у информацију, информацију у одлуку и одлуку у успешну акцију. За разлику од претходног периода када је БИ<sup>4</sup> систем коришћен само од стране топ менаџмента, данас се користи унутар целе организације.

Уеох и Коронио (2010) истичу да имплементација система пословног извештавања није конвенционални ИТ пројекат, као што је то случај са оперативним или трансакционим системима, већ дели многе карактеристике са другим инфраструктурним пројектима, као што је имплементација система планирања ресурса предузећа (Enterprise Resource Planning). Наиме, у њиховој студији је идентификован скуп различитих критичних фактора успеха (Critical Success Factors) који утичу на успех имплементације система пословног извештавања. Студија је показала да су не-технички фактори, укључујући организационе и процесне факторе, утицајнији и значајнији него технички фактори.

---

<sup>4</sup> Business Intelligence system

Bogdana et al. (2009) истичу да је управљање и оптимизовање перформанси предузећа предуслов, не само за максимизовање профитабилности предузећа, већ и за његов опстанак на тржишту у условима променљивог и динамичког пословног окружења. У том правцу, интегрисање пословних и ИТ процеса и пословног извештавања је први корак у управљању перформансама предузећа (Business Performance Management). Примена холистичког приступа омогућава интеграцију и коришћење пословног извештавања, управљање процесом, управљање услугама, активно праћење и управљање перформансама предузећа, у циљу достизања свеобухватног погледа на предузеће.

Viaene i Willems (2006) истичу да се под управљањем корпоративним перформансама (Corporate Performance Management) подразумева методологија, метрика, процеси и системи који се користе за праћење и управљање пословним перформансама предузећа. У свом раду су анализирали неке од технологија пословног извештавања које обезбеђују услове за функциосање савременог СРМ окружења, нпр. складиште података предузећа, мултидимензионална анализа или OLAP<sup>5</sup> и откривање знања (data mining).

Watson (2009) дефинише пословно извештавање као широку категорију апликација, технологија и процеса за прикупљање, складиштење, приступање и анализирање података као помоћ пословним корисницима у доношењу правих одлука. У раду се истичу три основна циља у области пословног извештавања: развој једне или неколико релевантних апликација пословног извештавања; успостављање инфраструктуре која подржава текуће или будуће потребе за пословним извештавањем; и организациона трансформација где се пословно извештавање користи за фундаменталне промене у начину такмичења компаније на тржишту.

Bittere (2010) истиче да постоји велики јаз између обећања у вези пословног извештавања и реалности у погледу његове имплементације. Заправо, постоји велика разлика између теорије пословног извештавања и његове примене у пракси. Основи налази су да сваки БИ програм захтева подршку пословног корисника, ИТ одељења увек имају проблема у „продаји“ БИ пословним корисницима, многи БИ програми остану заглављени у „извештавању“ и технологија се ретко сматра одговорним уколико БИ програм доживи неуспех. Један он начина превазилажења проблема је израда БИ стратегије.

Richardson (2008) приказује пример за израду БИ стратегије која ће помоћи предузећима да на успешан начин имплементирају систем пословног извештавања. Наиме, основни елементи стратегије су Увод, Анализа ситуације, Могућности, Претње, БИ организациона структура и управљање и Стратешке препоруке. Сваки од ових елемената се састоји од низа под елемената који ближе објашњавају суштинску стратешког документа.

Sallam, Hostmann, Richardson i Bitterer (2010) предвиђају да ће тржиште за БИ платформе остати једна од најбрже растућих тржишта софтвера упркос економској кризи. У тешким економским временама, када конкурентност зависи од оптимизације пословања, компаније настављају да улажу у БИ као средство за паметније, агилније и ефикасније пословање. У 2009. години БИ апликације су биле прве на листи приоритета ИТ директора док су у 2010. години пале на 5 место

---

<sup>5</sup> Online Analytical Processing

листе приоритета. У погледу Платформи за БИ, визионари и лидери у овој области су Oracle, Microsoft, IBM, SAS, MicroStrategy, SAP i Information Builders.

Hostmann i Nagerty (2010) истичу да иницијативе за пословно извештавање (БИ) и управљање перформансама (ПМ)<sup>6</sup> морају достићи ниво зрелости, одговарајући за подржавање стратешких циљева предузећа. Постоје пет нивоа зрелости модела. Пословно извештавање укључује људе, вештине, метрике и друге компоненте, као и технологије. Са сазревањем БИ програма, архитектура се развија заједно са процесима и вештинама који их подржавају. На почетном нивоу зрелости, коришћење табела да се прикупе и анализирају подаци су скупи, обезбеђују неконзистентне и нетачне податке са високим нивоом ризика и злоупотреба. Са сазревањем, многе компаније имплементирају БИ центре који се састоје од пословних корисника, ИТ професионалаца и аналитичара.

Roberts i Meehan (2010) истичу тенденцију трансформације од пословног извештавања (БИ) ка паметном пословању (ИБ)<sup>7</sup>. Информације које су потребне за доношење ефикасних одлука долазе из великог броја различитих извора. Превише информација може бити једнако лоше као и премало информација. ИБ се развија повезивањем процеса и информација са пословном стратегијом. Потребно је променити начин размишљања од великог броја информација ка давању одговора на права питања.

Di Maio (2011) истиче растуће интересовање за концепт „паметна држава“ од стране руководиоца и ИТ директора у јавним компанијама. Овај концепт је настао као израз потребе повећања квалитета рада јавних служби и њихових функција. У том правцу неопходно је направити јасну везу између предложених јавних вредности и продуката који настају као последица њиховог рада. На бази тога, а у циљу стварања концепта „паметне државе“, Di Maio (2011\*) предлаже коришћење пет димензија овог концепта: покретачи промена, процеси, улоге у процесу, географски опсег и временски хоризонт. Узимајући у обзир последњу димензију (временски хоризонт), коришћење пословног извештавања ће омогућити јавном сектору да постане „паметнији“ у планирању, у извршавању својих операција и да реагује на време. Неопходност управљања пословним процесима у реалном времену доводи до повећане одговорности јавног сектора. За такав начин пословања потребне су адекватне информације на бази којих ће се доносити правовремене одлуке.

Јавни сектор је под великим притиском да постигне што боље резултате са што мање ресурса<sup>8</sup>, док је коришћење система пословног извештавања у јавном сектору значајније него икад пре<sup>9</sup>. Из тог разлога, Bittenger и Di Maio (2010) истичу да је овај систем кључан за унапређење процеса и резултата јавног сектора. До данас, он је много више коришћен у приватном сектору. Разлог томе је што су приватне корпорације лагодне у процени својих резултата који имају утицај на ниво профита. Са друге стране, јавном сектору недостају опште прихваћени индикатори пословања и фокус је углавном на инпуте и процедуре (буџет, запослени, ланац командовања, и др.). Међутим, нови начин функционисања јавног сектора нала-

<sup>6</sup> Performance Management

<sup>7</sup> Intelligent Business

<sup>8</sup> <http://www.futuregov.asia/articles/2010/apr/14/business-intelligence-public-sector/>

<sup>9</sup> <http://www.futuregov.asia/articles/2009/jan/01/business-intelligence-more-critical-governments-ev/>

же неопходност за дефинисањем индикатора и на бази тога долази до повећања одговорности. Узимајући у обзир и финансијски притисак на државу, коришћење система пословног извештавања у подржавању основних пословних процеса ће имати тенденцију раста.

Claps et al. (2011), наводе да је једно од кључних питања повећање управљања информацијама у циљу унапређења услуга и пословних операција јавног сектора. У овом контексту, неопходно је разумевање руководиоца и ИТ директора о потреби увођења система пословног извештавања у циљу доношења адекватних одлука. То ће имати утицај на ефикасност и ефективност у остварењу дефинисаних задатака.

Maio (2011\*\*) наводи да се већина приоритета код директора ИТ сектора и водећег ИТ особља у јавном сектору није променила. С обзиром на претходно изнето у раду, није изненађујуће што се систем пословног извештавања, на листи приоритета, налази на шестом месту у 2011. години, у односу на тринаесто место у 2010. години. То иде у прилог чињеници да је потреба за реаговањем у реалном времену, на бази адекватних информација, један од најважнијих приоритета у предстојећем периоду. Јавни сектор треба да доноси праве одлуке у веома кратком року како би адекватно одговорио изазовима који га очекују.

На бази анализе постојеће литературе и значаја које систем извештавања има за унапређење ефикасности пословања предузећа, како у приватном тако и у јавном сектору, основно истраживачко питање у овом раду је: Какав је квалитет пословног извештавања у Пореској управи Републике Србије? На бази анализе постојећег стања, препоруке за његово унапређење биће дате на крају рада.

## Методологија

У оквиру метода компаративне анализе, постоје пет основних модела (Peters, B.G. 1998, стр. 11 - 12):

1. Анализа једне земље,
2. Анализа процеса и институција,
3. Дефинисање одређених типологија,
4. Регионално статистичка анализа и
5. Глобално статистичка анализа.

Свака од горе наведених метода има своје предности и недостатке. Не улазећи у овом моменту у дубљу анализу поменутих метода, за анализирани случај најадекватнији метод представља први метод, односно анализа једне земље. Конкретно, анализираће се ситуација у Републици Србији. Као што је познато, приликом компаративне анализе увек постоји компромис између комплексности и уопштавања. С обзиром да је основни циљ овог рада добијање увида у комплексност самог феномена у Србији, а не уопштавање односно генерализација овог феномена, студија случаја је најбоље решење. Коришћењем статистичких метода би се добили општији закључци (нпр. економетријском анализом стања феномена у великом броју земаља), али би се изгубило на суштини, што је превасходни циљ овог рада. Другим речима, користиће се квалитативан а не квантитативан приступ

у анализи. Са друге стране, на бази добијених резултата, могу се донети препоруке и за земље у окружењу, с обзиром на сличност у економско-политичком наслеђу и тренутном стању у којем се налазе. На тај начин се ни генерализација проблема не би заобишла.

## Пословно извештавање у Пореској управи Републике Србије

База података представља колекцију података намењену за смештање и претраживање информација које су међусобно повезане. База података има физичку структуру - физички начин смештања података на физички медијум и логичку структуру – логички начин организације смештених података. Сви подаци у релационим базама су смештени у табеле, а резултат свих операција над табелама је такође табела. Систем Пореске управе развијен је на *Oracle* бази података (Централа) и *Interbase* бази података (филијале), које су релационе базе података. Постојећи извори података у Пореској управи обухватају више *Oracle* база података односно шема у које се импортују подаци из више екстерних база односно апликација. Извори података нису усклађени односно постоје разлике како у њиховој структури тако и у типовима података који се у различитим шемама користе за иста поља. Израда извештаја по задатим критеријумима није могућа на свим нивоима одлучивања. Потребни извештаји се добијају на захтев упућен ИТ сектору, који резултате SQL (Structured Query Language) упита форматира као Word документ или Excel табелу и исти доставља подносиоцу захтева.

Спецификација захтева задавањем параметара у SQL упитима у процесима који нису подржани корисничким интерфејсом фактор је ризика од добијања неодговарајућих информација (нпр. ако се у упиту изоставе одређени параметри). Основни проблеми који су идентификовани у оквиру система пословног извештавања у Пореској управи су следећи:

- потешкоће у добијању неопходних информације од система, које руководиоцима требају;
- резултат захтева утрошак велике количине ресурса (како радних сати, тако и новца) јер састављање потребних извештаја у већини случајева подразумева много ручног рада;
- уколико је неко у оквиру оперативног посла већ једном убацио податак, састављање извештаја често значи дуплирање посла, јер је исти податак узет из једног система и убачен у други систем;
- ручни посао трансформације информација у различите извештаје, повлачи собом дуго чекање на одговор, а анализа података и резултата успорава оперативни посао и обратно, и
- већ данас постоји мањак ресурса за консолидацију неопходних информација, и ако се не изврше промене у циљу установљавања ефикаснијих алата за обраду информација, ситуација ће бити неповољнија, јер организација располаже ограниченим људским ресурсима.

Наведени проблеми представљају велику препреку у остварење мисије Пореске управе да постане модерна, клијентски оријентисана институција која стоји

на услузи својим клијентима, пореским обвезницима. У циљу превазилажења наведених проблема, прикупљене информације треба да буду смештене у складиште података (енг. Data Warehouse) и приступачне за анализу од стране руководиоца аналитичким алатима лаким за коришћење. Важно је да ове информације буду компатибилне са рачуноводственим шемама које се користе у управљању унутрашњим ресурсима. Неопходно је извршити консолидацију извора података (анализу постојећег стања, дефинисати и развити све потребне процедуре за увоз и трансформацију података, пречишћавање података, и др.), израдити БИ модел и израдити извештаје и аналитику (омогућити напредне функције као што су “drill-down” и “drill-up” као и графички приказ резултата у облику графикона и сл.).

Успостављање система пословног извештавања пружиће основу за унапређење ефикасности пословања у Пореској управи кроз:

- ефикасно формирање извештаја на свим нивоима одлучивања за ауторизоване кориснике за задате параметре,
- ефикасно и благовремено извршавање свих пословних процеса,
- ефикасно планирање пословних процеса у циљу максималног искоришћења материјалних и људских ресурса,
- ефикасно праћење пореске дисциплине обавезника,
- кориснички интерфејс потпуно прилагођен кориснику,
- благовремено и тачно добијање информација о кључним аспектима пословања пореске управе (наплата пореза, контрола пореза, висина пореског дуга, и др.) ,
- извештаје који су брзи и тачни и
- смањење броја грешака у процесу израде извештаја.

Обзиром да пословни процеси нису подржани функцијама извештавања, одсуством одговорног лица из ИТ сектора које врши израду извештаја на основу захтева носиоца процеса, неће бити спроведен наведени захтев односно неће бити израђен извештај. Наиме, тачност издвојених података а тиме и тачност извештаја зависе од одговорног лица. Успостављањем ефикасног система извештавања, елиминисаће се утицај људског фактора и обезбедиће се основа за унапређење процеса доношења одлука у Пореској управи.

## Закључак

Кључни проблем извештавања у Пореској управи је временска неконзистентност извештаја. Овај проблем се у потпуности отклања применом концепта „складиште података“, јер подаци који једном „уђу“ у складиште података, нису подложни изменама.

На бази претходне анализе, може се закључити да тренутни систем пословног извештавања у Пореској управи није на адекватном нивоу. Простор за унапређење у овом сегменту је велики и значајно ће допринети повећању ефикасности и ефикасности њеног пословања. Као полазна тачка, неопходна је израда БИ стратегије која ће на јединствен и свеобухватан начин дефинисати кључне аспекте ове области. Приликом њене израде, у циљу што брже и успешније реализације поменутих ак-



тивности, потребно је ангажовати кључне кориснике система (функцију наплате и контроле). Циљ успостављања система пословног извештавања је везан за побољшање укупног учинка Пореске управе кроз прикупљање информација о свим активностима на различитим пословним процесима, омогућавајући приступ информацијама свим одговорним руководиоцима, на свим нивоима управљања.

## Литература

1. Ђорђевић Г. 2012. Примена савремених ИТ решења у реализацији и управљању пословним сервисима. Економика. Друштво економиста “Економика”, Ниш. 1, стр. 38 – 49.
2. Gheorghită M. 2012. Information value. Economics of Agriculture SI – 1, Institute of agricultural economics, Belgrade, pp. 318 – 323.
3. Bittere, A. 2010. The BI(G) Discrepancy: Theory and Practice of Business Intelligence. Gartner, ID Number: G00176038
4. Bittinger, Steve and Andrea Di Maio. 2010. Hype Cycle for Government Transformation, 2010. Gartner, ID Number: G00205343
5. Bogdana, I. Pugna, Felicia, A. and Babeanu, D. 2009. The Role Of Business Intelligence In Business Performance Management. The Journal of the Faculty of Economics – Economic. University of Oradea, Faculty of Economics. 4, pp. 1025 – 1029.
6. Claps, M., Di Maio, A., Vining, J., Bittinger, J., Mechling, J., Hawald, S. and Rick Howard. 2011. Key Issues for Government, 2011. Gartner, ID Number: G00209992
7. Hostmann, B. and Hagerty, J. 2010. IT Score for Business Intelligence and Performance Management. Gartner, ID Number: G00205073
8. Jourdan, Z. Rainer, R. Kelly, and Thomas E. Marshall. 2008. Business Intelligence: An Analysis of the Literature. Information Systems Management. 25, pp. 121-131.
9. Maio, Di Andrea. 2011\*\*. Management and Technology Priorities for Government CIOs and IT Leaders in 2011 and Beyond. Gartner, ID Number: G00210344
10. Maio, Di Andrea. 2011\*. The Five Dimensions of Smart Government. Gartner, ID Number: G00209220
11. Maio, Di Andrea. 2011. Smart Government: Main Drivers and Challenges. Gartner, ID Number: G00210181
12. Matei, G. 2010. A collaborative approach of Business Intelligence systems. Journal of Applied Collaborative Systems. 2 (2), pp. 91 – 101.
13. Peters, B. Guy. 1998. Comparative politics. Theory and methods. Washington Square: New York University Press.
14. Richardson, J. 2008. Toolkit: Template for Business Intelligence Strategy. Gartner, ID Number: G00160116
15. Roberts, P. J. and Meehan, P. 2010. From Business Intelligence to Intelligent Business. Gartner, ID Number: G00208713
16. Sallam, L.R. Hostman, B. Richardson, J. and A. Bitterer. 2010. Magic Quadrant for Business Intelligence Platforms. Gartner, ID Number: G00173700

17. Viane, S. and J. Willems. 2006. Corporate Performance Management: Beyond Dashboards and Scorecards. Accountancy and Bedrijfskunde. Spring, pp. 13 – 33.
18. Watson, J.H. 2009. Tutorial: Business Intelligence – Past, Present, and Future. Communications of the Association for Information Systems. 25 (39), pp. 487 – 510.
19. Yeoh, W. and Koronios, A. 2010. Critical success factors for business intelligence systems. Journal of Computer Information Systems. Spring, pp. 23 – 33.
20. <http://www.futuregov.asia/articles/2009/jan/01/business-intelligence-more-critical-governments-ev>
21. <http://www.futuregov.asia/articles/2010/apr/14/business-intelligence-public-sector>

### ЕЛЕКТРОНСКИ БАНКАРСКИ МАРКЕТИНГ У УСЛОВИМА ТРАНЗИЦИЈЕ

#### *Апстракт*

*Развој тржишних односа, и транзиција проузроковали су другачије третирање банака. Дошло је до структурних промена и до промена у перформансама банке. Услед транзиције, дошло је до смањења броја банака, реструктурирања, измене својинске структуре, а банке су имале тежак задатак да заједно са државом поврате поверење грађана и привреде. Са обнављањем финансијског тржишта, расла је и понуда услужних производа банака и унапређење свих 7 елемената услужног маркетинг микса. Данас имамо стедешу ситуацију: банка данас није изоловани ентитет, већ друштвена финансијска институција чија пословна способност и ефикасност функционисања утичу на привреду једне земље, као и на светску привреду. Данашња банка је конкурентна, тржишно оријентисана, води рачуна о својим комитентима... Данас, у условима нарасле конкуренције на финансијском тржишту, незамисливо је пословање банке, без примене маркетинг принципа и филозофије.*

*Чињеница је да су постигнути респектабилни резултати у погледу враћања поверења у банке, односно да су оба партнера у овом послу и држава и банке, учиниле већ много, али има још доста посла на унапређењу банкарства у Републици Србији, а свака банка понаособ мора се трудити да константним иновирањем и праћењем светских трендова у банкарском пословању придобије што више клијената, а иновирањем у сфери маркетинга, да те клијенте и задржи.*

*Посебно место у пословању савремених банака имају електронско пословање и електронско плаћање. Данас, банке користе различите начине да клијентима омогуће што ефикасније и безбедније обављање банкарских трансакција из куће, користећи притом и бројне називе за обављање ових банкарских активности, стварајући дилему: да ли су у питању синоними или потпуно различити појмови. Оно што је важно јесте да електронско банкарство доноси бројне предности, а да се истраживањем и развојем информационих технологија недостаци лагано превазилазе.*

*Развој електронског пословања у банкама, мора пратити и примена и развој електронског маркетинга. Неминовно је да је појава и масовно коришћење Интернета у пословне сврхе имала огroman утицај на савремено пословање и маркетинг. Данас се може слободно рећи да је Интернет изазвао праву револуцију у маркетингу, обезбеђујући много више од самог медија преко кога компаније комуницирају са потрошачима и са другим компанијама. Интернет је покретач промена у традиционалном приступу маркетингу зато што је донео нов начин размишљања и нову културу пословног понашања.*

**Кључне речи:** *маркетинг, транзиција, електронски маркетинг, електронско банкарство, интернет, е-пословање.*

## ELECTRONIC BANKING MARKETING IN TRANSITION

### Abstract

*The development of market relations, and the transition caused different treatment of banks. There was a structural change and changes in bank performance. Due to the transition, there was a decrease in the number of banks, restructuring, changes of ownership structure, and the banks had a difficult task, together with the country regain the trust of citizens and the economy. With the renewal of the financial markets grew and offer products / services of banks, and improving all 7 elements of marketing mix. Today we have the following situation: The Bank today is not an isolated entity, but a social institution whose financial ability and efficiency of business operation impact on the economy of a country, as well as the world economy. Today the bank is competitive, market-oriented, take care of their clients... Today, in conditions of increased competition in the financial markets, the bank is unthinkable without the application of marketing principles and philosophy.*

*The fact is that respectable results in the return of confidence in banks are achieved, or that both partners in this business, the state as well as banks, have already done a lot, but there is more work on improving banking in the Republic of Serbia, each and every bank must try to constant innovation and the world trends in the banking business attract more clients, and innovation in the field of marketing to these customers and retain.*

*Special place in the business of modern banks have electronic business and electronic payment. Today, banks use different ways to provide customers more effectively and securely perform banking transactions from home, using many names for the performance of banking activities, creating a dilemma: if it comes to synonyms or completely different ideas. What is important is that electronic banking brings many advantages, and to research and development of information technology slightly exceed the disadvantages.*

*Development of e-business in banks, must follow the application and development of electronic marketing. It is inevitable that the appearance and masovo use the Internet for business purposes had a huge impact on modern business and marketing. Today, you can say that the Internet caused a true revolution in marketing, providing much more than the media through which companies communicate with customers and with other companies. The Internet is a driver of change in the traditional approach to marketing because it brought a new way of thinking, new media and new culture and approach behavior.*

**Key words:** *marketing, transition, electronic marketing, electronic banking, Internet, e-business....*

### Увод

Развој информационе и телекомуникационе технологије до огромних размера, створио је услове за бржи развој банкарског пословања, односно развој спе-

цифичних банкарских услуга. Главни циљ иновирања у банкарству као и другим областима јесте брже и ефикасније повезивање клијената и токова информација с једне стране, али и смањивање трошкова пословања и успешније управљање ризицима својственим банкарском пословању.

Чињеница је да захваљујући Интернету банке већ дужи низ година пружају клијентима услуге електронског плаћања, на даљину, а данас је поред класичног платног промета тзв. папирног, све више заступљен и електронски платни промет који се обавља разменом електронских порука кроз информационе системе учесника. Учесници су банке, клијенти као и агенти у платном промету.

Увођењем система електронских плаћања решавају се уз помоћ предности информационог технологија, проблеми који прате “папирни” платни промет, а то је усвојио реинжењеринг банкарских процеса и редеофинисање односа банка-клијент.

Уколико нове савремене услужне производе банке ставимо у један савремен амбијент пословања, уређене тржишне услове, добићемо једну слику, али уколико постоји слика терета транзиције, добија се потпуно другачији концепт. У торн, другачијем концепту, послују банке у Републици Србији и зато развој електронског пословања у банкама у Републици Србији, мора као императив пратити и примена и развој електронског маркетинга.

## **Банкарски систем Републике Србије**

Банкарски систем Републике Србије чине Централна банка (Народна банка Србије) и пословне банке. Пословне банке послују независно, ради остваривања профита на принципима солвентности, профитабилности и обезбеђивања ликвидности. Према Закону о банкама Републике Србије: “Банка је акционарско друштво са седиштем у Републици Србији, које има дозволу за рад Народне банке Србије и обавља депозитне и кредитне послове, а може обављати и друге послове у складу са законом”. (Закон о банкама, “Службени гласник РС”. бр. 107/2005)

Према поменутом закону и другим пратећим актима, банке у Србији нису подељене још увек према типичним врстама послова као што су искључиво инвестиционе, комерцијалне и слично. Оне се баве свим банкарским пословима у складу са регулативом. Контролу пословања на основу показатеља и по питању капитала спроводи надлежни орган Народне банке Србије.

Данас, у Републици Србији послују 34 банке, организациона мрежа свих банака укључује укупно 2.696 пословних јединица, филијала, експозитура, шалтера, као и агенција и мењачница.” (Народна банка Србије, Контрола пословања банака, Извештај за други квартал 2009) Банкарски сектор Републике Србије је на крају другог квартала 2009. године запошљавао 31.715 лица...

Банкарски систем Републике Србије се од почетка 90-тих година прошлог века налази у процесу развоја, који за циљ има прелазак на модел банкарства који је компатибилан са европским. Од тада земља је прошла кроз бројне политичке, економске и социјалне кризе, распад Југославије, хиперинфлација, санкције, а потом су уследиле својинске и пословне транзиције банака.

Упркос свему томе, у последњој декади још интензивније, стварале су се институционалне претпоставке и друштвена клима која би омогућила прелазак на савремени начин пословања банака. Комплетан завршетак транзиције, подразумевао би завршетак процеса приватизације и побољшање квалитета постојећих институција, као и мењање постојеће регулативе.

## Електронско банкарство

Почеци електронског банкарства су настали осамдесетих година проштог века у Великој Британији када је стамбена штедионица односно банка Nottingham Building Society формирала електронски информациони систем под називом Homelink. Овај online информациони систем омогућавао је клијентима ове стамбене банке, који на свом рачуну имају новчана средства изван одређеног лимита, да могу да користе Homelink и да из својих станова дају банци налоге за обављање новчаних трансакција (електронски трансфер новца, куповина хартија од вредности и сл.) (Капор П, 2009:332). У међувремену, банке, већ годинама пружају електронске услуге на даљину становништву и привреди, тако да данас електронски трансфер средстава представља стандардну понуду. Међутим, повећано прихватање интернета у свету, као канала испорука за банкарски услужни производ, пружа нове пословне могућности за банке и услужне погодности за њихове комитенте.

Данас је неминовна чињеница, да банке проналазе различите начине да клијентима омогуће што ефикасније и безбедније обављање банкарских трансакција из куће, при томе користе се бројни називи за обављање ових банкарских активности, тако да се потрошачи збуњују, не знајући да ли су у питању само синоними или потпуно различити појмови. Реч је о следећим појмовима:

- \* Банкарство из куће (енг. Home Banking),
- \* Директно банкарство (енг. Direct Banking),
- \* On-line банкарство (енг. On-line Banking),
- \* Интернет банкарство (енг. Internet Banking),
- \* Сајбер банкарство (енг. Cyber Banking),
- \* Web банкарство (енг. Web eBanking)..

Homebanking представља систем за директно коришћење банкарских услуга од куће. Омогућава непосредан трансфер средстава, информација и налога путем информационо-комуникационе мреже, без писања пратећих докумената, те као такав приближава услугу клијентима и омогућава им комуникацију са банком или другом финансијском институцијом од куће, без додатних напора у смислу одласка на шалтер банке или посредне комуникације (Живковић А, Станкић Р, Крстић Б, 2009:112).

On-line банкарство представља обављање банкарских трансакција директном везом клијента и банке уз помоћ специјализованог софтвера. Потребан је посебан софтвер инсталиран на клијентовом рачунару са ког се једино могу обављати трансакције и на коме ће се налазити подаци о извршеним променама.

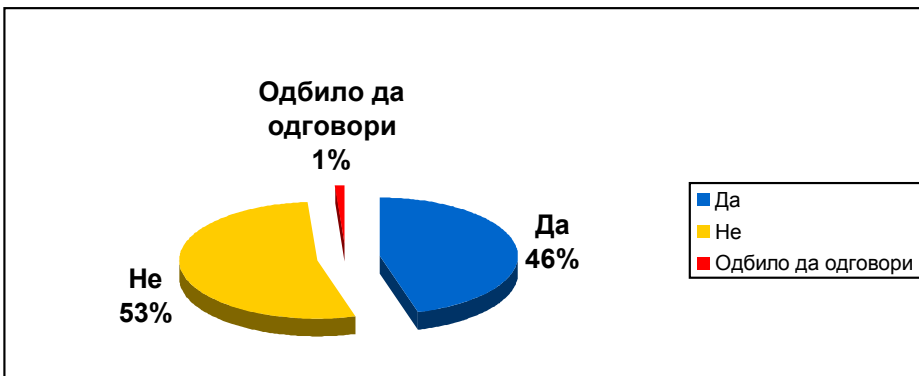
Обављање банкарских трансакција у on-line банкарству подразумева постојање специјалног софтвера који се уграђује у рачунар клијента, што ову услугу чини релативно скупом, уз поједина друга ограничења у виду времена коншћења, места коришћења и слично.

Интернет банкарство нуди одређене предности у односу на on-line банкарству. Пре свега, при обављању банкарских трансакција у Интернет банкарству није потребан специјалан софтвер и не постоје подаци ускладиштени на клијентовом хард диску, па је већа сигурност при обављању трансакција.

Предуслов за брз развој електронског банкарства у Србији јесте: и повећање информатичке писмености грађана Србије као и повећање употребе интернета у приватне и пословне сврхе. Поједине студије рађене у претходних пет година, дају охрабрујуће резултате. Центар за проучавање информационих технологија Београдске отворене школе (ЦеПИТ) спровео је студију “Интернет у Србији 2006.” и дошао до следећих података:

У Србији 41% домаћинстава поседује рачунар. Стопа ПЦ пенетрације највиша је у Београду, где износи 55%, док је у Централној Србији и у Војводини она знатно нижа (38%, односно 36%, редом). Веома су изражене разлике и када упоредимо пенетрацију персоналних рачунара у урбаном и руралном делу Србије 51% наспрам 28%. (Студија стучаја “Интернет у Србији”, ЦеПИТ, 2006).

Графикон бр. 1: Процент домаћинстава у Србији који поседују компјутер



- У 33% домаћинстава у Србији без Косова и Метохије барем један од чланова користи Интернет. Највећи проценат оваквих домаћинстава присутан је у Београду (53%), док их је у Војводини (31%) и Централној Србији (25%) знатно мање. Изражене су такође и разлике када поредимо урбана и рурална домаћинства: 43% наспрам 19%.
- У Србији (без КиМ) 24,2% особа старијих од 15 година користи интернет. Рачунајући према подацима са последњег пописа становнишва Србије из 2002. године, овај податак нам говори да нешто преко 1 500 000 становника наше земље користи Интернет. Највише корисника има у Београду (пенетрација од 42%), док их је у Централној Србији и Војводини само око 20%. Међу урбаним становништвом пенетрација износи 33%, док у руралним срединама Интернет користи само 12% становништва.
- Интернет у Србији користи око 31% мушкараца и само 17% процената жена.

- Дигитални јаз посебно је изражен и када упоредимо стопу пенетрације Интернета међу субпопулацијама различитог узраста - док Интернет користи скоро половина (48,8%) становништва узраста 15-29 година, оних 50-64 године је само 11%, а корисника старијих од 65 годна скоро да и нема. Оно што може у неку руку бити охрабрујуће је чињеница да 66% студената и ученика користи Интернет, мада је и овај проценат далеко нижи него што је то случај у развијеним земљама Европске уније.

### **(Електронски) банкарски маркетинг**

Банкарски маркетинг подразумева истраживање свих врста банкарских послова: активне, пасивне и неутралне. Поред пословне оријентације на задовољавању потреба коминтената што чини део филозофије маркетинга, маркетинг подразумева коришћење мноштва инструмената у остваривању пословне политике, односно маркетинг микс, као и систематско поступање у пословној политици што представља управљачки маркетинг. Када је у питању банкарски маркетинг микс, неопходно је напоменути да с обзиром да се ради о услугама, да у оквиру истог поред класичног "4П" елемента: производ, цена, место продаје и промоције, неопходно применити шири начин размишљања, управо у складу са великом улогом људи на квалитет услуге и сатисфакцију, те устед утицаја самог процеса услуживања л услужног амбијента.. (Вељковић С., 2009:52) Односно, ова 4 елемента не могу да задовоље потребе менаџера за управљањем понудом банке, стога је за потребе услужних делатности неопходно користити "7П" приступ. Дакле, маркетинг микс банкарских производа-услуга је продужетак оквира "4П", па су основним елементима маркетинг микса услуги, цени, дистрибуцији и промоцији, додате и три додатне варијабле људи, процес и услужни амбијент. У банкарству, сваки од ових елемената маркетинг микса има важну улогу у испоручењу квалитетне услуге, која води сатисфакцији корисника услуга и поновљеном коришћењу услуга конкретне банке. Оно што је изузетно важно када је у питању маркетинг у банкарству, а имајући у виду карактеристике услуга, јесте усклађивање очекиване и перцепиране услуге.

Банке у Републици Србији, због високе конкурентности које карактеришу национално банкарско тржиште, прихватиле су маркетинг као пословну филозофију, а сваком инструменту маркетинг микса посвећују пажњу, сходно ресурсима којима располажу (знање, буџет...).

Потрошач банкарског услужног производа, односно клијент банке је тај који одређује бит и суштину пословања банке, зато што су потрошачи они који у ланцу вредности на крају одређују опстанак као и профитабилност банке кроз своју спремност да купе понуђене банкарске услужне производе. Маркетинг као посебна пословна функција у банци одговоран је за достављање неопходних информација о потрошачевој дефиницији вредности на свим релевантним управљачким нивоима. Захваљујући маркетингу као стратегији банка позиционира своју понуду банкарских услужних производа на конкурентском тржишту (Кнежевић С., 2006:132).

Због специфичног амбијента у ком функционишу Централна банка и пословне банке у Републици Србији управљање маркетингом у банкама је изузетно



комплексан подухват. Са једне стране, неопходно је промовисати саму банку, а са друге и комплетан банкарски систем и државу као пословни ентитет који је способан да управља сопственим ризицима и као такав представља доброг “партнера грађанима и привреди. Неопходно је промовисати банке и банкарски систем да се забораве сви недостаци доскорашњег нетржишног пословања банака, поступци стечаја и ликвидације појединих банака које су обележиле постедњих 20 година наших живота, те поништити манифестацију аксиома “каква привреда - такве банке”.

### ***Услужни производ***

Лепеза банкарских услужних производа веома је широка. У основи, банкарски услужни производ може се поделити на две категорије, односно на услужне производе намењене привреди и услужне производе намењене становништву. Постоје банкарски услужни производи који су према својим основним својствима комплементарни и привреди и становништву, али се по структури и обиму и специфичностима примене ипак разликују. Реч је о електронском плаћању односно услугама електронског банкарства.

Банке су схватиле да није довољно да имају само Интернет презентације које добро изгледају. Данас се постављају додатни захтеви да презентације морају да пруже и нешто више да буду интерактивне, мултимедијалне и да омогућавају комплетно пословање директно на Интернету. Због тога су банке у своје Интернет пословање увеле низ иновација (виртуалне пословнице, специјалне финансијско-софтверске програме који брину о буџету клијената, улагањима...).

Е-bank кориснику омогућава: (Живковић А, Станкић Р, Крстић Б, 2007:456) преглед стања рачуна, преглед промета на рачуну, преглед извештаја, плаћање обавеза путем платних налога са текућим датумом и датумом унапред, слање и пријем личних и општих обавештења и сигурност од неовлашћеног упада у базу података.

### ***Цене***

Цене услужних производа електронског банкарства због специфичности и доступности Интернета (Радновић Б, Илић М, 2008) као канала дистрибуције нису високе, јер је Интернет “јефтин” канал дистрибуције, али уколико имамо у виду чињеницу да е-пословање са собом носи одређене ризике, цена услужних производа е-банкарства мора антиципирати и постојање ризика.

Предности за кориснике електронског банкарства, огледају се пре свега у смањењу трошкова трансакција.

### ***Канали дистрибуције***

Корисници банкарских услуга могу да се поделе на класични, (традиционални - филијални) банкарски сегмент и алтернативни, (виртуелни - интернет) банкарски сегмент. У развијеном свету је данас уобичајена појава, обављање комплетног банкарског пословања код куће или из канцеларије, тако да интернет представља нови дистрибуциони канал који нуди мање чекања и нема географских и временских баријера у односу на традиционално филијално банкарство те је атрактиван за велики и растући сегмент корисника банкарских услуга. Интернет увелико унапређује способност банке да дистрибуира услужне произво-

де широм виртуелно неограниченог географског подручја, укључујући прелазак националних граница.

Предност за кориснике електронског банкарства, огледају се и у бржем обр-ту средстава, сигурном и безбедном платном промету, уштеди времена. Постоји и могућности обављања трансакција са радног места као и стални (енг. OnLine) увид у стање и промет на рачуну.

### *Промоција*

Постоје четири елемента промоционог микса: Економска пропаганда; Унапређење продаје; Економски публицитет; Лична продаја, а њен основни циљ је подстицање преференција за једном или више услуга банке, или пак за целокупну активност банке, преношењем конзистентне поруке (Ђуричин Д, Јаношевић С, Каличанин Ђ, 2009). Неопходно је изабрати методе истраживања (одредити тип и динамику промоције) као и буџет за промоцију и медиј.

Данас банке користе савремена средства комуникације, а промоција се врши уз помоћ телефона, интернета као медија, користе се банери, специјализовани сајмови...

### *Људи*

Пошто је квалитет услуге нераскидиво везан са квалитетом даваоца услуге важно је поставити стандарде који ће унапредити квалитет услуге који пружају запослени. Без обуке и контроле, њихов учинак варира и доводи до варијабилног квалитета услуге. Захваљујући транзицији, дошло је до знатних промена у перформансама запослених. Запослени су сада униформно обучени и пружају једнообразно добру услугу, захваљујући стандардима о квалитету које у оквиру Политике квалитета уводе банке.

### *Процес услуживања*

Процес услуживања је знатно промењен у односу на “традиционалне” процесе услуживања. Електронско банкарство омогућило је да се услуживање клијената банке измести из филијала и пословница банке и пресели у домове и канцеларије клијената. Такође, услуживање у оквиру радног времена банке, претворено је у 24-часовно услуживање, што клијентима банке доноси бројне предности и удобност, а самој банци смањује оперативне трошкове пословања.

### *Услужни амбијент (физичко окружење)*

Услужни амбијент представља окружење у коме се пружа услуга и било какве опипљиве услужне производе који олакшавају перформансе и комуникације услуге. Дакле, услужни амбијент односно физичко окружење подразумева амбијент који олакшава услужне трансакције односно утиче на перцепцију. Када је у питању услужни амбијент и електронско банкарство, поред амбијента банке, постоји и амбијент куће и канцеларије клијента као његово физичко окружење док користи услужни програм банке, а то је једна од иновација које са собом носе и транзицију и електронско банкарство.

## Пословање банака Републике Србије у условима транзиције

Банкарски сектор у Републици Србији је још увек у процесу транзиције. Народна банка Србије је установила правила понашања, спроводи перманентну контролу над пословањем банака а са друге стране, банке се суочавају и са интензивном конкуренцијом познатих светских и домаћих банака. Стратери и експерти у области банкарства предвиђају да ће у будућности конкурентско окружење бити још израженије. У овим условима, концепти формирања имиџа и идентитета банака постају веома значајни. Важан је и модеран концепт управљања брендом, фокусиран на истраживања ставова и понашања корисника, на планирање интегрисане маркетинг комуникације, реализацију комуникације и евалуацију односно контролу постигнутих резултата.

Српска привреда је, и поред бројних позитивних померања која су видљива у оквиру индустрије спољне трговине грађевинарства, туризма, макроекономије још увек у недовољно добром стању, односно и даље постоји проблем неликвидности правних субјеката и пословних банака, велика пореска оптерећења, неповољни услови кредитирања, инфлација спољнотрговински дефицит, а економски простор још увек није потпуно правно уређен.

Услед транзиције, мењале су се и банке у Републици Србији. По екстерном Бенчмаркингу, принуђене да уче од најбољих како би опстале, банке у Републици Србији прихватају савремене концепте корпоративног управљања. Пригрлиле су корпоративну културу, мењале су своје комбинације маркетинг елемената. Мењао се услужни производ, цене су усклађене са конкурентским, уведени су нови, савремени канали дистрибуције. Промоција је постала нова и интегрисана. Уведени су и нови елементи маркетинг микса својствени услужним организацијама, а о којима се никада није довољно водило рачуна. Присетимо се нељубазних банкарских службеника, гужви, редова у облику серпентине, турбо-фолк музике у позадини и радника обезбеђења са пиштољем који испитивачки гледа људе у реду.

Данас имамо нове, савремене банке. У складу са корпоративном културом банака, понашају се и запослени. Запослени су љубазни и професионални. Редова нема, стоји се иза линије, а као да је и део те културе пренет и на клијенте банке. Услужни амбијент је промењен. Простор је уредан, запослени насмејани и уређени. Процеси услуживања усавршени. Физички, поред окружења банке постоји и окружење куће или другог простора за који је клијент везан и у ком је ангажован.

### Закључак

Рад се бави електронским маркетингом у банкарству, третирајући пре свега лепезу услужних производа из домена е-пословања (e-banking) и инструментима маркетинг микса који се комбинујући са овим услужним производом као инструментом дају оптималну комбинацију. Оно што је специфично у односу на модерне услове пословања јесте правни (политички), економски и социјални амбијент (транзиција) што додатно повећава маркетинг напоре банака у приближавању услуга својим клијентима.

Услуживање клијената банке представља процес који подразумева и релације које банкарски службеници остваре, али и перцепцију коју о доживљају услуге имају сами клијенти банке, односно њихова сатисфакција као скуп личних

осећања уживања или разочарања која настају из упоређивања перцепиране вредности (перформансе или резултата) услуге банке у односу на очекивања.

Услед транзиције мењао се услужни процес, мењали су се и други елементи маркетинг микса нове, савремене банке. Уведени су нови услужни производи банке, а постојећи су усавршени. Током времена мењала се и свест запослених о њиховој услузи у механизму и организацији банке, наравно услед промена у корпоративној култури и прихватању маркетинга као пословне концепције, а све иницирано топ-левел менаџментом банке, односно захтевима тржишта и нових акционара банке.

Поред “традиционалних” имамо и нове савремене производе и нове маркетинг канале. Интернет је својом масовном употребом створио предуслове да се развију производне услуге банке попут home-bankinga, on-line банкарства, интернет банкарства, а све већи број корисника Интернета у Србији и добра промоција нових услужних производа, које врше саме банке, омогућила је и грађанима Србије да живе и послују, продуктивније и агилније, и као такви буду конкурентни и боље организовани.

## Литература

1. Ђуричин Д, Јаношевић С, Каличанин Ђ, “Менаџмент и стратегија”, четврто, прерађено и допуњено издање, Економски факултет Београд, Београд, 2009.
2. Капор П, “Међународне финансије и банкарство”; Мегатренд универзитет, Београд, 2009, стр. 332.
3. Кнежевић С, “Стратегијско одлучивање у банкама на основу информација управљачког рачуноводства”, Београдска пословна школа, Београд, 2006.
4. Вељковић С., “Маркетинг услуга”, треће измењело и допуњено издање, ЦИД Економског факултета у Београду, 2009.
5. Живковић А., Станкић Р, Крстић Б: “Банкарско пословање и платни промет” Економски факултет у Београду, Београд, 2007.
6. Радновић Б, Илић М, “Лидери и пословна етика”, ХИ Интернационални симпозијум СумОрг 2008. “Менаџмент и друштвена одговорност”, Београд, 10. до 13. 09.2008.
7. Радновић Б, Илић М., “Опасност слабљења интернет капацитета и управљање потенцијалним ризицима”, Зборник радова, YUPMA 2008, Златибор, 14. до 16.05. 2008.
8. Закон о банкама (“Службени гласник РС”, бр. 107/2005)
9. Народна банка Србије, Контрола пословања банака, Извештај за други квартал 2009.
10. Половина Б., Цицек Ј., Пушара А., “Утицај брэнда и квалитета банкарских услуга на задовољство купаца”, Економика бр.1-2012 стр.121-133.

Александар Стојковић  
Универзитет у Нишу, Економски факултет, Ниш  
Марко Гашић  
Висока пословна школа струковних студија, Блаце

### ПРИМЕНА ПОРЕЗА НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ У СРБИЈИ

#### Апстракт

*Свефазни порез на промет се може појавити у виду свефазног бруто пореза на промет и у виду свефазног нето пореза на промет, познатијег под називом порез на додату вредност (у даљем тексту: ПДВ). ПДВ се назива и нето-порез на промет. Наплаћује се у свакој фази прометног циклуса, али тако да погађа само ону вредност која је у тој фази додата од стране обвезника и коначно погађа крајњу потрошњу. Додата вредност у конкретној фази представља разлику између вредности аутпута, тј. продаје и вредности инпута, тј. набавке у тој фази. Имају га све земље Европе, све земље ОЕЦД осим Аустралије и САД, многе државе франкофонске Африке, већина земаља Латинске Америке, Јужна Кореја, Кина, Индонезија, итд. Порез на додату вредност (ПДВ) уведен је у Србији Законом о порезу на додату вредност који је донет је 23.07.2004. године и примењује се почев од 1.1.2005. године. Он је урађен по угледу на одговарајућу правну регулативу Европске уније. Сав приход од ПДВ припада буџету Републике и представља најиздашнији порески облик како у нашој земљи тако и у пореским системима држава чланица Европске уније.*

**Кључне речи:** порез на додату вредност, фискални ефекти увођења и улога ПДВ у Србији, компаративне перформансе ПДВ.

### APPLICATION OF VALUE ADDED TAX IN SERBIA

#### Abstract

*Multi-stage sales tax may appear as multi-stage gross sales tax and multi-stage net in the form of sales tax, known as value added tax (hereinafter VAT). VAT is also known as the net sales tax. Charged at each stage of the transport cycle, but affects only the value that is added at this stage of the taxpayers and ultimately affects final consumption. Added value in a specific phase is the difference between the value of output, ie. sales and values of inputs, ie. procurement at this stage. VAT exists in all European countries, all OECD countries except Australia and the United States, many countries of Francophone Africa, most Latin American countries, South Korea, China, Indonesia, etc. VAT was introduced in Serbia by the Law on Value Added Tax which was passed in 23.07.2004., and applies from 1.1.2005. He was made on the model of the corresponding legal regulations of the European Union. All revenue from VAT belongs to the budget of Republic of Serbia and he is the most abundant form of taxation in Serbia and the tax systems of EU member states.*

**Key words:** Value added tax, fiscal effects and the role of VAT in Serbia, the comparative performance of VAT.

## Увод

ПДВ се не обрачунава на вредност коју је добру или услузи додао претходни учесник у прометном циклусу (лице од којег је инпут набављен), нити на порез који је био наплаћен у претходним фазама. То је као што смо рекли главна разлика између ПДВ и кумулативног вишефазног пореза на промет. Предности ПДВ у односу на друге видове пореза на промет широко су коментарисане у финансијској литератури. На овом месту, поменућемо само то да ПДВ обезбеђује да удео пореза у цени финалног производа, односно услуге буде исти, без обзира на број фаза прометног циклуса; затим рефакција при извозу је лакше и брже спроводива, што омогућује да се опорезивање спроводи према принципу земље одредишта; услуге могу релативно лако да се опорезују; пореска контрола је значајно олакшана у светлу чињенице да су интереси купца и продавца међусобно супротстављени: ако би продавац покушао да при испоруци не обрачуна ПДВ, купац ће на томе инсистирати, јер је потребно, да би порез који је кроз цену платио на инпут могао да одбије од пореза који ће у истом периоду бити дужан да обрачуна на своје испоруке, да пореским властима презентира фактуру, у којој му је његов снабдевач исказао порез и др. Терет ПДВ пада само на крајњу потрошњу, јер се порез плаћен при набавци основних средстава може у потпуности одбити од пореза који се у периоду у којем је извршена инвестиција обрачунава на испоруке које порески обвезник врши, односно на услуге које пружа. Коначно, не сме се заборавити ни то да је издашност ПДВ веома велика, с тим у вези ПДВ заузима централно место у групи пореза на потрошњу, а у многим земљама то је и најиздашнији порески облик.

### Фискални ефекти увођења пореза на додату вредност

У Србији се перформансе јавних финансија (самим тим и пореза на промет и ПДВ) прате на основу готовинског принципа новчаних токова (cash-flow) изложеног у ММФ приручнику Статистике јавних финансија 1986. Треба нагласити да готовински приступ често пружа непотпуну или искривљену слику догађаја и да је неопходно перформансе анализирати и са становишта обрачуноског (accrual) метода. Наиме, готовински приступ није најприкладнији за праћење нивоа избегавања пореза (пореска евазија) јер не узима у обзир обрачунате и пријављене али неподмирене обавезе пореских обвезника (порески дуг према држави), који не представљају избегавање пореза већ недостатак пореске наплате. Ова разлика између новчаних и обрачуноских перформанси може нарочито доћи до изражаја у случају ПДВ, где поред потенцијалног дуга пореских обвезника према држави постоје и ПДВ кредити (дуг државе према пореским обвезницима) које могу акумулирати обвезници ПДВ. Управо то се десило у Србији у 2005. години. „Основно питање које се појављује при увођењу пореза на додату вредност је питање стабилизационе функције овог пореза. Сагледавајући утицај пореза на додату вредност на ниво и политику цена, применљивост дизајниране пореске структуре у циљу обезбеђења сигурних и стабилних пореских прихода, може се извести закључак да је деловање ове виталне функције одраз успешности припрема, увођења и ефикасности функционисања пореза на додату вредност.” (Илић В., Економика 2011., број 2, стр 171.)

Из Табеле 1.1. можемо видети да су приходи од пореза на промет расли брже од процењеног пораста потрошње у 2003. и 2004. години, што се може објаснити

ефикаснијим деловањем пореских служби и смањењем избегавања пореза. Нарочито је видно смањење избегавања пореза и проширење пореске базе од око 5% у 2004. години, као последица увођења фискалних каса). Устаљено мерење перформанси новчаним токовима такође сугерише да је увођење ПДВ у 2005. години значајно побољшало пореску наплату. Међутим, на основу података из Табеле 1.1. произилази да је дошло до великог пада перформанси ПДВ у 2006. години. Овај пад био је објашњаван порастом избегавања пореза које је примећено у многим земљама у другој години по уводјењу система ПДВ – након што су порески обвезници склони утаји пореза кренули да изналазе начине избегавања механизма самоконтроле у производном ланцу ПДВ.

Табела 1.1. Перформансе пореза на промет и ПДВ мерене новчаним токовима<sup>1</sup>

Новчани токови	2003	2004	2005	2006
У милионима динара				
Порез на промет	126.541	156.863	23.849	6.431
ПДВ	*	*	191.957	218.737
Укупно	126.541	156.863	215.806	255.1676
у %				
Реални раст прикупљеног пореза	5,60	13,10	17,40	-7,30
Процењен реални раст потрошње	3,00	7,50	6,50	6,00

Извор: Министарство финансија Републике Србије

По увођењу система ПДВ, ограничени ресурси Пореске управе нашли су се под административним притиском великог броја обвезника ПДВ. Имајући у виду да су лажни захтеви за новчаним повраћајима представљали најозбиљније покушаје малверзација порезом на додату вредност у многим земљама, пореске власти су очигледно у условима административне пренатрпаности идентификовале захтеве за повраћајима ПДВ у новцу као приоритетне пореске претње. Да ли из страха од инспекција пореских власти или из жеље да прикрију избегавање пореза у другим сферама, али значајан број обвезника ПДВ (нарочито оних са мањим обимом пословања у 2005. години) устегао се од тражења готовинских повраћаја и опредељивао за књиговодствене ПДВ кредите. Као резултат тога, укупни ниво акумулираних ПДВ кредита (дуга државе према обвезницима ПДВ) константно се повећавао (Табела 1.2.).

Након иницијалне административне пренатрпаности, Пореска управа у 2006. години очигледно креће на то да све више ресурса посвећује и другим ПДВ претњама, укључујући ПДВ кредите. У тим околностима, а суочени и са нагомиланим неискоришћеним кредитима, обвезници ПДВ престају да гомилају нове ПДВ кредите у 2006. години и укупан ниво тих кредита остаје приближно на нивоу скраја 2005. године.

<sup>1</sup> Извор: Министарство финансија Републике Србије

Табела 1.2. Стање акумулираних ПДВ кредита, у милијардама динара<sup>2</sup>



Извор: Пореска управа Републике Србије

Књиговодствени подаци имплицирају да увођење ПДВ у 2005. години није резултирало значајним растом укупних буџетских прихода у односу на порез на промет.

### Улога пореза на додату вредност у пореском систему Србије

Са становишта економске ефикасности, опорезивање потрошње је у принципу пожељнији порески облик од директних пореза на приход и добит јер мање омета функционисање привреде и понашање економских чиниоца, оставља мање простора за избегавање пореза и мање утиче на конкурентност економије у регионалном/глобалном окружењу. Директни порески облици пак омогућују прогресивно опорезивање и могу бити пожељнији са становишта пореске правичности. Транзиционе земље, у којима су избегавање пореза и сива економија значајније заступљене, традиционално су се више ослањале на индиректно опорезивање него што је то био случај са развијеним земљама. Међутим, због убрзане глобализације све више развијених земаља је приморано да размотри промену своје пореске структуре у корист индиректних пореза како би заштитили своју конкурентност на глобалном тржишту. Тако је, на пример, Немачка у 2007. повећала стопу ПДВ са 16% на 19%, истовремено смањујући доприносе на зараде и порезе на пословне активности.

Бирд и Гендрон<sup>3</sup> у својој опсежној студији о досадашњим искуствима ПДВ у земљама у транзицији закључују да од свих облика опорезивања потрошње (а нарочито директних пореза на приход и добит), опорезивање кроз ПДВ оставља најмање простора за избегавање пореза, најмање утиче на економски раст и супериорно је с аспекта економске ефикасности.

<sup>2</sup> Извор: Министарство финансија Републике Србије - Пореска управа

<sup>3</sup> R. Bird, P. Gendron, VAT Revisited – A New Look at the Value Added Tax in Developing and Transitional Countries, USAID, 2005.



Стопа ПДВ у Србији је међу најнижим у окружењу и Европској Унији. Од нас у региону нижу имају само Црна Гора и БиХ (17%). Та чињеница говори да би се евентуалним повећањем стопе ПДВ могао створити простор за значајније реформе на страни директних пореза, уколико би то учинило српски порески систем ефикаснијим, правичнијим или конкурентнијим у окружењу. Такође, основна економска логика говори да би повећање пореза на потрошњу требало да има позитиван утицај на неке од највећих макроекономских изазова Србије – превелику потрошњу и спољнотрговински биланс.

Са становишта економске правичности, ПДВ јесте регресиван порез јер га једнако плаћају и богати и сиромашни слојеви становништва. Међутим, евентуално повећање стопе ПДВ не мора аутоматски значити и повећање регресивности (неправичности) у друштву, јер је потребно сагледати правичност читавог фискалног система Србије (и приходне и расходне стране), а не једног пореског облика појединачно. Повећање регресивности фискалног система у Србији би могло бити избегнуто уколико би се приходи од повећања стопе ПДВ искористили за социјалне потребе или за додатно финасирање пензионог система (као што је учињено у Немачкој у 1998).

### **Компаративне перформансе пореза на додату вредност**

Иако не постоји једноставан начин оцењивања перформанси ПДВ, ратио ефикасности се наметнуо као најрелеватнија статистика за поређење перформанси ПДВ међу земљама и током времена. Ратио ефикасности пореди остварене приходе од ПДВ са хипотетичким приходима који би били остварени у систему у коме нема избегавања пореза и где се сва потрошња опорезује по општој стопи ПДВ. Ратио ефикасности, дакле, поред нивоа избегавања пореза узима у обзир и у којој мери Закон о порезу на додату вредност одступа од теоријски најпожељнијег модела који сву потрошњу третира и опорезује једнако.

У неким земљама Европске Уније, попут Немачке и Велике Британије, током година акумулирале су се значајне ПДВ олакшице и изузећа из пореске основице, што је резултирало нешто нижим ратио ефикасности. С друге стране, појава избегавања пореза је главни разлог ниже вредности ове статистике у већини земаља у транзицији. Најбоље остварени резултати су у земљама попут Белгије која је значајно реформисала свој систем ПДВ и уједначила пореску основицу, или Естоније, коју поред модерног Закона о ПДВ карактерише и модернизована пореска администрација. Процењени ратио ефикасности српског система ПДВ од 77% је охрабрујући и значајно изнад земаља у транзицији (62%), па и саме Европске Уније (71%). Међутим, тај резултат се мора узети са значајном резервом јер је зависан од процена макроекономских статистика. Наиме, не изгледа веродостојно да је од свих земаља у региону и Европској Унији – процентуално учешће ПДВ у БДП двоцифрено једино у Србији. Очигледно је да званична статистика и даље потцењује ниво БДП у Србији, што је резултовало прецењеним ратио ефикасности.

Реалнија процена макроекономских статистика би вероватно сврстала перформансе српског система ПДВ негде између земаља у транзицији и Европске Уније. Табела 1.3. нам приказује ратио ефикасности ПДВ у одабраним земљама.

Табела 1.3. Рацио ефикасности ПДВ у изабраним земљама<sup>4</sup>

Држава чланица	Година када је уведен ПДВ	Рацио ефикасности
Белгија	1971	0,76
Бугарска	1994	0,60
Немачка	1968	0,36
Естонија	1992	0,86
Грчка	1987	0,62
Италија	1973	0,50
Мађарска	1988	0,53
Румунија	1993	0,39
Словачка	1993	0,67
Финска	1994	0,77
Шведска	1969	0,54
В. Британија	1973	0,58
Србија - 2005	2005	0,77
Србија - 2006	2005	0,78

Извор: Bird, Gendron: VAT, Revisited, USAID, 2005.

У табели 1.4. су приказани порески приходи у Србији за период од 2005. до 2009. године у процентима. Овај тренд нам показује да се око 1/3 укупних пореза прикупи по основу пореза на додату вредност сваке године.

Табела 1.4. Порески приходи у Србији за период од 2005 – 2009. година (у %)<sup>5</sup>

Година	Порези	Порез на доходак грађана	Порез на добит предузећа	Порез на промет-ПДВ	Акцизе
2005	100	14.78	1.62	33.85	11.17
2006	100	15.69	2.42	29.78	11.49
2007	100	13.31	3.41	30.51	11.33
2008	100	13.64	3.9	30.16	11.01
2009	100	13.34	3.12	29.68	13.47

Извор: Министарство финансија Републике Србије

Из табеле 1.5. закључујемо да је Буџет Републике Србије за 2011. годину износио 850 милијарди динара, од тога је приходовано готово 356 милијарди по

<sup>4</sup> Извор: Bird, Gendron: VAT, Revisited, USAID, 2005.

<sup>5</sup> Извор: Министарство финансија Републике Србије

основу ПДВ, изражено у процентима добијамо цифру од приближно 40% што нам указује на значај ПДВ и издашност овог пореског облика за наше приходе и само буџет. Закључујемо да је систем ПДВ у Републици Србији ефикасан.

Табела 1.5. Буџет Републике Србије за 2011. (одабране ставке)<sup>6</sup>

А. РАЧУН ПРИХОДА И ПРИМАЊА. РАСХОДА И ИЗДАТАКА	у динарима
Укупни приходи и примања остварена по основу продаје нефинансијске имовине	849.947.313.000
Укупни расходи и издаци за набавку нефинансијске имовине	898.891.736.000
Економска класификација	
<b>УКУПНИ ПРИХОДИ И ПРИМАЊА</b>	<b>726.400.000.000</b>
1. Порески приходи	71 677.200.000.000
1.1 Порез на доходак грађана	7111 79.100.000.000
1.2. Порез на добит предузећа	7112 35.00.000.000
1.3. Порез на додатну вредност	7141 355.800.000.000
а) Порез на додатну вредност у земљи	117.700.000.000
б) Порез на додатну вредност из увоза	235.500.000.000
в) Порез на промет производа из претходних година	2.600.000.000

Извор: Министарство финансија Републике Србије

### Закључак

Сви показатељи говоре у прилог успешном увођењу система ПДВ у Србију. Српски Закон о порезу на додатну вредност, написан је у складу с међународном праксом и препорукама, док су пореске власти успеле да се прилагоде изазовима новог система и онемогуће неке од облика избегавања пореза и малверзација примењених у другим земљама по увођењу ПДВ. Нови облик опорезивања потрошње је економски ефикаснији и транспарентнији по функционисање привреде него што је то био порез на промет. ПДВ је такође омогућио српским извозницима да њихови производи буду конкурентнији на страним тржиштима – тиме што их је комплетно ослободио опорезивања на домаћем тржишту.

Увођење система ПДВ проширило је порески обухват, смањило сиву економију и олакшало привредним субјектима у легалним токовима да се такмиче са нелојалном конкуренцијом, склоној избегавању пореза. Додатни приходи настали повећаним пореским обухватом компензовали су губитак прихода од вишеструког каскадног опорезивања које је било заступљено у систему пореза на промет. Међутим, ефикаснија прерасподела пореског терета настала увођењем ПДВ није у стању да произведе повећање фискалних прихода у односу на порез на промет. Евентуално повећање стопе ПДВ како би се повећали фискални приходи, требало

<sup>6</sup> Извор: Министарство финансија Републике Србије

би да буде део шире пореске и фискалне реформе. Превелики број малих обвезника у тренутном систему представља велики административни терет и највећи изазов за будући развој система ПДВ у Србији. Оно што је још битно напоменути је да је ПДВ регресиван порески облик, тако да се повећањем стопе погађају најсиромашнији слојеви становништва. Повећање од рецимо 2% за некога ко има просечну српску плату био би много већи удео у укупној плати него некоме ко има зараду изнад просека. Све намирнице би га коштале 2% више. Повећање стопе не одговара ни позицији јер је због претходно наведеног то политички непопуларан потез.

## Литература

1. Анђелковић М. 2009., *Јавне финансије и финансијско право*, Правни факултет, Ниш.
2. Бараћ, С., Стакић, Б., *Јавне финансије*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008.
3. Гагић Б., Ковачевић М. и Поповић Д., *Порез на додату вредност*, Специјалистичке последипломске студије за кадрове републичке управе јавних прихода, књига I. (треће издање), Правни факултет, Београд и Економски институт, Београд, 1996. године, стр. 365 – 397.
4. Garner C. Alan 2005., *Consumption Taxes*, Macroeconomic Effects and Policy Issue Retrieved, 2010.
5. Ђуровић–Тодоровић, Јадранка, *Предности и недостаци ПДВ-а, Институционалне промене као детерминанта привредног развоја Србије*, Економски факултет Крагујевац, 2004.
6. Ђуровић–Тодоровић Ј., Ђорђевић М., *Јавне финансије*, Економски факултет, Ниш, 2010.
7. Илић В. 2011., *Порез на додату вредност и ниво цена у Србији*, Економика, број 2, стр. 167-181.
8. Јовановић М., Крстић Б., Ристић Ж., Живковић А. 2001., *Монетарни и фискални менаџмент*, Економски факултет, Ниш.
9. Keen M., Lockwood B. 2010., *The value added tax: Its causes and consequences*, Journal of Development Economics.
10. L. Ebrill, *The Modern VAT*, IMF, 2001.
11. Nishiyama S., Smetters K. 2005., *Consumption Taxes, Risk Sharing and Economic Efficiency*, Journal of Political Economy, University of Chicago.
12. OECD 2010., *Consumption Tax Trends 2010: VAT/GST and Excise Rates, Trends and Administration Issues*, OECD Publishing.
13. Раичевић Б. 2005., *Јавне финансије*, Економски факултет, Београд.
14. Радичић М., Раичевић Б. 2008., *Јавне финансије – теорија и пракса*, Економски факултет, Суботица.
15. Rosen S. Harvey, 2002., *Public Finance*, McGraw-Hill Irwin, Boston.
16. R. Bird, P. Gendron, *VAT Revisited – A New Look at the Value Added Tax in Developing and Transitional Countries*, USAID, 2005.
17. Smith A., Islam A., Moniruzzaman M. 2011., *Consumption Taxes in Developing Countries*, Victoria University of Wellington.
18. Hillman L. Arye 2003., *Public Finance and Public Policy*, Cambridge.

Владимир Недић<sup>1</sup>

Факултет инжењерских наука, Крагујевац

Војислав Илић<sup>2</sup>

Универзитет у Београду, Учитељски факултет, Београд

Срђан Миличевић<sup>3</sup>

Метрополитан универзитет у Београду

### ИСКУСТВА ПРИ ИЗРАДИ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈИ ПРОГРАМА ЗА АНАЛИЗУ И ОБРАЧУН ТРОШКОВА ПРЕВОЗА СИРОВОГ МЛЕКА

#### *Апстракт*

*Многе компаније да би успешно пословале у конкурентским условима, морају да постану трошковно ефикасније и флексибилније, што захтева одређене организационе промене као и примену одговарајуће стратегије. Стратегија outsourcing подразумева да предузеће престаје само да обавља одређене пословне процесе и уместо тога купује аутпуте тих процеса на екстерном тржишту. Овај рад представља студију случаја, односи се конкретно на компанију Имлек која се одлучила на стратегију outsourcing-a процеса транспорта. Тиме се наметнула потреба за информатичком подршком управљања овим процесом у новом outsourcing-ованом амбијенту. У раду је описано оригинално софтверско решење за подршку процеса сакупљања и транспорта сировог млека, укључујући и пратеће илустрације примењене технологије, начин реализације и техно економску анализу укупних трошкова власништва софтверског решења.*

**Кључне речи:** транспорт, млекарска индустрија, студија случаја, софтверско решење

### INNOVATION AND CYCLICAL MOVEMENT OF THE ECONOMY

#### **Abstract**

*By directing the interest for the phenomenon of long waves, the paper considers, after the explication of the stance that technological innovation represents a key cause of the long term wave movement of a market-based economy, the inventions that enabled such movement and makes an attempt to recognize the spatial and time coordinates of their creation and wide market valorization. The beginning stance is that the market-based economy in its genesis has passed through five decade cycles that have been marked by the leading technology of its time and that is currently at the beginning of the sixth long cycle that is designed with the quality by the advances in the field of nanotechnology.*

**Keywords:** technological innovation, long cycles, market-based economy

---

<sup>1</sup> vnedic@kg.ac.rs

<sup>2</sup> vilic2@sbb.rs

<sup>3</sup> milicevics@gmail.com

## Увод

Имлек је регионална компанија и лидер у области млекарске индустрије. Откупљује млеко од више хиљада фармера – коопераната на територији Србије. Стога је транспорт сировог млека од фармера до прерађивачко производних погона у пословном моделу млекаре један од кључних процеса. Имлек откупљује млеко на територији целокупне Србије, на географски разуђеном и диференцираном подручју које се простире од Срема и Баната на северу, преко централне Србије до Зајечарског региона на југоистоку и Краљевачког региона на југозападу земље. (слика1)



Слика 1 – Подручје откупа ИМЛЕК-а

На схеми могућег генеричког процесног модела пословања млекаре на слици 2 (не односи се ни на једну конкретну млекару) приказана је позиција транспорта сировог млека као подпроцеса процеса набавке (у даљем тексту подпроцес транспорта сировог млека ће се третирати као самосталан процес).



Слика 2 – Генерички процесни модел млекаре

Непосредно по приватизацији, у складу са постављеним пословним циљевима компаније ИМЛЕК, менаџмент компаније је донео стратешку одлуку да се транспорт сировог млека outsource-ује (БПО<sup>4</sup>) независним превозницима са којима би се уговором дефинисали захтевани параметри за управљање поменутиим подпроцесом. Сходно томе, наметнула се и потреба за информатичком подршком управљања овим процесом у новом outsource-ованом амбијенту.

Имајући у виду величину и лидерску позицију ИМЛЕКА у окружењу, компанија је имала две изразите предности које су биле кључне за израду програмског решења које подржава транспорт сировог млека:

- Веома стручно особље у области менаџмента система квалитета, будући да је Имлек једна од првих компанија које су имплементирале и увеле стандарде из те области (HACCP, ISO 9000). Сходно томе, сви процеси су детаљно документовани и
- Дугу и успешну праксу имплементирања информатичке подршке у управљању процесима и пословним системом у целини.

У току припреме за увођење софтверске подршке за управљање и праћење процеса транспорта сировог млека, наметнула су се три могућа решења:

- избор и куповина софтвера на тржишту,
- набавка софтвера од стране партнерских компанија и
- развој сопственог софтвера уз помоћ спољних сарадника.

Након детаљне анализе, констатовано је следеће:

- на тржишту нису доступна поменута специфична решења, постојећа решења су исувише генерализована па стога захтевају обимна прилагођавања и ангажовање спољних консултаната. У нашим условима, велики значај имали су и следећи фактори:
  - цена готовог решења,
  - време његове имплементације,

<sup>4</sup> business process outsourcing

- трошкови његове имплементације,
  - цена и брзина одзива каснијег прилагођавања,
  - превод на матерњи језик.
- софтвери партнерских кућа не омогућавају довољан ниво прилагођавања према конкретним потребама корисника, као и брзину одзива како би испунили нове потребе корисника.
  - већина сличних компанија развија сопствена in-house решења или модификује партнерска када је то могуће.

На бази горе поменутог, ИМЛЕК се одлучио на ангажовање спољних сарадника и изради сопственог, in-house софтверског решења.

### Развојни тим и избор развојне платформе

У прилог одлуци да се крене у самостални развој софтверске подршке управљању процеса, од великог значаја је била чињеница да компанија располаже стручњацима за брзо формирање тима за израду софтвера. Идеја је да развојни тим чине чланови из три профилисане групе:

1. Стручњаци млекаре који су одговорни за процес транспорта сировог млека и који чине будуће најфреквентније кориснике програма
2. Софтверски инжењери – спољни сарадници као егзекутори софтверског решења
3. ИКТ<sup>5</sup> сектор млекаре као веома флексибилна веза између прве и друге групе.

Разумљиво да је ово генерално применљиво само код организација које улажу у хумани капитал, што је исправно детектовано и искоришћено као компаративна предност компаније.

Друга горе наведена предност односи се на детаљну документованост процеса транспорта сировог млека која се очекује у једној лидерској компанији а као последица испуњавања захтева стандарда по којем је компанија сертификована.

Након формирања адекватног тима, следећи корак се односио на избор развојне платформе, који је подразумевао:

- Small office<sup>6</sup> ниво платформе будући да саради о малој радној групи корисника
- RAD (rapid application development)<sup>7</sup> алат да би се циклус израде максимално убрзао и омогућило флексибилно и у ходу прилагодљиво решење
- програмски језик и DBMS<sup>8</sup> (data base managment system) за који су инжењери-програмери из тима већ обучени и имају искуства у његовој примени, и чије лиценце компанија већ поседује.

Код оперативног система није постојала дилема јер је компанија Имлек власник OBS лиценце за Микрософт Виндовс фамилију оперативних система.

Прецизно дефинисање горе поменутих критеријума, представљало је полазну основу за формулисање одговарајуће развојне платформе. За програмски

<sup>5</sup> Информационо комуникационе технологије

<sup>6</sup> Мала канцеларија

<sup>7</sup> Брзи развој програмског решења

<sup>8</sup> Систем за управљање базама података



језик је изабран Microsoft VB и то у верзији VBA за Office 2003. Прецизније речено, изабран је MS Office 2003 као развојна платформа са следећим компонентама:

- MS Access као платформа за развој апликативног дела решења
- MS JET 6.0 или MS SQL као DBMS на које се Access природно ослања (код малих радних група предвиђен је JET, а за већи број корисника SQL док је одлука који од ова два DBMS-а изабрати донешена по изради логичког модела података)<sup>9</sup>
- MS Chart као генератор неопходних графичких извештаја који се природно уклапа у могућности дизајна извештаја у Access-у.

## Полазне претпоставке и дефинисање опсега решења

Након детаљне спецификације захтева за програмом, било је потребно да се развије логика која ће да произведе излаз. Код постављања логике, важно је дефинисати поступак тј. препознати кораке који ће омогућити да се од улазних података дође до излаза. Први корак се односио на проучавањедокументације система квалитета која детаљно описује процес који програм треба да подржи. Табела 1 илуструје списак документацијекоја је ангажована при анализи циљног процеса.

▪ Процедура довоза сировог млека
▪ Процедура откупа сировог млека од пољопривредних произвођача
▪ Процедура уговарања сировог млека
▪ Инструкција за пријем и истакање сировог млека на рампи млекаре
▪ Упутство за пријемну контролу сировог млека и контролу ССР – АНТИБИОТИЦИ
▪ Упутство за узорковање сировог млека на пријемној рампи млекаре за хемијска и микробиолошка испитивања
▪ Инструкција за пријем и истакање сировог млека на рампи млекаре
▪ Дневник регистравања сировог млека
▪ Доставница сировог млека
▪ Књига пријема сировог и обраног млека
▪ Технолошки дневник пријема сировог млека
▪ Упитник за оцену квалитета сировог млека
▪ Лабораторијски дневник пријема сировог млека
▪ Отпремница сировог млека
▪ Распоред рада за довоз сировог млека за датум
▪ Резултати испитивања процента додате воде у ванредним узорцима сировог млека

**Табела 1** – *Документација везана за процес транспорта сировог млека*

<sup>9</sup> Прототип апликације је одмах рађен са MS JET DBMS-ом

Након исцрпне анализе установљени су главни ентитети који се морају обрадити а то су:

- превозници,
- линије превоза и
- обрачуни превоза за дефинисани период.

У овој фази од кључне помоћи је билавећ претходно осмишљена, јасно и доу детаље прецизно разрађена логика пословног интерфејса између система компаније и *outsourсе*-ованог процеса.

Посебна пажња је обрађена на раздвајање параметара процеса који се односе на транспортне перформансе од параметара процеса који се односе на квалитет млека као виталне за следећи процес у ланцу – прераду и производњу.

На основу пословне логике, математички је формулисано формирање цене транспорта сировог млека, на следећи начин:

$$C_u = C_t + \sum_1^n S_n \quad (1)$$

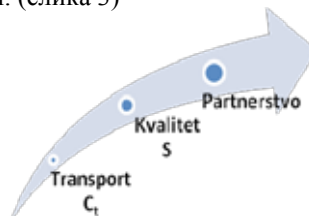
$$C_t = C_{km} * N * D \quad (2)$$

$$C_{km} = f(D, V_{kc}, V_o) \quad (3)$$

- $C_u$  – укупна цена транспорта  
 $C_t$  – цена превоза  
 $S_1$  – де/стимулација - кало сировог млека  
 $S_2$  – де/стимулација - додата вода  
 $S_{3A}$  – де/стимулација – киселост млека  
 $S_{3B}$  – стимулација - искоришћење капацитета цистерни  
 $S_4$  – стимулација - микробиологија  
 $S_5$  – екстра стимулација - задовољене све претходне  
 $S_{km}$  – цена превоза по километру  
 $X$  – број обилазака линије у обрачунском периоду  
 $D$  – дужина линије довоза млека  
 $V_k$  – капацитет цистерни возила  
 $V_o$  – опремљеност возила

Стимулације  $S_{3A}$ ,  $S_{3B}$  и  $S_5$  су опционе (у почетку се активира 3A и 5, а по уходавању процеса их мења 3B)

У основи овог модела је било да се цена транспорта разложи на две компоненте: компоненту транспорта од тачке А до тачке В и компоненту обезбеђења квалитета процеса. На тај начин се превозник форсира да постане партнер компаније у ланцу снабдевања и његова улога не бива само транспорт него и обезбеђење квалитета млека и искоришћеност ангажованих ресурса у делу ланца снабдевања који је у његовој зони одговорности. (слика 3)



Слика 3 –Партнерство у *outsourсе*-ваном процесу

Веома је значајно добро документовати главне ентитете, уважавајући и веома компликована пословна правила. У том контексту, у првој фази, амбиције корисника је требало ограничити. Нису сва правила могла бити имплементирана у решење. Идеја је била да се пракса која се примењује и добро је описана максимално аутоматизује и убрза, а да се избегне замарање изузецима. Занемаривање мање важних појава и процеса свакако је било у функцији једноставнијег решавања модела. Такав начин размишљања је требало наметнути остацима тима, будући да се ради о истовременој имплементацији решења у неколико физички одвојених млекара које су у саставу компаније ИМЛЕК. Постојао је велики број могућих ситуација које су биле компликоване, коректно документоване, али веома ретке у пракси, тако да није било смисла аутоматизовати их и имплементирани у програм.

Фокусирање на праксу омогућило је да се паралелно са анализом и интервјуима ради и прототипска апликација и њена прилагођавања у ходу. Додатни разлог за овакав начин рада је и чињеница да је програмерски део тима био искусан у раду са MS Accessom и VBA, али је и сама платформа предвиђена за рапидан развој и прилагођавање (Сваки рачунар који има Windows и Office може бити развојна платформа).

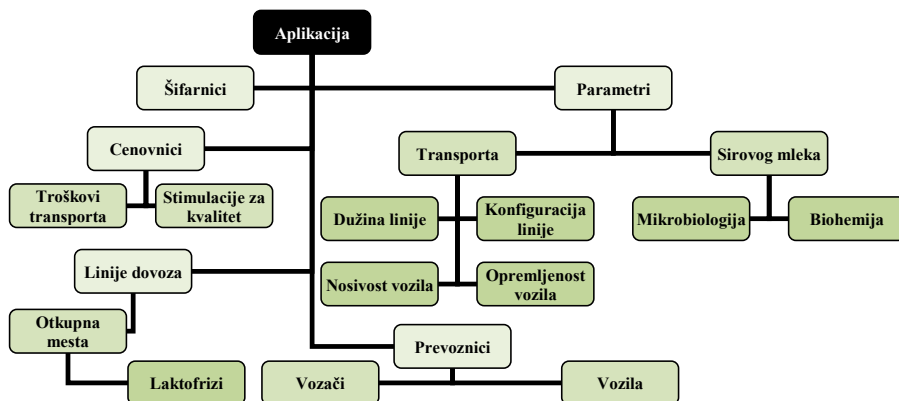
### Објектни модел решења

Прва верзија модела података је обухватала главне ентитете и њихове релације (слика 4), а касније је у ходу модел дорађиван и на нивоу нових веза и ентитета али и на нивоу атрибута појединих ентитета. Многи атрибути су дефинисани тек после тестирања прототипске апликације од стране корисника. Како MS Access дозвољава креирање апстрактног модела података у оквиру развојне платформе раздвајање података од апликације која их користи је изведено тек у тестној фази.

У претходној интензивно развојној фази и апликација и база су задржани у оквиру једног главног фајла, тако да је размена и анализа прототипског модела била веома једноставна. У овој фази је поред модела података паралелно урађен и модел менија којима ће корисници приступати појединим деловима апликације (процес навигације корисника кроз апликацију). Тиме се постигло преклапање фазе моделирања података и моделирања корисничког интерфејса.

Код великих пројеката ово није могуће, али јасно се види да се у случају RAD приступа (*rapid applications development* / брзи развој програмског решења) многе фазе пројекта преклапају и тиме омогућавају бржи увид у фазне међузависности и адекватно реаговање и исправљање курса којим се пројекат креће.

Горе поменуто раздвајање логичко-апликативног дела програма од базе података урађено је уграђеним алатима развојне платформе (MS Access database splitter), али на нивоу фајл сервера што као технолошки приступ дозвољава око двадесетак конкурентних мрежних корисника програма, што је у конкретном случају и више него довољно.



Слика 4 Објектни модел апликације

## Дизајн програма

Исправно дизајнирање програма је пресудан елемент за успешност програма. На основу анализирања проблема следио је дизајн програма. Апликација се континуирано мењала на самим састанцима тима, а касније се само вршила финализација кода и графичких интерфејса.

Операционализација апликације врло брзо је резултирала финалним костуром апликације, којим је благовремено детерминисан и обим посла.



Слика 5 Главни мени

Треба напоменути да је такав приступ важан за исход пројекта јер потенцијално постоји опасност да се због превеликих амбиција стално померају границе договореног обима. У том контексту, функционалност решења је била примарна, док се дизајн интерфејса максимално базирао на постојећим уграђеним алатима, стандардизованој форми и извештајима као и већ постојећој инсталираној библиотеци кода и помоћних функција (логовање, избор и лоцирање базе података, обрада грешака).

Приказане форме Главног менија, Ценовника транспорта и Стимулација по искоришћењу капацитета цистерни, довољно говоре о аскетском изгледу корисничког интерфејса. (слика 5, 6, 7)

Cenovnik transporta mleka				
Nosivost	Dužina linije	Cena bez PDV	Cena sa PDV	Napomena
2	361-999	12.91	15.24	
2	321-360	13.11	15.46	
2	281-320	13.35	15.75	
2	241-280	13.56	16.11	
2	201-240	14.29	16.86	
3	361-999	14.29	16.86	
3	321-360	14.5	17.11	
3	281-320	14.77	17.43	
2	181-200	14.91	17.6	
3	241-280	15.11	17.83	
4	361-999	15.32	18.08	
2	161-180	15.33	18.09	
4	321-360	15.48	18.27	
4	281-320	15.69	18.51	
3	201-240	15.81	18.66	
2	141-160	15.85	18.7	
4	241-280	15.95	18.82	
3	181-200	16.5	19.47	
2	121-140	16.51	19.49	

Слика 6 Ценовник превоза по километру

Stimulacija po iskoriscenju kapaciteta			
Nosivost	Iskorišćenje %	Cena	Napomena
2	Od 0% do 70%	0	
2	Od 70% do 80%	0.1	
2	Od 80% do 90%	0.12	
2	Preko 90%	0.14	
3	Od 0% do 70%	0	
3	Od 70% do 80%	0.1	
3	Od 80% do 90%	0.12	

Слика 7 Стимулације по искоришћености капацитета

На овај начин обезбеђена је једноставна структура менија за навигацију кроз програм, а потребна логика за унос и обраду података је остала енкапулирана у главним формама (са подформама где је то неопходно) које на тај начин чине функционално засебне целине.

У циљу адекватног задовољења захтева корисника за благовременим извештавањем и анализом података коришћен је комбиновани приступ:

- √ израда табеларних извештаја у главном програму (слика 8) и

AD "IMLEK" BEOGRAD

05-May-12

Mlekara BEOGRAD

Обрачун prevoza mleka za period od:

1/03/2008 do 8/11/1931

AUTOPREVOZNIK: AP Lukić Slobodan

Ziro racun: 245-0111482801052-32

PIB: 102685075 Ugovor br. 1 reg. br.: VA 982-54 nosivost/kapacitet: 2 t. / 2 h.l.

NazivLinije / Šifra linije	Vanredni prevoz	Broj dana	Km dnevno	Km ukupno	Količina mleka	Cena po km	ZA ISPLATU
vrbica/101	<input type="checkbox"/>	31	120	3,720	1	17.40	64,728.00
Kožuvar/401	<input type="checkbox"/>	31	87	2,697	55,581	19.48	52,537.56
Vanredna opšta/1002	<input checked="" type="checkbox"/>	3	63	189	0	22.68	4,286.52
<b>Ukupno</b>				<b>6,606</b>	<b>55,582</b>		<b>121,552.08</b>
<b>Stimulacija I - Kalo sirovog mleka</b>							<b>5,002.38</b>
<b>Stimulacija II - Dodata Voda</b>							<b>5,002.38</b>
<b>Stimulacija III - Mikrobiologija</b>							<b>7,781.48</b>
<b>Stimulacija IV - Iskorišćenje kapaciteta cisterni</b>							<b>3,516.17</b>
<b>UKUPNO ZA FAKTURISANJE - OSNOVA ZA PDV</b>							<b>142,854.49</b>
<b>PDV 18.0%</b>							<b>25,713.81</b>
<b>TOTAL</b>							<b>168,568.30</b>

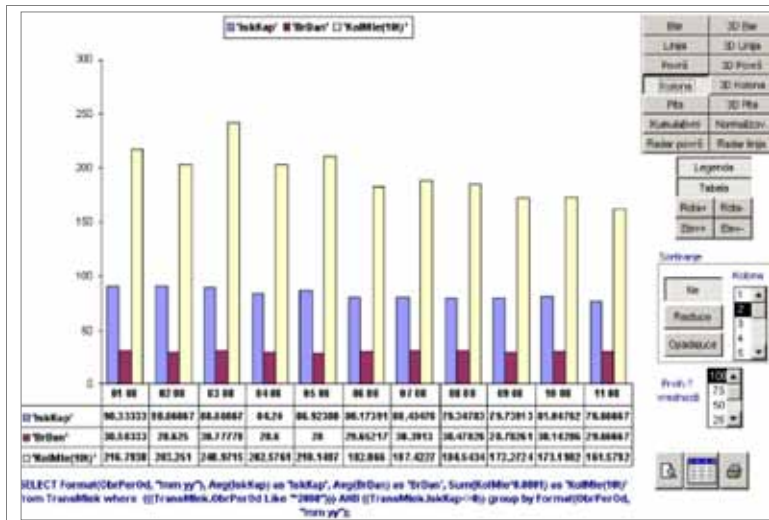
Prevoznik

Обрачунао

Odobrio

Слика 8 Обрачунски лист транспорта

√ употреба посебног програмског решења (слика 9) које је адаптирано према конкретним захтевима и потребама корисника (програм за анализу података и управљање процесима и активностима система квалитета – QProMng) и чији детаљнији опис превазилази обим овога рада



Слика 9 Анализа података

## Укупни трошкови власништва (ТСО<sup>10</sup>) софтверског решења

Трошак корпоративног софтверског решења износи много више од његове куповне цене. У стварности ради се о збиру свих трошкова везаних за коришћење тог решења. За ефикасно препознавање узрока трошкова и управљање детаљно испланираним буџетом потребно је израчунати укупан трошак власништва (Total Cost of Ownership - TCO), поготову када је реч о сложеним решењима (слика 10).

Израз Total Cost of Ownership односи се на збиртрошкова укључених у имплементацију и употребу корпорацијског софтверског решења у одређеном временском периоду. TCO је у правилу неколико пута већи од пуке набавне цене. Уз цену лиценцирања софтвера потребно је узети у обзир цену додатног хардвера, одржавања, особља за имплементацију и операцију и обуку корисника.



Слика 10 TCO модел

У случају описаног програмског решења има смисла анализирати TCO, али опет као пројекат малог обима (можемо га сврстати у корпоративно али не и сложено решење типа ERP решења) тако да није неопходно разматрати детаљно листу трошкова, потребно је само одредити врсте и трендове трошкова у појединим фазама пројекта.

На слици 10 дат је модел TCO елемената датих у хронолошком низу на основу којих је урађена табела описно датих трошкова и њихових трендова код имплементације и оперативног коришћења софтверског решења.

Категорија	Опис трошка	Трошак/Тренд
Инвестиција у хардваре/софтвере	У већини случајева то је постојећи хардваре и софтвере (МС Виндовс и МС Оффице).	Пикови: Трошак адаптације Одоц-а при променама ОС и Оффице верзије
Имплементација	Дефинисани и обично укључени у цену решења, мали ризик од пробијања трошкова	Фиксан при имплементацији
Текући трошак хардваре/софтвере	У већини случајева то је постојећи трошак за одржавање лиценци ОС и Office-а	Нема трошка

<sup>10</sup> Укупан трошак власништва (Total cost of ownership)

Категорија	Опис трошка	Трошак/Тренд
Операциони трошкови пројекта	Укалкулисани у цену решења при имплементацији и дефинисани као трошак консултант/дана у каснијој употреби	Фиксан при имплементацији варирају од оперативних проблема али не прелазе 20% од цене решења. Тренд опадајући.
Континуир. побољшање	Технолошки је могуће да то преузме и особље клијента, а обично је укалкулисано у оперативне трошкове.	Интерни трошак или трошак консултант/дана. Тренд опадајући .
Трошкови надградње	Упграде се цастомизује за сваког корисника и често је везан за upgrade OS о Office платформе.	Варира од 30-50 % од цене почетног решења. Фиксан трошак.
Трошкови употребе крајњих корисника	Почетни тренинзи и обуке укалкулисани у цену решења, а додатна обука у оперативне трошкове. Могуће и да то преузме ИТ особље клијента.	Фиксан у току имплементацијеОко 20% од цене решења као накнадни трошак уз опадајући тренд.

**Табела 2.** Трошкови власништва програма по категоријама

Табела илуструје малу варијабилност трошкова и њихов опадајући тренд по оперативној примени. Такође су и мали индиректни трошкови (трошкови који нису укључени у цену решења од стране имплементатора пројекта). Међутим, постоје значајни потенцијални индиректни трошкови узроковани променом корпоративне верзије MS Windows-а и MS Office-а као платформе на којој се базира описано решење, а на које се може врло мало утицати.

Крајњи закључак је да се ТСО овде разматраног софтверског решења за анализу и обрачун трошкова превоза сировог млека може довољно добро проценити још у фази планирања и да је опасност од пробијања буџета минимална као и у границама дозвољеног за пројекте малог обима.

## Закључак

Упкос великом напору уложеном у почетни дизајн програма и обуку корисника, требало је неколико крупних ревизија програма како би се достигла дугорочно стабилна експлоатација програмског решења. Нова пословна политика у стратешки измењеном outsourcing амбијенту у коме се процес одвијао, захтевала је одређени ритам уходавања како од стране менаџмента тако и од стране непосредних актера.

Рад је настао на основу израде оригиналног софтверског решења, али му је примарна вредност бенефит који пружа потенцијалним будућим корисницима који имају потребу за сличним програмом, будући да ова студија случаја нуди искуства која могу бити драгоцена. Приказом специфичних и конкретних проблема који су се појављивали, рад може превентивно да утиче на будуће пројекте који обрађују ову област како би се избегле потенцијалне грешке.

Имплементацијом и оперативном употребом софтверског решења за анализу и обрачун трошкова превоза сировог млека као окоснице за праћење и подршку



једног оутсоурце-ованог процеса постављају се темељи за даљи контролисани развој компаније како у погледу повећања обима примене информационо комуникационих технологија тако и у погледу повећања способности да се пословни систем побољшава и прилагођава захтевима окружења.

Ово је нарочито важно за прехранбену индустрију где се јавља снажан тренд формирања партнерства у ланцу снабдевања.

На темељу описаног софтверског решења могуће је, уз релативно ниске и предвидиве трошкове, ићи у даљи развој партнерства са носиоцима других процеса погодних за оутсоурце-инг без бојазни да ће доћи до нестабилности постојећих елемената пословног система.

## Литература

1. Dooley, A.E., Parker, W.J., Blair, H.T., (2005), Modelling of transport costs and logistics for on-farm milk segregation in New Zealand dairying, *Original Research Article*, Computers and Electronics in Agriculture, Volume 48, Issue 2, August 2005, Pages 75-91
2. International Organization for Standardization: [www.iso.org](http://www.iso.org)
3. Jacoby, H. G., Minten, B., (2009), On measuring the benefits of lower transport costs, *Original Research Article*, Journal of Development Economics, Volume 89, Issue 1, May 2009, Pages 28-38
4. Корпоративна ВЕБ страна ИМЛЕКА-а, [www.imlek.rs](http://www.imlek.rs)
5. Microsoft Office 2000/Visual Basic Programmer's Guide, [msdn2.microsoft.com/en-us/library/aa165278\(office.10\).aspx](http://msdn2.microsoft.com/en-us/library/aa165278(office.10).aspx)
6. Shapiro, D., Pearlmutter, D., Schwartz, M., (2012), The emergence of rural transport strategies in response to rising fuel costs, *Original Research Article*, Energy Policy, Volume 44, May 2012, Pages 92-100
7. Valeeva N. I., Huirne B.M., Meuwissen, P.M., Lansink, A., (2007), Modeling farm-level strategies for improving food safety in the dairy chain, *Original Research Article*, Agricultural Systems, Volume 94, Issue 2, May 2007, Pages 528-540
8. White, C. H., (2011), Milking and Handling of Raw Milk: Effect of Storage and Transport on Milk Quality, Encyclopedia of Dairy Sciences (Second Edition), Pages 642-648

### ИНСТИТУЦИОНАЛНА РАЗВИЈЕНОСТ ИНТЕРНЕТ ОГЛАШАВАЊА У СРБИЈИ

#### Абстракт

*Интернет оглашавање (енгл: online advertising, web advertising) је централна и најзначајнија промотивна активност савремених робних марки и компанија на светској интернет мрежи – world wide web, којом се подстиче куповина роба и услуга, било преко интернета, било на физичком месту продаје. Интернет оглашавање укључује банере, затим странице приказане при претрази на интернету, контекстуалне огласе, блогове, оглашавање на друштвеним мрежама, интерститијалне огласе, е мејл огласе ... . У најопштијем смислу, интернет оглашавање се дефинише као огласне (рекламне) поруке које се појављују на компјутерском монитору, путем онлајн сервиса под називом Internet World Wide Web. Сама чињеница да кажемо “централна” промотивна активност, подразумева се да постоје и друге интернет промотивне активности као што су интернет ПР, интернет директни маркетинг итд. Дакле, појмови интернет промоција и интернет маркетинг су општији у односу на појам интернет оглашавање.*

*Њихов однос у погледу опитности је пресликан однос између појмова маркетинг, промоција и оглашавање у класичним медијима. Следствено томе, интернет оглашавање је део укупних маркетинг и промотивних активности учесника на националном или интернационалном тржишту.*

*Често се у свакодневной примени терминологије изједначавају појмови интернет маркетинг и интернет оглашавање, што такође доста говори степену значајности интернет оглашавања у систему укупне интернет промоције и маркетинга.*

*Са друге стране, интернет оглашавање има своју унутрашњу структуру јер је досада дошло до диференцијације више форми овог типа оглашавања. У тој структури можемо разликовати: дисплеј оглашавање, оглашавање на претраживачима, мале огласе и оглашавање у адресарима/директоријумима/каталозима и друго. Наведене форме интернет оглашавања су доминантне у његовој структури. Дисплеј оглашавање се популарно још назива банерско оглашавање али је оно свакако шири феномен јер су банери током последњих година постали тек једна од форми у оквиру дисплеј оглашавања. Те друге форме су видео огласи, брендирање, огласи у тексту и други.*

*Претраживачи као што су Гугл, Јаху, МСН, Бинг су значајне платформе за оглашавање на интернету, с обзиром да су они практично незаобилазни медији при коришћењу интернета. Из тог разлога, велики број брендова и компанија своје оглашавање врши на најзначајнијим претраживачима (енгл: search engines), односно плаћају добру позицију интер-*

---

<sup>1</sup> simicv2000@yahoo.com

нет садржаја о њима, при претрази од стране корисника интернета. Мали огласи на интернету и оглашавање у адресарима и осталим врстама директоријума имају своје стабилно и незаобилазно место у целокупном веб адвертајзингу. И ови типови интернет оглашавања бележе раст прихода али се мора напоменути да дисплеј и оглашавање на претраживачима бележе и већи ниво пораста а истовремено, као сегменти, јачају доминацију.

Интернет оглашавање је преобладајуће значајно у односу на све остале видове промотивних активности на веб-у, уколико имамо у виду количину уложеног новца од стране највећих светских мултинационалних брендова у дисплеј и претраживачко оглашавање, са једне стране иу нпр ПР објаве и саопштења на разним утицајним информативним порталима, са друге.

Друга чињеница која у великој мери указује на значајност интернет оглашавања, јесте његова веома снажна експанзија у односу на оглашавање на тзв. класичним медијима као што су ТВ, радио, штампа, билборди итд, бар када се посматра група најразвијенијих земаља у свету (ЕУ, САД, Канада, Океанија, Јапан итд). Већина предвиђања у вези са рекламном позицијом интернет медија у будућности, у највећој мери говоре о његовој преобладајућности у односу на класичне медије. Међутим, постоје и друга становишта, као што је оно које заступа гуру маркетинга, Филип Котлер. Наиме, он сматра да интернет неће у будућности постати главни медиј за оглашавање као што су то ТВ, радио и штампа, јер оглашавање (рекламе) за кориснике интернета нису добродошли.

У појединим земљама, интернет оглашавање се према укупном приходу изједначило са оглашавањем на ТВ, која је традиционално најмоћнији класични медиј. У Великој Британији је у 2009 години интернет оглашавање претекло телевизијско, када је удео износио првог 23.5% а другог 21.9%. За овај преокрет није заслужан само раст интернет оглашавања од 4,6 одсто у односу на 2008, већ и пад телевизијског оглашавања у висини од 17%.

Институције интернет оглашавања се могу дефинисати као мрежа установа и организација које су кључне за сам процес спровођења делатности оглашавања на интернету. Институционална основа је од есенцијалног значаја за настанак, одрживост и развој било које делатности, јер су саме институције и организације субјекти коју делатност спроводе и унапређују.

Мрежа институција оглашавања на интернету у Србији је, у структурном смислу, у процесу убрзаног развоја, што значи да су формиране незаобилазне установе и организације а од којих зависи процес интернет оглашавања. Са друге стране, системска повезаност ових установа је слаба а њихов значај и њихова улога у области онлајн адвертајзинга нису на довољном нивоу и они се морају повећати у што скоријем времену, да би било избегнуто каскаће Србије у односу, не само на Европу и свет, већ иу односу на земље из региона.

**Кључне речи:** оглашавање; интернет оглашавање; институције интернет оглашавања; адвертајзинг; адвертисинг; онлине адвертисинг; веб адвертисинг; интернет; веб; ввв

## “THE INSTITUTIONAL DEVELOPMENT OF ONLINE ADVERTISING IN SERBIA”

### Abstract

*Online advertising or web advertising is the central and most important promotional activity of modern brands and companies on the global network – the World Wide Web, which encourages the purchase of goods and services, either over the Internet, either at the physical point of sale. Online advertising includes banners, the pages displayed during the web search, contextual ads, blogs, advertising on social networks, interstitial ads, Email ads... [1]. In the most general sense, online advertising is defined as advertising (commercial) messages that appear on a computer monitor, using an online service called Internet World Wide Web. [2]*

*The very fact that we say “central” promotional activity, suggests that there are other Internet promotional activities such as Internet PR, Internet direct marketing and so on. Thus, the concepts of online promotion and online marketing are more general than the concept of online advertising. Their relation, in the terms of generality, is the same as the relation between the concepts of marketing, promotion and advertising in traditional media. Consequently, online advertising is part of the overall marketing and promotional activities of the participants at the national or international market.*

*In everyday use of terminology, the concepts of online marketing and online advertising are often equated, which also tells a lot about the level of significance of online advertising in the overall system of promotion and internet marketing.*

*On the other hand, online advertising has its own internal structure, because till now there has been a differentiation of several forms of this type of advertising. Inside this structure we can distinguish: display advertising, advertising on web search engines, classified ads and advertising in the address books / directories / catalogs, and more. These forms of internet advertising are dominant in its structure.*

*Display advertising is popularly called banner advertising, but it is certainly a broader phenomenon, because the banners have become in recent years only one of the possible forms of display advertising. Those other forms are video ads, branding, ads in the text and others.*

*Web search engines such as Google, Yahoo, MSN, Bing are significant platform for advertising on the Internet, given that they are practically unavoidable mediums in the Internet use. For this reason, many brands and companies do their advertising on the most important search engines; in other words, they pay for a good position of online contents about them, in the search of the Internet users.*

*Small ads on the Internet and advertising in address books and other types of directories have their own stable and indispensable place in the overall web advertising. These types of online advertising also record revenue growth, but it must be noted that display and search advertising record a higher level of growth and at the same time, as the segments, strengthen dominance.*

*Online advertising is of predominant importance compared to all the other forms of promotional activities on the web, if we take into account the amount of money invested by the world's largest multinational brands in display and search advertising, on one side, and in PR announcements and press releases on various influential news sites, on the other side.*

*Another fact which largely indicates the importance of online advertising is its very strong expansion in relation to the advertising on the so-called traditional media such as TV, radio, newspapers, billboards and so on., at least when we observe the group of the most developed countries in the world (EU, USA, Canada, Oceania, Japan, etc.). Most predictions about the commercial position of the Internet media in the future suggest its predominance over the traditional media. However, there are other views, such as the one represented by the marketing guru, Philip Kotler. He believes that the Internet will not become the main medium of advertising in the future, such as TV, radio and newspapers, because commercials (advertising) are not welcome by Internet users [3]*

*In some countries, online advertising, according to the total revenue, has been equated with advertising on TV, which is the most powerful traditional media. In the UK, in 2009 online advertising surpassed TV advertising, when the share of the first one was 23.5% and the second one 21.9%. The cause of this shift is not only the online advertising growth of 4.6 percent compared to 2008, but also the decline in television advertising in the amount of 17%.*

*The institutions of online advertising can be defined as a network of institutions and organizations that are crucial to the mere process of conducting the business of online advertising. Institutional base is essential for the formation, sustainability and development of any business, because the mere institutions and organizations are the entities that conduct and improve business.*

*The network of online advertising in Serbia is, in structural sense, in the process of rapid development, which means that the indispensable institutions and organizations for online advertising have been formed. On the other hand, the systematic relation between these institutions is weak and their importance and role in the field of online advertising are not at sufficient level; they must be improved as soon as possible, so as to avoid the delay of Serbia, not only in relation to Europe and the world, but also in relation to the countries of the region.*

## **Појам и дефиниција интернет оглашавања**

Интернет оглашавање (енгл. online advertising, web advertising) је централна и најзначајнија промотивна активност савремених робних марки и компанија на светској интернет мрежи - ворлд виде веб, којом се подстиче куповина роба и услуга, било преко интернета, било на физичком месту продаје. Интернет оглашавање укључује банере, затим странице приказане при претрази на интернету, контекстуалне огласе, блогове, оглашавање на друштвеним мрежама, интерститиалне огласе, е мејл огласе<sup>2</sup>. ... У најопштијем смислу, интернет оглашавање се дефинише као огласне (рекламне) поруке које се појављују на компјутерском монитору, путем онлајн сервиса под називом Internet World Wide Web<sup>3</sup>.

Сама чињеница да кажемо “централна” промотивна активност, подразумева се да постоје и друге интернет промотивне активности као што су интернет ПР, интернет директни маркетинг итд Дакле, појмови интернет промоција и интернет маркетинг су

<sup>2</sup> Wikipedia, Online advertising

<sup>3</sup> Imber, Jane & Toffler. Batsy-Ann, Dictionary of Marketing Terms, Barron`s, 2000, str. 390

општији у односу на појам интернет оглашавања. Њихов однос у погледу општости је пресликан однос између појмова маркетинг, промоција и оглашавања у класичним медијима. Следствено томе, интернет оглашавања је део укупних маркетинг и промотивних активности учесника на националном или интернационалном тржишту.

Често се у свакодневној примени терминологије изједначавају појмови интернет маркетинг и интернет оглашавања, што такође доста говори степену значајности интернет оглашавања у систему укупне интернет промоције и маркетинга.

Са друге стране, интернет оглашавања има своју унутрашњу структуру јер је до сада дошло до диференцијације више форми овог типа оглашавања. У тој структури можемо разликовати: дисплеј оглашавања, оглашавања на претраживачима, мале огласе и оглашавања у адресарима / директоријумима / каталозима и друго. Наведене форме интернет оглашавања су доминантне у његовој структури.

Дисплеј оглашавања се популарно још назива банерско оглашавања али је оно свакако шири феномен јер су банери током последњих година постали тек једна од форми у оквиру дисплеј оглашавања. Те друге форме су видео огласи, брендирања, огласи у тексту и други.

Претраживачи као што су Гугл, Јаху, МСН, Бинг су значајне платформе за оглашавања на интернету, с обзиром да су они практично незаобилазни медији при коришћењу интернета. Из тог разлога, велики број брендова и компанија своје оглашавања врши на најзначајнијим претраживачима (енгл. сеарч енгинес), односно плаћају добру позицију интернет садржаја о њима, при претрази од стране корисника интернета.

Мали огласи на интернету и оглашавања у адресарима и осталим врстама директоријума имају своје стабилно и незаобилазно место у целокупном веб адвертајзингу. И ови типови интернет оглашавања бележе раст прихода али се мора напоменути да дисплеј и оглашавања на претраживачима бележе и већи ниво пораста а истовремено, као сегменти, јачају доминацију.

### **Значај интернет оглашавања**

Интернет оглашавања је преобладајуће значајно у односу на све остале видове промотивних активности на веб-у, уколико имамо у виду количину уложеног новца од стране највећих светских мултинационалних брендова у дисплеј и претраживачко оглашавања, са једне стране иу нпр ПР објаве и саопштења на разним утицајним информативним порталима, са друге. Друга чињеница која у великој мери указује на значајност интернет оглашавања, јесте његова веома снажна експанзија у односу на оглашавања на тзв. класичним медијима као што су ТВ, радио, штампа, билборди итд, бар када се посматра група најразвијенијих земаља у свету (ЕУ, САД, Канада, Океанија, Јапан итд). Већи на предвиђања у вези са рекламном позицијом интернет медија у будућности, у највећој мери говоре о његовој преобладајућој у односу на класичне медије. Међутим, постоје и друга становишта, као што је оно које заступа гуру маркетинга, Филип Котлер. Наиме, он сматра да интернет неће у будућности постати главни медиј за оглашавања као што су то ТВ, радио и штампа, јер оглашавања (рекламе) за кориснике интернета нису добродошли<sup>4</sup>.

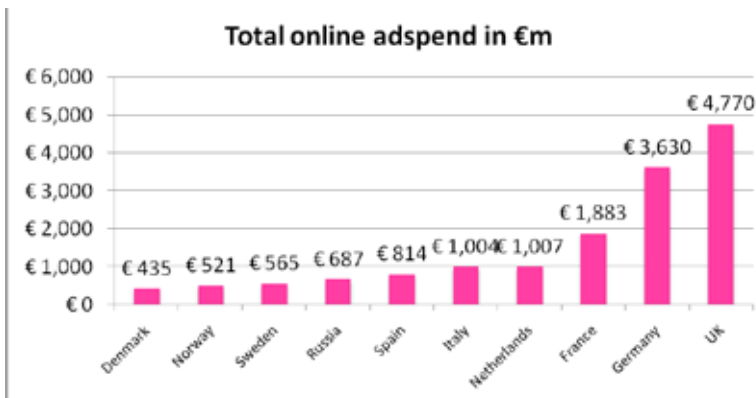
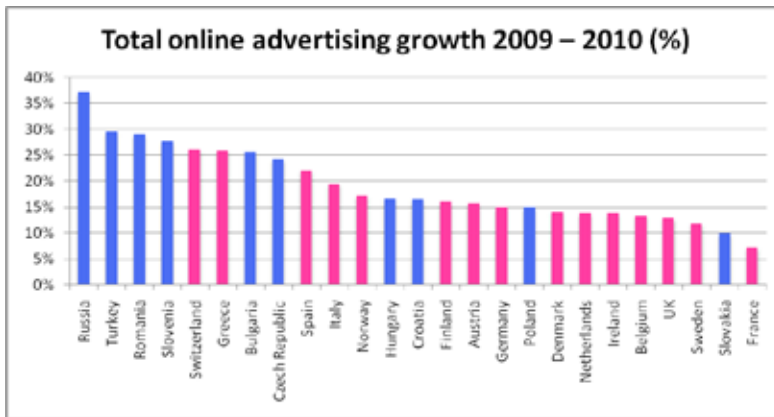
У појединим земљама, интернет оглашавања се према укупном приходу изједначило са оглашавањем на ТВ, која је традиционално најмоћнији класични медиј. У Великој Британији је у 2009 години интернет оглашавања претекло теле-

<sup>4</sup> Kotler, Philip, Marketing Management, 11th edition, Prentice Hall, 2003, str 50

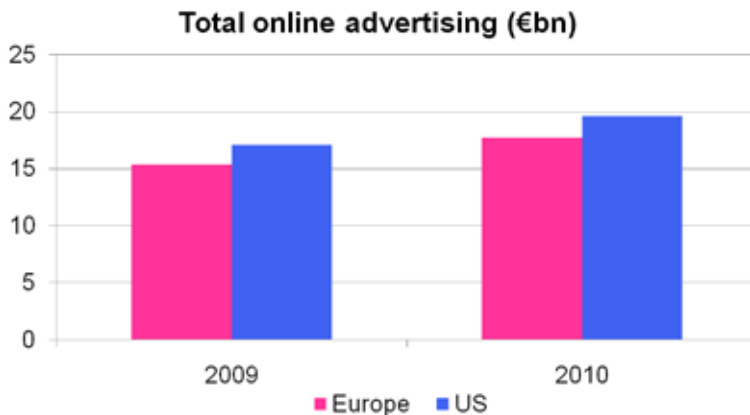
визијско, када је удео износио првог 23.5% а другог 21.9%. За овај преокрет није заслужан само раст интернет оглашавања од 4,6 одсто у односу на 2008, већ и пад телевизијског оглашавања у висини од 17%.

Следећи подаци доста добро осликавају потенцијал огласне индустрије на интернету<sup>5</sup>:

- У Европи и САД заједно, улагање у онлајн оглашавање износи скоро 40 милијарди евра
- У Европи (ЕУ + Русија, Турска, Норвешка ...) се годишње уложи скоро 18 милијарди евра на интернет оглашавање
- Интернет углашавање у Европи има удео у висини од 18% у укупним приходима од оглашавања
- У периоду 2009-2010 интернет оглашавање је у Европи остварило велики пораст у висини од 15.3%. У периоду 2007-2008 ова врста оглашавања је остварила раст од читавих 20%



<sup>5</sup> AdEx 2010 Internet advertising spending in Europe, 5th edition, IAB Europe, 2011



У свакој случају, предвиђа се стални пораст интернет оглашавања у укупним огласним трошковима робних марки у свету. Повећање броја интернет корисника мотивише оглашиваче на улагање у овај медиј, како би задржали своју тржишну позицију<sup>6</sup>. Једина значајно кризна година у реализацији пораста, јесте била 2008-2009 када је проглашена светска економска криза. Те године је онлајн адвертајзинг реализовао скромнији пораст у висини од 4.5%. Већ следеће године, интернет оглашавање се вратило на стазе двоцифреног пораста прихода (15 +%). Све прогнозе његовог даљег пораста, говоре о одржању двоцифрене стопе пораста, која ће се у исто време константно повећавати и додатно узимати све већи удео у укупном колачу рекламне индустрије.

Европске државе у којима су највећа улагања (1 + милијарди евра) у интернет оглашавање јесу Велика Британија (4.7 мрд евра), Немачка (3.6 мрд), Француска (1.9 мрд), Холандија (1 мрд) и Италија (1 мрд)<sup>7</sup>.

Занимљиво је да се највећи пораст онлајн адвертајзинга 2009-2010 бележи у земљама Источне и Централне Европе а не у ЕУ: Русији, Турској, Словенији, Бугарској, Чешкој ... У Русији је у наведеном периоду реализован пораст у висини од 37%, што је више од европског просечног пораста - за читава 22 процентна поена! Такође, занимљив податак је да је дисплејно оглашавање на интернету забележило највећу стопу раста у Словенији - 46%.<sup>8</sup>

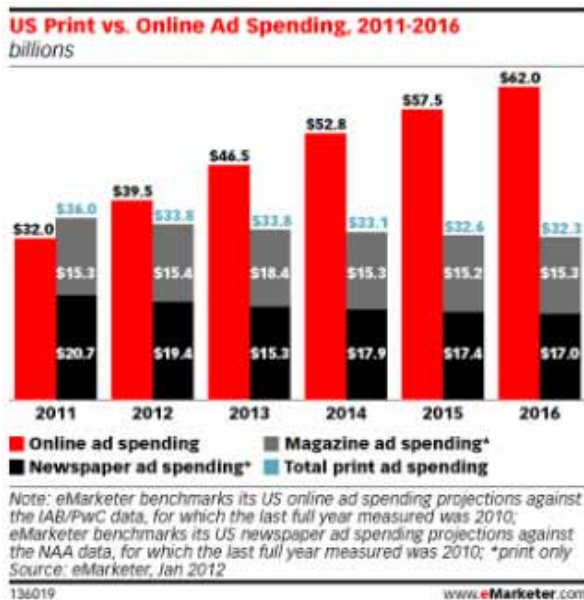
Горњи подаци указују на снажан пробој свести о значају интернет оглашавања у источној Европи, што је делом последица и ранијег заостајања ових земаља у интернет револуцији, при чему се последњих година ова неравномерност у развоју све више смањује. Ситуација у Србији није тако ружичаста, јер се обим прихода од онлајн адвертајзинга мери са тек неколико милиона евра а његово учешће у укупном саобраћају оглашавања износи око 3%.

<sup>6</sup> Dr Ratković, Milijana; Grubić, Goran, Internet kao sredstvo unapredenja marketinga, Ekonomika br. 3, 2011, Niš, str. 67

<sup>7</sup> AdEx 2010 Internet advertising spending in Europe, 5th edition, IAB Europe, 2011

<sup>8</sup> isto





У Америци је на онлајн оглашавање у 2011 потрошено 32000000000 \$ а према прогнозама у 2012 ће бити потрошено 39.5 милијарди долара, што доводи до пораста од 23%. С друге стране у оглашавање у дневним новинама и магазинима утрошено 36 милијарди долара 2011 а прогноза за 2012 је 34.8 милијарди долара<sup>9</sup>.

Издавачи штампаних медија остварају повећање прихода од оглашавања у својим интернет издањима.

Очекује се да интернет оглашавање настави да напредује у наредних пет година, али умереније. Предвиђа се да ће 2016. године на овај вид маркетинга бити потрошене 62000000000

## Институције интернет оглашавања у Србији

Институције интернет оглашавања се могу дефинисати као мрежа установа и организација које су кључне за сам процес спровођења делатности оглашавања на интернету. Институционална основа је од есенцијалног значаја за настанак, одрживост и развој било које делатности, јер су саме институције и организације субјекти коју делатност спроводе и унапређују.

*Претраживачи, сајтови и друштвене мреже на којима се врши оглашавање*

У суштини, Србија се у погледу располагања мрежом сајтова не разликује од других земаља. Као иу другим деловима света, и овде је Гоогле главни претраживач, Фацебоок је доминантна друштвена мрежа а такође су изграђени професионално програмирани локални сајтови који бележе значајну (милионску) посету на месечном нивоу. *Претраживачи.* Када су у питању претраживачи, доминантан претраживач на

<sup>9</sup> eMarketer.com

којем српске компаније врше оглашавање јесте Гоогле. Може се рећи да је Гоогле тотална огласна платформа јер обједињује све функције битне за интернет оглашавање - он је у исто време медиј, агенција за закуп медијског простора, огласни сервер и испоручилац информација о гледаности сајтова и њихових страница (Гоогле Аналитицс). Гоогле 97% свог укупног прихода остварује од оглашавања, кроз огласне системе АдВордс и АдСенсе! Остали светски претраживачи као што су Иахоо, МСН и други губе за сада битку са Гоогле-ом. Једини српски претраживач интернета који је преживео његов успон јесте Крстарица, који је пре свега информативни портал који обезбеђује и услугу претраге интернета. Раније је било и других покушаја стварања релевантних локалних и регионалних претраживача (нпр Погодак) али су они пропали.

*Друштвене мреже.* Када је реч о друштвеним мрежама, и овде је дошло до преминације светских мрежа у односу на локалне, мада и данас постоје покушаји српских компанија да формирају друштвене мреже које би привукле посетиоце и оглашиваче (нпр ВИП издавача Цолор Пресс Гроуп). Фацебоок је најзначајнија друштвена мрежа код нас, с обзиром да је на 2011/12/31 има 3,173,440 корисника што је 43.4% укупне српске популације<sup>10</sup>. Друге светске друштвене мреже, као што су Твиттер, ЛинкедИн, МиСпаце итд имају своје место иу Србији али су њихова посета и значај у систему интернет оглашавања слабији. Велика већина овдашњих компанија, уколико се оглашавају на некој од друштвених мрежа, то чине на Фацебоок-у. Подаци о количини уложеног новца у оглашавање на овој друштвеној мрежи а од стране компанија које послују у Србији - нису доступни.

*Домаћи сајтови у Србији.* У овом сегменту развоја мреже установа интернет оглашавања постигнути су најбољи резултати, с обзиром да су везани за приватну комерцијалну иницијативу власника сајтова. Када се група интернет сајтова посматра са становишта интернет оглашавања, најбитније је питање: у којој мери су компаније и робне марке заинтересоване за оглашавање на овдашњим сајтовима; друго битно питање јесте, у којој мери су сами способни сајтови за опстанак под одређеним комерцијалним условима, односно могу ли да живе од оглашавања. Велики оглашивачи су ушли у систем на српском локалним сајтовима, међутим, велики проблем јесте необјашњиво ниска цена оглашавања. Сам проблем је дубљи, односно није стриктно везан за интернет оглашавање. Из неког разлога, велики светски брендови се у Србији оглашавају по ниској цени на свим медијима, у поређењу са земљама из региона као што ја нпр Хрватска. Са друге стране ти исти брендови на нашем тржишту остварују далеко већи приход, како због величине тржишта, тако и због јефтине радне снаге код нас.

*Специјализоване компаније које врше продају медијског простора на интернету компанијама и робним маркама*

Ова врста компанија се може дефинисати као мрежа која репрезентује велики број веб сајтова у продаји огласног простора, омогућујући купцима тог истог огласног простора да на релативно лак начин обухвате широк аудиторијум<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> internetworldstats.com

<sup>11</sup> Brown, Bruce C., How to use the Internet to advertise, promote, and market your business or web site-With little or no money, Atlantic Publishing Group, 2006, str. 242

У овом тренутку, у Србији егзистирају три релевантне мреже за продају огласног простора на интернету: Хттпоол, Етаргет и ЗептерАдс. Прве две су иностране, са отвореним афилијацијама у Србији док је трећа изворно српска.

*Httpool* је словеначка компанија за закуп медијског простора на интернету, која је основана 2000 године. Присутан у Србији од 2005 године, Хттпоол је данас позициониран као тржишни лидер у области услуга интернет оглашавања са највећим искуством на овом тржишту. Сходно природи ове индустрије, Хттпоол у највећој мери иде у корак са најновијим глобалним трендовима у онлине оглашавању, уводећи их на српско тржиште динамиком коју диктира степен развијености овдашње интернет заједнице. Има своја представништва у 16 земаља: Словенији, Великој Британији, Аустрији, Немачкој, Чешкој Републици, Словачкој, Хрватској, Србији, Бугарској, Румунији, Македонији, Босни и Херцеговини, Украјини, Хонгконгу, Сингапуру, Индији. Преко партнерских мрежа остварује приход у још преко 40 земаља на свим континентима (сем Аустралије). У партнерству је са 65 међународних огласних мрежа. Оглашавање својих клијената врши на преко 7000 сајтова и остварује месечно преко 2 милијарде импресија огласа. Од 2000 године реализовала је преко 25 000 кампања, за више од 5000 клијената. Током 2010 године, у Србији је остварила приход у висини од 170 милиона динара или 1.7 милиона евра.

*Etarget SE* је словачка интернет медиа буинг агенција основана 2002 године, која послује у Србији од 2007 године и једна је од првих која је понудила оглашавање на интернету по принципу Pay Per Click - PPC, где оглашивачи плаћају само по клику потенцијалних клијената које је привукао оглас. Обавља делатност закупа медијског простора на интернету у девет земаља централне и источне Европе: Словачкој, Чешкој Републици, Мађарској, Аустрији, Пољској, Хрватској, Србији, Румунији и Бугарској. Током 2010 године, у Србији је остварила приход у висини од 16.5 милиона динара или 160 хиљада евра.

*Zepter Ads* је најмлађа српска агенција за продају медијског простора на интернету која је основана 2011 године. Настала је аквизицијом локалне интернет компаније под називом Веб газда. Подаци о приходима још увек нису доступни.

*Огласни сервери - интернет компаније које централизовано управљају серверима на којима су похрањени интернет огласи оглашивача*

У Србији не послује ниједна компанија која се бави хостовање веб огласа, који се у исто време приказују на већем броју сајтова. Интернет медијске агенције у Србији у ову сврху користе услуге иностраних компанија

*Одиторско - специјализоване истраживачке организације које мере посету сајтовима на којима се врши интернет оглашавање*

	Сајтови	Број реалних корисника	Број прегледаних страна	Просебно време проведено по посетиоцу (sat:min:sek)	Досег (Reach)
1	blic.rs	1,217,668	78,163,019	1:30:33	45.06%
2	vukajija.com	1,158,234	65,405,028	0:52:15	42.86%
3	b92.net	957,411	51,208,288	1:54:45	35.43%
4	polovniautomobili.com	631,986	112,765,686	2:14:03	23.39%
5	rts.rs	556,815	13,121,924	0:25:07	20.61%
6	naslovi.net	548,485	9,684,272	0:21:37	20.30%
7	novosti.rs	546,903	11,429,145	0:24:54	20.24%
8	ilol.rs	543,234	15,186,226	0:13:02	20.10%
9	pressonline.rs	523,463	13,221,973	0:27:31	19.37%
10	burek.com	516,798	6,936,862	0:15:02	19.12%

Извор: Gemius Audience, јануар 2012

*Професионална удружења - организације у којима се удружују компаније и појединци који се баве дигиталним маркетингом и интернет оглашавањем, са циљем његовог струковног унапређења и промовисања у ширем привредном и друштвеном контексту*

Мерење броја посета и посетилаца сајтова, на којима се врши оглашавање роба и услуга, је од суштинског значаја за процес интернет оглашавања. Зашто? Без независних и валидних података ове врсте, није могуће успоставити транспарентност, која је предуслов за трајно поверење оглашивача у носиоце њихових огласних порука, односно сајтове. Такође, компаније које се баве овом врстом Одита, обављају и статистичку анализу посетилаца сајтова у погледу њиховог пола, старости, образовања, занимања итд. Практично, у овом типу компанија, укрштају се одиторско и истраживачка делатност. Великим али и мањим оглашавачима је битно не само колико људи је видело њихов оглас већ и какве су њихове демографске карактеристике, јер без таквих података није могућа примена прецизног огласног таргетирања потенцијалних купаца њихових роба и услуга.

Одитовање посетилаца сајтова на којима се врши оглашавање се врши од недавно и у Србији, тек у последњих годину и по дана. Две компаније у овом тренутку спроводе ову врсту Одита а то су Ниелсен Аудиенце Меасуремент и ГемиусАудиенце. И једна и друга компанија, припадају међународним ланцима организација под истим именом. Практично, оне су њихове афилијације у Србији. Основна делатност прве компаније је везана за други медиј: Ниелсен Аудиенце Меасуремент мери пре свега гледаност телевизијских канала и њихових садржаја. Када је реч о другој, до јануара 2012, мерење интернет аудиторијума на основу лицензног софтвера полске компаније Гемиус спроводила је одиторско компанија АБЦ Србија, чија је основна делатност одитовање тиража дневних новина и магазина. Од јануара 2012 АБЦ више не врши одитовање посете сајтовима и из ове куће је најављено преузимање неке друге софтверске лиценце.

Дакле, због снажног раста Интернета и значаја интернет оглашавања, дошло је до развоја потребе за формирањем система за мерење аудиторијума веб сајтова. Ова чињеница би (бар начелно) требала да обезбеди поверење оглашивача који

купују њихове податке, с обзиром да се полази од претпоставке да се и код нас примењују строги стандарди мерења. Да ли је то тако и у стварности, није тема овог чланка али је неопходно нагласити да је транспарентност рада ове врсте одиторских организација веома битна због успостављења поверења код оглашивача на интернету.

Најзначајнија али и једина институција овог типа у Србији јесте ИАБ Србија (Интерактиве Адвјертисинг Буреау). ИАБ Србија је основан 2011 као 27. национални огранак ове међународне организације. У овом тренутку (фебруар 2012), ИАБ Србија има 18 редовних и 19 придружених чланова. Чланови припадају различитим типовима организација, као што су дигиталне маркетинг агенције, медији, издавачке куће, агенције за закуп медијског простора, истраживачке и одиторско агенције, реномирани сајтови, организатори догађаја везаних за интернет итд Главни циљеви ИАБ Србија су промоција дигиталног маркетинга и адвертајзинга онлајн, повећање тржишног удела ове индустрије, истраживање тржишта у области дигиталних комуникација, подизање нивоа транспарентности овог тржишта, стандардизација дигиталног маркетинга и оглашавања на интернету, као и едукација кроз семинаре, курсеве и припрему едукативних материјала.

*Образовне установе које врше едукацију професионалаца у области интернет оглашавања*

Ово је најслабије развијен сегмент институционалне мреже интернет оглашавања у Србији, што је један о кључних проблема за даљи развој ове области. Без добро едукованих кадрова немогуће је обезбедити квалитет, конкурентност и развој било које делатности па и ове. У суштини, у овом тренутку не постоји систематско образовање кадрова у области дигиталног маркетинга и интернет оглашавања. Напредак је овде спор, из већег броја разлога: ниска финансијска вредност тржишта дигиталног маркетинга и интернет оглашавања, затим, још увек недовољна заинтересованост већине компанија и робних марки за дигитални маркетинг и интернет оглашавање, инертност образовних установа (пре свега високошколских) у погледу увођења посебних предмета и курсева, недостатак провереног наставног кадра али и литературе на српском језику. Практично, едукација професионалаца у овој области се врши њиховим самосталним прегнуће у прикупљању теоријских знања, емпиријских података и (инострани) литературе. Једина организација која у свом програму има систематску едукацију јесте ИАБ Србија, која организује едукацију професионалаца кроз семинаре, курсеве, припрему едукативних материјала и организацију.

*Регулаторно-нормативне институције којима се регулише делатност дигиталног маркетинга и оглашавања*

Овде пре свега мислимо на законе и кодексе којима се регулише индустрија интернет маркетинга и оглашавања. Њих можемо поделити у непосредне и посредне. Најзначајнија нормативна установа интернет оглашавања јесте Закон о оглашавању који је у Србији донет 2005 године. Овим законом се регулише оглашавање у целини па самим тим и оно на интернету. Закон је донет са великим закашњењем за читаву огласну индустрију и још увек изазива полемике стручне јавности око свог квалитета, поготову последњих година, у време снажне економске кризе, која је у

великој мери погодила медије као носиоце огласних порука. Интернет као медиј је у овом закону поменуто само на једном месту (Основне одредбе / Појмови / Члан 2), приликом набрајања врста медија као носиоца огласних порука. Чињеница да оглашавање на интернету у Србији свој историјски почетак има управо те године и бележи сталне промене, раст и развој, сматрамо да ће веома брзо појавити потреба за допуњавањем Закона о оглашавању, управо у области онлајн адвертајзинга али и генерално.

Друга врста непосредних регулаторних установа интернет оглашавања јесу професионални кодекси, који имају саморегулаторно функцију која претходи законској регулативи, а односе се на компаније-оглашиваче и огласне агенције. Овде имамо заостајање јер такви кодекси још увек не постоје. Ове године се очекује реализација Националног кодекса оглашавања од стране ИАА (Интернационал Адвертисинг Асоцијацион) Србиан Цхаптер, који ће се односити на све врсте оглашавања па и на интернетско. Оно што се можда може очекивати у будућности, јесте и реализација кодекса оглашавања на интернету, од стране ИАБ Србија.

Посредне регулаторне установе јесу закони и прописи који на посредан начин регулишу област интернет оглашавања као што је Закон о заштити потрошача, Закон ауторским и сродним правима итд

## Закључак

Мрежа институција оглашавања на интернету је, у структурном смислу, у процесу убрзаног развоја, што значи да су формиране незаобилазне установе и организације а од којих зависи процес интернет оглашавања. Са друге стране, системска повезаност ових установа је слаба а њихов значај и њихова улога у области онлајн адвертајзинга нису на довољном нивоу и они се морају повећати у што скорјем времену, да би било избегнуто каскање Србије у односу, не само на Европу и свет, већ и у односу на земље из региона. Овдашње тржиште интернет оглашавања муче извесни проблеми и нелогичности:

1. Ниво раста интернет оглашавања у Србији, из године у годину, превазилази и европски и светски просек али је његова тржишна вредност веома ниска и износила је између 6<sup>12</sup> и 7.6<sup>13</sup> милиона евра 2010. У Хрватској износи 20/6 милиона евра а у Словенији 26.2<sup>14</sup>. Висока стопа годишњег раста у висини 30 до 60 одсто иницирана је за сада ниским нивоом интернет оглашавања, мерено у односу и на регион и на свет. Тренд раста, биће готово сигурно настављен али је неопходно да у укупном приходу од оглашавања уопште интернет оглашавање добије далеко већи удео него што је 3%<sup>15</sup> (у Европи је учешће преко 18%, у Хрватској је 8.3%, у

---

<sup>12</sup> IAB Serbia

<sup>13</sup> Gemius Online Ad Spend in the CEE region (2010); IAB Europe, TNS LT, SPIR, ZenithOptimedia, Gemius

<sup>14</sup> isto

<sup>15</sup> IAB Europe, IHS Screen Digest, Warc; Serbia: Strawberry Media Market Overview (Dec 2010); average = IAB 25-country arithmetic mean

Словенији 7.9<sup>16</sup>). У неким скандинавским земљама и Великој Британији тај проценат већи од 20%.

2. Овдашње компаније још увек не користе довољно предности оглашавања на интернету. Велике фирме онлајн оглашавање најчешће реализују у “пакету” са класичним начинима рекламирања, односно преко агенција купују медијски простор на интернету као неку врсту допуне или додатка оглашавању на класичним медијима, као што су ТВ, штампа, оутдоор итд Мање и средње компаније у већем обиму користе предности Интернета. Међутим, за етаблирање, раст и развој онлајн оглашавања најбитнији су велики оглашивачи. Њихово одсуство у овој области умањује значај интернета као комуникационе платформе за оглашавање.

3. Цена интернет оглашавања у Србији је ниска и за то нема никаквог значајног објашњења. Наш став је да је цена интернет оглашавања диктирана ценама оглашавања у класичним медијима, пре свега на ТВ, а она је - ниска (цена оглашавања на РТС у прајм тајму је нижа него у Хрватској а реч је о дупло мањем тржишту). Следствено томе, оглашивачи у Србији имају прилику да се на доминантном медију - а то је ТВ, оглашавају са релативно ниским улагањима, што их одвраћа од других медија као што су штампа, радио и интернет. Један од разлога ниске цене је и (засад) недовољна транспарентност тржишта онлајн оглашавања код нас, али се у том погледу чине помаци. кроз етаблирање мерења интернет аудиторијума ..

4. Тржиште интернет оглашавања није довољно транспарентно. Информације о посети сајтовима и оглашавању на интернету се објављују у недовољном обиму а истраживања онлајн адвертајзинга и одитовање посете сајтовима је почело тек 2010 године. Повећање значаја истраживања и одитовања довешће неминовно до повећања транспарентности, следствено томе и поверења оглашивача а самим тим и укупног нивоа онлајн адвертајзинга

5. Велики проблем интернет оглашавања је недовољна едукованост како маркетинг професионалаца у компанијама које се оглашавају тако и професионалаца у медијским и маркетинг агенцијама. Кључну улогу за подизање нивоа знања о интернет оглашавању морају имати високошколске установе. За сада, та улога није била па друге организације преузимају улогу едукације али на ад хоц и недовољном нивоу.

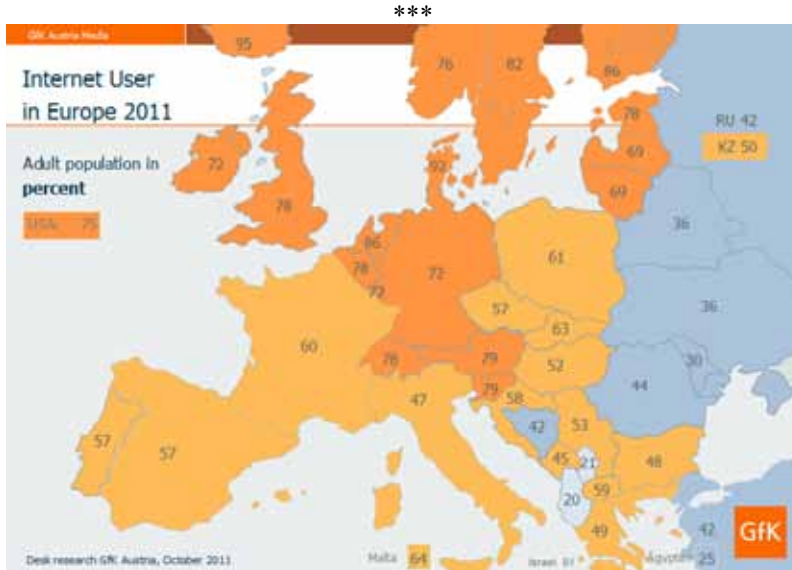
6. Улога агенција за тржишне комуникације (маркетинг / адвертајзинг агенције) је битна у делатности интернет оглашавања. Проблеми који се могу препознати у оквиру овог сегмента институционалне мреже онлајн адвертајзинга, јесте недовољно придавање значаја интернету као носиоцу огласних порука, што је узроковано недовољном брзином препознавања огласних потенцијала интернета, недовољном едукованошћу агенцијског кадра и можда најважније - очекивањем недовољно високих прихода од пројеката везаних за интернет оглашавање и маркетинг. Са друге стране, агенције које раде на пројектима дигиталног маркетинга / оглашавања, често примењују креативна решења која су реализована за оглашавање на класичним медијима - ТВ-у, штампи, билбордима ....

Дигиталном маркетингу и оглашавању мора се приступити са свешћу о специфичностима интернета као платформи за постављање комерцијалних огласа.

---

<sup>16</sup> Isto

Такође, корисници интернета као аудиторијум, имају своје специфичности у погледу социодемографских карактеристика. Познавање метода дефинисања циљних група / аудиторијума и уважавање њихових карактеристика, важно је за максимизацију ефеката оглашавања на интернету.



У последњих неколико година дошло је до значајног повећања броја корисника интернета у Србији: 2006 године тек 25% одрасле популације у Србији користило је интернет - 2011 то учешће износи 53%<sup>17</sup>. Слично учешће имају Мађарска (52%), Шпанија (57%), Португалија (57%) ...

У Србији је формиран респектабилан интернет аудиторијум међу одраслим грађанима, који имају приходе, купују робе и услуге итд Једини закључак који се намеће јесте: потенцијал интернет оглашавања у Србији је потцењен! Или: заостајање овдашњих компанија и робних марке у оглашавању на интернету биће узрок погоршања њихове тржишне позиције.

## Литература

1. Imber, Jane & Toffler. Batsy-Ann, Dictionary of Marketing Terms, Barron's Educational Series, New York, 2000
2. Kotler, Philip, Marketing Management 11th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003
3. Brown, Bruce C., How to use the Internet to Advertise, Promote, and Market Your Business or Web Site-With little or no money, Atlantic Publishing Group, Ocala, 2006
4. Др Ратковић, Милијанка; Грубић, Горан, Интернет као средство унапређења маркетинга, Економика br. 3, 2011, Ниш, str. 67

<sup>17</sup> GfK Austria, 2011



5. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
6. [www.iab.net](http://www.iab.net)
7. [www.eMarketer.com](http://www.eMarketer.com)
8. [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)
9. [www.iab.rs](http://www.iab.rs)
10. [www.adriastats.com](http://www.adriastats.com)
11. [www.advertiser-serbia.com](http://www.advertiser-serbia.com)

**ПРИКАЗ УЏБЕНИКА РАЧУНОВОДСТВО  
У ИЗДАЊУ ФАКУЛТЕТА ЗА РУКОВОДЕЋЕ КАДРОВЕ  
У ПРИВРЕДИ ФОРКУП, БЕОГРАД**

У данашњим, све сложенијим условима пословања, рачуноводство, као својеврстан сегмент информационог система, не само привредног, већ и друштвеног живота у целини, добија све више на значају. Иако је засновано на релативно чврстим теоријским основама, оно, као егзактан вид контроле и управљања и само доживљава, више него друге дисциплине, метаморфозу и модификацију сопствених резултата. То је, у првом реду, посебно видљиво у овој привредној и финансијској сфери, сагласно општим мерама и токовима, прописима о вођењу књига, контних планова и слично.

Рачуноводство, утемељено на научним принципима и достигнућима модерне теорије и праксе, може, поред осталог, представљати не мали чинилац унапређења укупне организације пословања и рада субјеката привређивања.

У уџбенику **Рачуноводство** аутор проф. др **Вукашин Лале** (2012.) концизно и прецизно излаже главне правце и место које рачуноводство као функција заузима у привреди земље, а самим тим и у свету, односно глобалном окружењу данас.

Знања из рачуноводства, као важне економске дисциплине, чине полазну основу за даљу стручну надгадњу из осталих еконских дисциплина. Без потребног нивоа знања и разумевања материје рачуноводства није могуће успешно решавати сложену економску проблематику предузећа. У обради материје уџбеника, основни циљ био је да се дају јасна објашњења срачуната на разумевање стварне суштине и утицаја економских промена на основне рачуноводствене категорије: имовину, капитал и обавезе, приходе и расходе, које чине елементе финансијског извештавања, а на основу којих се доносе економске одлуке о пласманима капитала за остварење пожељног бесконачног пословања уз непрекидан раст и развој, путем сталног прилагођавања захтевима домаћег и страног тржишта.

Почињући са дефиницијом појма рачуноводства, па све до његове улоге у међународним односима, аутор на опширан, али прецизан и једноставан начин уводи читаоца у срж истог, који се у данашње време истиче као медиј неопходан за конкурентску предност, не само на домаћем, већ и на иностраном тржишту.

Тематске целине из садржаја књиге изложене су у складу са актуелном, како домаћом, тако и међународном професионалном регулативом, модерном рачуноводственом праксом и потребним теоријским основама неопходним за лакше разумевање ове изузетно интересантне материје, која чини основе пословног одлучивања. Аутор је ову сложену и нада све актуелну материју успео да систематизује у шест делова.

У **првом делу** „Општи приступ рачуноводству“ аутор објашњава и дефинише, према рачуноводственој теорији и пракси, појам, развој и суштину рачуноводства, те основне рачуноводствене циљеве и задатке. Надаље он јасно упућује на суштину и примену рачуноводствених начела, те на сликовито и садржајно објашњење

појма биланса. У овом делу уџбеника аутор говори о појму и начелима уредног књиговодства, књиговодственим рачунима, о начину утврђивања и исправљања погрешних књижења, али и о сложеној структури рачуноводства.

У фокусу **другог дела** овог обимног рада обрађена су питања регулативе и организације рачуноводства, где се на систематизован начин и по први пут објашњавају рачуноводствене политике као посебна начела, основе, конвенције, правила и пракса за припремање и приказивање финансијских извештаја, а све у складу са МРС/МСФИ. Контни оквир и план развијени су по билансном принципу рашчлањавања, те систематизовање класа, група и подгрупа следи форму и садржину биланса стања и биланса успеха. Нове информационе технологије у рачуноводству омогућују рационално коришћење рачунарских ресурса у спровођењу рачуноводствених процедура. Исто тако, у овом делу обрађени су књиговодствени инструменти: од инвентара до закључног биланса, као и организација рачуноводства.

Основ истраживања у **трећем делу** рада су рачуноводствена обухватања пословних процеса у производном предузећу, где се аутор дубински укључује у целину процеса производног предузећа: прибављање капитала, улагање у финансијске облике имовине, прибављање основних средстава, улагање у залихе материјала, измирење обавеза, обухватање расхода (трошкова), прихода и утврђивање периодичног резултата пословања.

Као логичан наставак следи **четврти део** намењен рачуноводственом обухватању основних пословних процеса трговинског предузећа. Овим делом обрађене су залихе трговинске робе и њено кретање, са неопходним третирањем ПДВ-а (карактер, обрачун и евиденирање у примљеним и издатим фактурама). Аутор на овом месту сликовито обрађује специфичне послове трговинског предузећа и даје приказ методологије утврђивања финансијског (периодичног) резултата.

Успешним освртом у **петом делу** обухваћена је сложена проблематика обрачуна трошкова и учинака. Полазећи од појма, садржаја и циљева, преко сагледавања трошкова по подручјима обрачуна, местима и носиоцима, па до метода обрачуна по стварним, планским и варијабилним трошковима, уз обавезни осврт на савремене системе обрачуна трошкова, аутор успева да све време држи пажњу читаоца.

На крају, у **шестом делу**, реч је о рачуноводственој анализи, где аутор говори о појму, врстама и општој анализи рачуноводствених извештаја. Рацио анализа, анализа обртног капитала и финансијска анализа, остављене су за крај, поткрепљене конкретним примерима из модерне привредне праксе.

Сврха и циљ аутора у презентовању ове изузетно важне материје нађени су у смислу да се уместо формално-логичких, пружи објашњења срачуната на разумевање стварне суштине и утицаја економских догађаја на важне рачуноводствене категорије, као елементе основних финансијских извештаја: биланс стања и биланс успеха.

Ова публикација требало би да, у првом реду, задовољи уџбенички циљ, јер је аутор, имајући у виду студијски програм економије на факултету, настојао и успео да студентима дочара ову наставну област на, колико је било могуће, приступачан и инструктиван начин. Примери који прате поглавља, теоријске концепте и поставке, доказ су такве пишчеве оријентације. Наравно, књига може, уз консултовање позитивних прописа, који се тичу рачуноводства, корисно послужити и појединцима на рачуноводствено-финансијским пословима, као и широкој стручној читалачкој јавности.