



ИЗДАВАЧ: Друштво економиста „Економика” Ниш

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

ГЛАВНИ И ОДГОВОРНИ УРЕДНИК

Проф. др Драгољуб Симоновић

УРЕДНИЦИ

Проф. др Борко Крстић

Економски факултет — Ниш

Доц. др Славомир Милетић

Економски факултет — Приштина

Др Александар Андрејевић

Факултет за услужни бизнис — Сремска Каменица

Проф. др Бранислав Ђорђевић

Факултет за индустријски менаџмент — Крушевац

Проф. др Драго Цвијановић

Институт за економику пољопривреде — Београд

УРЕДНИЦИ – САРАДНИЦИ

Мр Зоран Симоновић (економија)

Др Александар Ђурић (право)

РЕДАКЦИЈСКИ КОЛЕГИЈУМ

Академик Зоран Лакић, Подгорица

Др Слободан Видаковић, Сремска Каменица

Др Геза Де Си Тарис, Лугано (Швајцарска)

Др Јован Давидовић (Румунија)

Др Јуриј Књазев, Москва, (Русија)

Др Биљана Предић, Ниш

Др Ј. Пападакис, Атина (Грчка)

Др Слободан Марковски, Скопје (Р. Македонија)

Др Илија Росић, Крагујевац

Академик Станислав Сергијевич Јаценко, Кијев (Украјина)

Др Радмила Тодосијевић, Суботица

Др Војин Калинић, Суботица

Др Жика Стојановић, Лесковац

Др Радислав Ањелковић, Приштина

Др Милица Костић, Подгорица

Др Иван Чарота, Минск, (Белорусија)

Др Снежана Ђекић, Ниш

Др Драгутин Шипка, Бања Лука (Р. Српска)

ИЗДАВАЧКИ САВЕТ

Др Бобан Стојановић, Ниш

Др Евица Петровић, Ниш

Др Слободан Цветановић, Ниш

Др Душан Здравковић, Ниш

Др Боровоје Прокоповић, Лесковац

Мр Бранислав Јованчић, Ниш

Др Љубиша Митровић, Ниш

Др Горан Миловановић, Ниш

Др Христивоје Пејчић, Приштина

Др Живорад Глигоријевић, Ниш

Мр Софија Лихова, Кијев (Украјина)

Др Јонел Субић, Београд

Др Александар Грубор, Суботица

Др Нада Барац, Ниш

Др А. Н. Барковски, Москва

Др Стојан Богдановић, Ниш

Др Миодраг Јовановић, Ниш

Др Зоран Аранђеловић, Ниш

Др Срећко Димитријевић, Лесковац

Др Бранислав Митровић, Ниш

Др Сретен Ђузовић, Ниш

Др Радан Илић, Ниш

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 заједно са бројем 1/1973. год. када добија назив „Економика“ који и данас има.

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

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

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

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

ТЕХНИЧКО УПУТСТВО ЗА ПИСАЊЕ РАДОВА

Радове слати писане ЋИРИЛИЦОМ у програму MS Word, на страни А-4 формата. Користити тип слова **Times New Roman** величине 10. У **language bar-у** за ћирилицу бирати тастатуру Serbian (Cyrilic), а за латиницу Serbian (Latin).

Компјутерска обрада текста и графике:

ШКОЛСКА ШТАМПА

011/26-6363-2

Ликовна опрема:

ПЕТАР ОГЊАНОВИЋ, ДРАГАН МОМЧИЛОВИЋ

Адреса:

„Економика“ Друштво економиста

18000 Ниш, Максима Горког 5/36

Телефон Редакције 018/247-787, 245-763

е-маил: kontakt@ekonomika.org.yu; <http://www.ekonomika.org.yu>

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

Штампа:

ГРАФИЧКО ПРЕДУЗЕЋЕ „СВЕН“

18000 Ниш, Стојана Новаковића 10

Тираж: 500 примерака

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



PUBLISHER: Society of Economists „Ekonomika“, Nis

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

EDITOR-IN-CHIEF:

Prof. Dragoljub Simonovic, Ph.D

EDITORS:

Prof. Borko Krstic, Ph.D

Faculty of Economics, Nis

Slavomir Miletic, Ph.D

Assist. Teacher, Faculty of Economics, Pristina

Aleksandar Andrejevic, Ph.D

Ph.D Faculty of serve business, Sremska Kamenica

Prof. Branislav Dordevic, Ph.D

Ph.D Faculty for Industrial Management, Kruševac

Prof. Drago Cvijanovic, Ph.D

Institute of agricultural economics, Belgrade

EDITORS – ASSOCIATES:

Zoran Simonovic, MSc (economics)

Aleksandar Duric, Ph.D (Law)

EDITORIAL BOARD

Academician Zoran Lakic, Podgorica

Slobodan Vidakovic, Ph.D, Sremska Kamenica

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

Ioan Davidovici, Ph.D, Bucharest (Rumania)

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

Biljana Predic, Ph.D, Nis

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

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

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

Academician Stanislav Sergijovic Jacenko Kijev (Ukraine)

Radmilo Todosijevic, Ph.D, Subotica

Vojin Kalinic, Ph.D, Subotica

Zika Stojanovic, Ph.D, Leskovac

Radislav Andelkovic, Ph.D, Prigina

Milica Kostic, Ph.D, Podgorica

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

Snezana Dekic, Ph.D, Nis

Ilija Rosic, Ph.D, Kragujevac

PUBLISHING COUNCIL

Boban Stojanovic, Ph.D, Nis

Evica Petrovic, Ph.D, Nis

Slobodan Cvctanovic, Ph.D, NiS

Dusan Zdravkovic, Ph.D, Niš

Borivoje Prokopovic, Ph.D, Leskovac

Branislav Jovancic, MSc, Nis

Ljubisa Mitrovic, Ph.D, Nis

Goran Milovanovic, Ph.D, NiS

Hristivoje Pejdic, Ph.D, PriStina

Zivorad Gligorijevic, Ph.D, Nis

Sofija Lihova, MSc, Kijev (Ukraine)

Jonel Subic, Ph.D, Beograd

Aleksandar Grubor, Ph.D, Subotica

Nada Barac, Ph.D, Nis

A. N. Barkovski, Ph.D, Moskva

Stojan Bogdanovic, Ph.D, NiS

Miodrag Jovanovic, Ph.D, Niš

Zoran Arandelovoić, Ph.D, Nis

Srceko Dimitrijevic, Ph.D, Leskovac

Branislav Mitrovic, Ph.D, Nis

Sreten Cuzovic, Ph.D, Niš

Radan Ilic, Ph.D, Nis

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

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

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

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

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

TECHNICAL INSTRUCTIONS FOR PAPERS

Work should be sent in MS Word text processor, on the A-4 form of page, Times New Roman, size of font 10

Computer Support:
ŠKOLSKA ŠTAMPA
011/26-6363-2

Cover:
PETAR OGNJANOVIĆ, DRAGAN MOMČILOVIĆ

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

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

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



ИЗДАТЕЛЬ: Общество экономистов „Экономика“ Ниша.

СУИЗДАТЕЛИ: Экономический факультет в Нише, Экономический факультете в Приштине, Союз экономистов Сербии, Общество экономистов г. Ниша, Общество бухгалтеров и ревизоров г. Ниша, Общество маркетинга региона г. Ниша, Факультет в услужни бизнис, Сремска Каменица, Институт экономики сельского хозяйства – Белград.

ГЛАВНЫЙ И ОТВЕТСТВЕННЫЙ РЕДАКТОР

Проф., д.н. Драголюб Симонович

РЕДАКТОРЫ

Проф. д.н. Борко Крстич

Экономический факультет г. Ниш

Доц. д.н. Славомир Милетич

Экономический факультет г. Приштина

Проф. д.н. Александар Андреисвич

Факультет в услужни бизнис, Сремска Каменица

Проф. д.н. Бранислав Джорджевич

Факультет промышленного менеджмента, г. Крушевац

РЕДАКТОРЫ – СОТРУДНИКИ

К.н. Зоран Симонович (экономија)

Д.н. Александр Джурич (право)

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Академик Зоран Лакич, Подгорица

д.н. Слободан Видакович, Сремска Каменица

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

д.н. Иоан Давидовици, Бухарест (Румыния)

д.н. Юурий Князев, Москва (Россия)

д.н. Биляна Предич, Ниш

д.н. Й. Пападакис, Афины (Греция)

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

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

Акадс. Сташслав Серпйович Яценко, Киев (Украина)

д.н. Радмילו Тодосийевич, Суботица

д.н. Войин Калинич, Суботица

д.н. Жика Стојанович, Лесковац

д.н. Радислав Анджелкович, Приштина

д.н. Милица Костич, Подгорица

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

д.н. Сисжана Джекич, Ниш

д.н. Илия Росич, Крагуевац

СОВЕТ ИЗДАТЕЛЕЙ

д.н. Бобан Стоянович, Ниш

д.н. Евица Петрович, Ниш

д.н. Слободан Цвстанович, Ниш

д.н. Душан Здравкович, Ниш

д.н. Боривос Прокопович, Лесковац

к.н. Бранислав Йованчич, Ниш

д.н. Люубиша Митрович, Ниш

д.н. Горан Милованович, Ниш

д.н. Христивос Псйчич, Приштина

д.н. Живорад Глигорисвич, Ниш

к.н. София Лиховая, Киев (Украина)

д.н. Йонел Субич, Белград

д.н. Александар Грубор, Суботица

д.н. Нада Барац, Ниш

д.н. А. Н. Барковский, Москва

д.н. Стоян Богданович, Ниш

д.н. Миодраг Йованович, Ниш

д.н. Зоран Аранджслович, Ниш

д.н. Сречко Димитрисвич, Лесковац

д.н. Бранислав Митрович, Ниш

д.н. Срстен Чузович, Ниш

д.н. Радан Илич, Ниш

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 Иванович (1984 – 3-4/1988) и д.н. Драголюб Симонович (1990 и в настоящее время).

ТЕХНИЧЕСКИЕ УПУТСТВО ДЛЯ ПИСАНИЯ ТРУДОВ

Труды посылать, написанные кириллицей в программе MS Word, на с. А-4 формы. Использовать тип букв Times New Roman, размером 10.

Компьютерная обработка текста и графика:

ШКОЛСКА ШТАМПА

011/26-6363-2

Худ.оформление:

ПЕТАР ОГНЯНОВИЧ, ДРАГАН МОМЧИЛОВИЧ

Адрес:

„Экономика“ Друштво економиста

18001 Ниш, Максима Горког 5/36

Телефон редакции +381 18 247 787, +381 18 245 763

e-mail: kontakt@ekonomika.org.yu; <http://www.ekonomika.org.yu>

Расчетный счет: 54430/3-Va-22300/0

Печать:

ПРЕДПРИЯТИЕ ГРАФИКИ „СВЕН“

18000 Ниш, Стојана Новаковича 10

Тираж:500

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

САДРЖАЈ

ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

Др Рајко Буквић ТРАНЗИЦИЈА И СУДБИНА РУСКИХ ПРИРОДНИХ БОГАТСТАВА	9
Ph.D Branislav Djordjevic TIME MANAGEMENT	22
Др Милан Стамаговић, др Ана Јовановић ФИНАНСИРАЊЕ СЕКТОРА МАЛИХИ СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У ЕВРОПСКОЈ УНИЈИ.	33
Др Драгослав Јеринић ЦЕФТА: ШТА ЧЛАНСТВОЗНАЧИ ЗА СРБИЈУ?	44
Dr Dragan Momirović ELASTIČNOSTI TRAŽNJE POLJOPRIVREDNIH PROIZVODA	49
Др Братислав Б. Прокоповић, Душан Павловић, Маја Арсић, Татјана С. Прокоповић НЕШТО О ЕФЕКТИМА ЕКОНОМСКЕ ПРОПАГАНДЕ	56

СТРУЧНИ ЧЛАНЦИ

Мр Маја Ђукић КРЕИРАЊЕ УЧЕЋЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ КАО ЈЕДАН ОД САВРЕМЕНИХ ИЗАЗОВА МЕНАџМЕНТА	61
Мр Наташа Цецић, др Драго Цвијановић, Предраг Вуковић ХИДРОГРАФСКИ РЕСУРС НЕДОВОЉНО ИСКОРИШЋЕНА ШАНСА СЕЛА ГЛОГОЊ	68
Mr. Anđa Skakavac KORPORATIVNO UPRAVLJANJE HIPOTETIČKE BANKE – STUDIJA SLUČAJA	78
Живојин Б. Прокоповић РАЧУНОВОДСТВО, КОНТРОЛА И РЕВИЗИЈА ПРЕДУЗЕТНИШТВА	92
Nenad Severnić DIGITALNA EKONOMIJA	104

ТРАНЗИЦИЈА И СУДБИНА РУСКИХ ПРИРОДНИХ БОГАТСТАВА

Сажетак

Транзиција у Русији, највећој и по многим мишљењима најбогатијој земљи света, не престаје да изазива интересовање и чуђење. Насупрот обећањима реформатора, земља је запала у дубоку и дуготрајну кризу, уз огроман пад производње и енормно богаћење малог броја „нових Руса“. Објективна анализа показује да је преовлађујућу улогу у процесу имала „породица“ – екипа из окружења бившег председника, његова најближа родбина и шири круг пријатеља. У раду се детаљније разматра један од механизма којим су остварени наведени резултати, наиме уступање руских природних налазишта на експлоатацију приватним (пре свега страним) компанијама под за Русију веома неповољним условима, а у оквиру режима поделе производње, врло сличног концесионој шеми. Овакве шеме у Русији нису коришћене још од периода НЕП-а током двадесетих година XX века, а обновљене су средином деведесетих.

Кључне речи: *Русија, транзиција, олигархија, „породица“, споразум о подели производње, концесија, лиценца, природна богатства.*

TRANSITION AND THE FATE OF THE RUSSIAN NATURAL RESOURCES

Summary

Transition in Russia, greatest and richest country of the world, is of the great interest for the most observers of the this process. Contrary to the promises of the reformators, the country fall into deep and longterm crisis, followed by the enormous decrease of production and riching of the little group of „new russian“. The objective analysis shows the prevalent role in this process of the „family“ – group near the ex-president, i. e. their cousins and friends. The paper deals with one of the mechanisms by wich these results are realised. This mechanism is the giving to the exploitation of the natural resources (oil, gaz etc.) to the private (foreign) companies under for the Russia very bad circumstances, in the frame of the regime of the division of production, very similar to the concession scheme. These schemes were not used in Russia until the period of NEP in the 1920-s, and they were renewed in the middle of 1990-s.

Key Words. *Russia, transition, oligarchy, „family“, contract about the division of production, concession, licence, natural resources.*

Увод

Након више од деценије и по, транзиција у Русији, највећој и по многим мишљењима сировински најбогатијој земљи света, и даље изазива интересовање, најчешће повезано с неверицом и чуђењем. Супротно обећањима реформатора о неспутаном развоју и порасту стандарда, земља која је имала развијену ракетну технологију, која је дуго година предњачила у истраживању космоса и која је имала најмодерније наоружање сопствене производње, запала је у дубоку кризу, праћену драстичним падом производње, свodeћи се на производњу и извоз енергената. Све то праћено је с једне стране енормним богаћењем малог броја тајкуна, а с друге осиромашењем огромне већине становника. Право стање у које је земља запала можда најбоље одсликава све чешће постављано питање: »Зар није било боље онда када је било горе?«, питање на које чак и није потребно тражити одговор. Овакви резултати изазивају бројне недоумице и бројна питања, на која нису дати одговори, и поред убеђивања присталица и протагониста реформе да је »све у реду«, да су тешкоће пролазне и да ће извршена револуција на крају испунити обећања¹. А понеки проблеми, којих је свакако било, резултат су нежељених, и неизбежних, грешака.²

¹ Видети, на пример, текст В. Мау, В России произошла нормальная революция. Она завершилась, у: *Десять лет, которые потрясли...*, Москва, 2002, стр. 61–70, чији је аутор био један од учесника чувеног лењинградског економског семинара који су организовали амерички саветници и на којем је разрађивана економска стратегија реформи.

² Занимљив је у овом смислу текст С. Филатов, В России совершена революция, у: *Десять лет, которые потрясли...*, Москва, 2002, стр. 136–142, чији је аутор био руководилац администрације председника РФ у периоду 1993–1996. Из његове позиције, у том периоду, тј. од почетка реформи до краја првог Јељциновог мандата, све је било у реду, а неки проблеми

О томе шта се заиста десило у Русији и зашто су резултати толико различити од обећаваних писали смо детаљније у другом тексту³, а овом приликом осврнућемо се на судбину огромних руских природних богатстава током процеса транзиције. Избор теме, у сваком случају, сам себе оправдава, чак и без разматрања да ли су доиста у питању највеће резерве на свету како иначе многи истичу.⁴ Задовољних је се, стога, оценом да је реч о вредности равној многим билионима (америчких) долара, што је на почетку XXI века просто неприлично поредити с, рецимо, годишњим буџетом Русије који се налази на нивоу од око 70 милијарди долара. И ефекти одлука које се тичу тих природних ресурса изражавају се огромним бројкама а како су у питању најчешће необновљиви ресурси (пре свега, нафта и гас), те одлуке су неповратне. Из тих разлога, судбина руских природних ресурса заслужује посебну пажњу, и на неки начин показатељ је свега што се у руској транзицији протеклих година догађало.⁵

Међутим, за све оне који се баве проблемима транзиције у Русији управо ово је велика било и остало велика тајна. Пошто се у условима контроле „слободних« и „независних« медија слика о томе шта се у Русији догађало споро пробија у јавност, то и није велико изненађење. Ипак, одређене информације и представе о току и резултатима руске транзиције постале су познате, тако да за дуготрајно и упорно ћутање о њеним природним ресурсима сигурно постоје посебни разлози. Стога је појава књиге *Пљачкање Евроазије*, аутора Ј. Болдирева, објављене у ауторској серији *Русско чудо – секрети економической отсталости* (Руско чудо – тајне економске заосталости), која о томе отворено и исцрпно говори, догађај по себи.⁶ Један део наредних излагања заснован је на овој књизи.

Споразуми о подели производње (СПП)

У овом раду нећемо се бавити проблемима крађе и кријумчарења природних богатстава, иако смо свесни да су размере те појаве током периода транзиције у Русији биле огромне⁷, као и да су ти проблеми врло брзо и лако превладавани,

наступили су после тога, у периоду 1996-2000, “када су влашћу и утицајем на власт завладали олигарси”, што је “велика грешка демократа” (стр. 138)! Кад човек чита текстове као што је Филатовљев не може се отети утиску да с неким води дијалог глувих – добро је познато да су Јељцина на власт 1996. довели (односно, одржали) управо олигарси, који су очигледно већ пре тога имали власт у својим рукама. (Видети: G. Chiesa, *Zašto Putin ne može da uspe*, *Limes plus*, br. 1, 2005, стр. 27–28.)

³ Р. Буквић, *Транзиција у Русији – либерализам у изведби „породице“*, *Нова српска политичка мисао* (Београд), 2006. (у штампи).

⁴ Овакве тврдње иначе је тешко проверити, а поготову је то тешко ако су одговарајући подаци и званично под ембаргом. Руски премијер М. Касјанов, наиме, потписао је 2002. године одлуку по којој су подаци о билансним резервама нафте државна тајна. Поред нефти, као државна тајна сматрају се и подаци о резервама гаса, никла, кобалта, тантала, ниобијума, берилијума, литијума, ретких метала итријумове групе, као и чиста кварцна сировина.

⁵ Прва, знатно краћа, верзија овог рада објављена је на сајту *Нове српске политичке мисли* (R. Bukvić, *Sporazumi o podeli proizvodnje i sudbina ruskih prirodnih bogatstava u periodu tranzicije*, Интернет: www.nspm.org.yu, 04.07.2006.).

⁶ Юрий Ю. Болдырев, *Похищение Евразии*, ЭКСМО и Алгоритм, Москва, 2004. О овој књизи детаљније смо писали у тексту Р. Буквић, *Како распродати национално благо – »Garage Sale«* на руски начин, *Зборник Матице српске за друштвене науке*, 2006 (у штампи).

⁷ С овим проблемима имали су прилику да буду упознати и наши читаоци: видети књигу С. Говорухин, *Велика криминална револуција. Има ли Русија будућности*, Београд, 1995.

претварајући се у легалну економију и имајући при томе великих и реалних али и других (симболичких, психолошких итд.) реперкусија на процесе транзиције у читавој источној и југоисточној Европи⁸, али и не само ту. Уместо тога, интересују нас легални механизми који су коришћени у експлоатацији руских природних ресурса и њихов утицај на одвијање и резултате процеса транзиције. У тим оквирима, као најзначајнији показује се механизам споразума о подели производње који је у руску привреду уведен средином деведесетих година протеклог века.

Експлоатација природних ресурса на основу споразума о подели производње (СРП, соглашение о разделе продукции) режим је близак концесији – он предвиђа да држава када нема средстава и технологије за истраживање и експлоатацију ресурса или има друге приоритете (који дају већи профит или решавају друге важне задатке), или из неких разлога не жели да ризикује, даје својим или страним компанијама одређене делове територије за истраживање и евентуалну експлоатацију уз посебне услове. Ако истраживање не донесе резултате, држава нема никаквих штета – утрошиле су средства само приватне компаније. У случају успеха, пак, делом добијених сировина («компензациони» део) покривају се трошкови инвеститора а део сировина који преостане («профитни» део) дели се у договореној пропорцији између државе (власника), и инвеститора – корисника природних ресурса. Као и код концесија, обавезе страна уређују се уговорно, и оне обухватају предмет (у овом случају експлоатација природних богатстава – нафте, гаса и др.), рок трајања споразума, пореска и друга плаћања инвеститора држави, која се најчешће уговарају у нижем износу него што је то случај у уобичајеном, лиценчном режиму експлоатације природних ресурса.

Као и концесионе и сличне шеме, и експлоатација ресурса по шеми СРП сама по себи није ни добра ни лоша: супротности интереса инвеститора и државе решавају се уговорима у којима држава тежи што краћем а инвеститор што дужем року трајања аранжмана. Ове шеме се често примењују, посебно у недовољно развијеним земљама. У СССР-у такви режими нису примењивани још од периода НЕП-а, у првој половини двадесетих година XX века, у крајње тешкој ситуацији у којој се нашла нова руска, односно совјетска држава, након више година ратова и страдања – Први светски рат, Октобарска револуција, Грађански рат и Интервенција.⁹ Познато је да је Лењин политици концесија придавао ванредан значај (концепт 300 концесија у Совјетској Русији). Политика концесија стартовала је званично 14. маја 1921. године када је оформљена прва велика концесија. Био је то споразум о уступању права америчкој нафтној компанији на експлоатацију нафтних поља на Северном Сахалину, који је тада био под окупацијом Јапана. Занимљиво је да је ова прва концесија завршена неуспехом: Американци још нису приступили послу, а Русија је већ анулирала концесију. Ипак, показало се да и оваква, неуспела, концесија

⁸ Почетком деведесетих година XX века Естонија је постала један од највећих светских извозника обојених и ретких метала. Вероватно је, с обзиром на величину земље и снагу привреду, то само по себи чудно, међутим треба истаћи да она уопште не поседује руде на својој територији. Овај резултат, односно уопште успех у процесе транзиције она је према томе изградила на позицији професионалног препродавца крадене робе!

⁹ Питање концесија први пут је разматрано од стране владе (Савет народних комесара) још 16. априла 1918, а 23. новембра 1920. СНК је утврдио декрет о општим економским и правним условима концесија и истовремено објавио списак основних могућих објеката концесије.

има значаја – он се, међутим, испољио тек након седамдесет и нешто година. када је овај пројект (опет с Американцима) обновљен, овог пута у виду две концесије: Сахалин-1 и Сахалин-2.¹⁰ Да ли је у питању (само) коинциденција?

Међутим, на прелазу у деведесете године XX века у Русији се, тобоже, појавила потреба за коришћењем концесионих и сличних режима.¹¹ Реформатори су то образлагали недостатком технологија и средстава за истраживање и експлоатацију природних налазишта, истичући користи које ће држава имати: не ризикујући своја средства она ће добити део профитне нафте (или другог ресурса), радна места и упосленост машиноградње (али и других грана), као и порезе и накнаде за експлоатацију налазишта. А ради њиховог оправдавања, у агитационим материјалима истицани су аргументи да се такве шеме користе и у САД.¹²

Да би се објективно проценили суштина и домети СРП шеме Болдирев предлаже (и користи) неколико критеријума¹³: (1) да ли се гарантују поруцбине домаћим произвођачима (пре свега, машиноградњи), (2) да ли се гарантују повољни услови поделе профитног дела сировина и максимални прилив средстава у буџет; (3) да ли је обезбеђена контрола основности расхода корисника налазишта, који се покривају компензационим делом сировина; (4) да ли је обезбеђена примена еколошких норми, посебно руског еколошког законодавства, и (5) да ли је обезбеђена могућност држави да регулише изношење својих стратешких сировина, пре свега нафте, на страна тржишта. Избор и коришћење одговарајућег скупа критеријума за процену оправданости превођења одређених налазишта на режим СРП изузетно су важни, независно од тога да ли је предложена група критеријума адекватна и довољно исцрпна.

Како је озакоњено коришћење режима СРП: прва етапа борбе око закона о СРП

На старту приватизације у минерално-сировинском сектору у Русији у државној својини су била и предузећа (односно њихови основни фондови), и минерално-сировинске резерве. Током 1992-1993. било је одобрено без накнаде више од 80% лиценци на највећа налазишта нафте и гаса¹⁴, а средином 1993. почела је приватизација. Вредност основних фондова и друге имовине предузећа

¹⁰ В. Сироткин, *Зарубежне клондајки Русије*, Москва, 2003, стр. 329–330.

¹¹ Ваљански и Каљужни иронично примећују да су данашњи демократи, у ствари, реализовали идеје Троцког, чије су присталице К. Радек и Л. Красин на XII конгресу партије, априла 1923, предложили да се страним капиталистима дају концесије на за совјетску државу животну важне гране индустрије, како би се платили дугови царске Русије. (С. Ваљанский и Д. Каљужный, *Поняť Россиу умом*, Москва, 2002, стр. 287.) На конгресу је, ипак, преовладао став да се концесије дају само у гранама и обиму који је користан за совјетску државу.

¹² Ово је типичан пример полуистина заснованих на малим прећуткивањима: у САД се овакве шеме користе од стране приватних власника земљишта који не поседују средства и технологије за самостално експлоатисање нафте, односно других налазишта који се налазе на њиховом земљишту. Држава на федералном земљишту користи само јединствени национални лиценци режим.

¹³ Ю. Болдырев, *Похищение Евразии*, Москва, 2004. стр. 99-102.

¹⁴ Ово је био први корак којим се руска држава одрекла накнаде за коришћење природних богатстава, што је с обзиром на ситуацију у којој се она налазила тешко разумљив потез. Међутим, имајући у виду каснији развој догађаја, вероватно је да тај корак није био случајан и да није био изазван незнањем или неким сличним разлогом.

одређивана је по ценама од 1. јула 1991, што их је значајно обезвредило. По правилима приватизације контролни пакети акција одлазили су у руке спољашњих акционара. Правна лица која су откупљивала ову имовину (односно, предузећа), како се испоставило, оснивала су физичка лица данас позната као олигарси.¹⁵

У јесен 1993, након »демократског« бомбардовања и растеривања Парламента, Јелцин је издао низ наредби, међу њима и наредбу о увођењу механизма споразума о подели производње, као претечу касније донетог закона. Она није резултирала масовним закључивањем одговарајућих споразума – у догледно време закључена су само два: Сахалин-1 (30. јуна 1995) и Сахалин-2 (22. јуна 1994).¹⁶ Вероватно је на то утицала специфичност експлоатације рудних блага (дуготрајан процес који тражи много улагања и трошкова а постаје профитабилан тек након дужег периода) и нестабилна правна основа (наредба председника) која је спречавала стране инвеститоре да улажу у одговарајућа налазишта. Због тога су убрзо почеле припреме за доношење одговарајућег закона.

Закон о споразумима о подели производње усвојила је Државна Дума 14. јуна 1995. и упутила га горњем дому (Савету Федерације) на коначно усвајање.¹⁷ Већина у горњем дому није чак ни знала шта се под овим називом крије, али текстом закона позабавио се Ј. Болдирев, тада члан Савета Федерације и члан Комитета Савета Федерације за буџет, пореско и царинско регулисање. Он је закључио да закон не сме да буде прихваћен у облику у ком га је изгласала Државна Дума, а прилично неумешто и неаргументовано заступање закона од стране предлагача (представници покрета *Јаблоко*) и експерата који су на тексту закона радили довело је до његовог неприхватања на седници поменутог Комитета 3. јула 1995.

О чему се ту заправо радило? Своје аргументе Болдирев је оформио током дискусија о тексту закона пре као и на самој поменутој седници Комитета, а изложио их је у целини у наведеној књизи. Закон није гарантовао поручбине нити минималну протекцију домаћим произвођачима, а уместо тога чак је давао предност страним произвођачима: опрема и услуге стране производње не подлежу порезима и царинама. Иако је закон предвиђао конкурсе за давање налазишта на експлоатацију под условима СРП, он је предвидео и низ изузетака (закључивање споразума без конкурса, полазећи од захтева државне безбедности (!); ако би се конкурс прогласио неодржаним због учешћа само једног инвеститора – уместо поновног конкурса; ако је преговоре о превођењу неког налазишта на режим СРП извршила власт започела до ступања на снагу закона, и најзад ако други државни интереси Русије, односно интереси субјеката Руске Федерације захтевају склапање оваквих споразума с одређеним инвеститором). Закон, даље, није предвиђао ограничења у погледу праваца трошења средстава која се компензују (руским) сировинама, остављајући одговарајућа питања на вољу Влади и (страним) инвеститорима, чиме је давана могућност склапања споразума из којих уопште неће следити постојање профитног дела већ ће сва сировина (тј. компензациони део) ићи на даљи развој економија и без тога веома развијених земаља. Следећа неповољност је што је

¹⁵ Видети детаљније у: С. Валянский и Д. Каложный, *Понять Россию умом*, Москва, 2002, стр. 361. и даље.

¹⁶ Пре усвајања и ступања на снагу одговарајућег закона Влада је 25. децембра 1995, потписала још један споразум о СРП, за Харјагинско налазиште.

¹⁷ Према Уставу Руске Федерације законе прихвата Државна Дума а затим их разматра и одобрава или одбацује Савет Федерације. Закони које одобри Савет Федерације упућују се Председнику Руске Федерације на потпис.

по закону руско еколошко законодавство необавезно за корисника налазишта, а уместо тога уз одобрење одговарајућег државног органа могли су се уговорати стандарди општеприхваћени у светској пракси, тј. пракси одговарајуће државе; ова формулација фактички ни на шта не обавезује јер су споразуми могли бити склопљени и с рецимо једнодневним оф-шор компанијама с егзотичних острва, које не подлежу никаквим еко стандардима. И најзад, према закону Русија није имала права да регулише, односно ограничава изношење од стране корисника налазишта његовог дела профитних, као ни целих компензационих сировина. На тај начин, ни у једном од кључних стратешких питања интереси Русије нису били заштићени.

У сваком случају, постало је јасно да је у Савету Федерације рођена опозиција наведеном закону. У борби око усвајања закона, која је након тога уследила, његови заступници користили разна су средства – закулисне преговоре, врбовања, претње, обмањивање јавности, ангажовање «експерата» са задатком да својим ауторитетом и «анализама» обезбеде усвајање закона итд. Ипак, Савет Федерације показао се као достојна опозиција извршној власти и ова је на крају морала да пристане на компромис: након што је Савет Федерације 3. октобра 1995. одбацио закон формирана је комисија за усаглашавање између двају домова Парламента.¹⁸ Њеним радом значајан део примедби Савета Федерације на полазни текст закона био је усвојен и децембра 1995. најпре Дума а затим Савет Федерације усвојили су измењени закон. Најважније измене су: спречавање извршне власти да при закључивању с иностраним инвеститорима одступа од руских закона, утврђивање посебним законом списка налазишта на која се може применити режим СРП, ограничавање бесконкурсног давања налазишта на експлоатацију под условима СРП, могућност кориговања услова споразума по захтеву једне од страна у случају непредвиђених суштинских промена околности у складу с признатом светском праксом и Грађанским кодексом Руске Федерације, државна контрола услова споразума (а не контрола извршне власти, како је било у полазном тексту), увођење захтева протекције за руску опрему итд.

Ипак, неки од суштинских недостатака нису измењени. Остало је право Владе да без конкурса («ако интереси одбране и безбедности државе захтевају склапање споразума с конкретним инвеститором») одређена налазишта преведе на режим СРП, додуше, само ако је одговарајућа ситуација предвиђена законом који утврђује спискове налазишта за која се може одредити режим СРП. Задржано је и право Владе да не спроводи конкурс ако су преговори с инвеститорима о припреми пројеката споразума започети пре ступања на снагу закона. Остала је и могућност превођења на режим СРП налазишта која се већ експлоатишу по другим условима, што је варијанта споразума о подели производње која не постоји нигде у цивилизованом свету. Најзад, остао је и кључни недостатак који се односи на регулисање расхода експлоататора налазишта компензираних руским ресурсима – најважнији детаљи овог питања у надлежности су Владе, што омогућује њено корумпирање при припреми одговарајућих одредби о расходима као и лагодан, трошковни економски приступ поред осталог приликом куповине максимално скупе иностране опреме.

¹⁸ Ради потпуне и реалне слике о борби око закона треба рећи да је након његовог одбацивања у Савету Федерације а пре формирања и почетка рада комисије за усаглашавање било покушаја да се противно закону у самој Думи превлада вето Савета Федерације и да се на тај начин понови «центробанковска варијанта», наиме историја усвајања закона о Централној банци Русије с почетка те исте, 1995. године. (Видети детаљно у: Ю. Болдырев, *О бочках меда и ложках дегтя*, Москва, 2004, стр. 161. и даље.)

На тај начин завршена је прва етапа борбе против усвајања закона и примене режима СРП под за Русију веома неповољним условима. Та етапа може се оценити као делимично успешна, пре свега у смислу могућности и обавеза Парламента да контролише будуће превози налазишта природних ресурса на овај режим. Међутим, као што ће се видети, сама борба за очување руских природних налазишта тиме ни издалека није била завршена.

Друга етапа борбе: како је примењиван и дотериван закон?

Измењени закон није дозвољавао Влади да на режим СРП преводи налазишта по сопственом нахођењу, а његовим последњим чланом Влада је била обавезана да до 31. марта 1996. поднесе Државној Думи предлог закона о списку налазишта за које се предвиђа, односно може применити режим СРП. Влада је, уз мало закашњење, почетком лета 1996. припремила овај предлог закона. Уместо петнаестак, како су обећавали лобисти полазне варијанте закона о СРП, списком је било обухваћено 250 налазишта, а за многа од њих у предлогу закона није дато ништа осим самих назива. Све је то било праћено притисцима да закон треба хитно усвојити, јер наводно сваки дан доноси штету, инвеститори губе стрпљење итд.

Показало се, тако, да извршна власт не одустаје од својих намера, и да се борба око природних ресурса Русије наставља. Центар борбе премештен је сада у Државну Думу, која није пристала на хитно усвајање закона већ га је 18. јула 1996. упутила на експертизу у Обрачунски дом Савета Федерације, који по закону врши и контролне и експертске функције. Иако је Влада одбила да му достави све неопходне и тражене информације (што је већ било довољно да се донесе негативан суд о предлогу закона), Обрачунски дом је ипак сачинио тражену експертизу. Експертиза је показала вишеструко директно кршење закона од стране Владе, као што је укључивање у списак налазишта без сагласности субјеката Руске Федерације (код чак 133 од 250 налазишта), затим показало се немогућим да се утврде реални обими извора сировина у налазиштима која се предвиђају за превози на режим СРП (Државна комисија за резерве утврдила је резерве само за 42 од 250 налазишта), али су као неофицијелну оцену експерти дали да је предлогом обухваћено чак око 40% свих утврђених резерви нафте у Русији (!), и најзад, испоставило се да за већину налазишта са списка нема доказа да је њихова експлоатација у постојећем (лиценцном) режиму нерентабилна. Већ и на основу наведеног, а то је потврђено детаљнијим анализама за одређена налазишта, Обрачунски дом је извео закључак: нема ни најмање основа да се дају такви поклони власницима одговарајућих нафтних компанија.¹⁹

Рад Обрачунског дома био је јаван, и очито Влади је било јасно какви ће бити резултати експертизе, па је и пре њеног завршетка одлучила да предложени закон

¹⁹ У књизи *Похищение Евразии* дат је подробен осврт за сва три налазишта за која је Обрачунски дом извршио детаљну анализу – Краснолењинско, Самотлорско и Приобско налазиште (стр. 181–192). Сва три се већ експлоатишу по лиценцој шеми, а наравно предвиђено је њихово превози на режим СРП без спровођења конкурса. Колики је значај ових налазишта може се видети из само неколико података. Резерве нафте у Самотлорском налазишту процењују се на око 1,2 милијарде тона а у Приобском на око 725 милиона тона. Годишња производња нафте у Русији данас је нешто више од 400 милиона тона, а укупне (потврђене) резерве процењују се на између 6 и 20 милијарди тона (између 4% и 13% укупних светских резерви нафте). (Видети: А. Паршев, *Почему наступает Америка*, Интернет: www.lib.ru).

опозове (!) и сачини нови предлог, с готово двоструко мањим списком налазишта – уместо 250 он је обухватао 127 објеката. Међутим, број објеката само на папиру је смањен, они су просто груписани под заједничким именима, тако да је заправо број објеката повећан: реално је са списка искључено 30 а укључено нових 37, па је нови списак садржао 257 објеката! Уз још неке мањкавости предложеног закона, то је довело до тога да га Дума не прихвати, чиме се ствар морала вратити на предлог који је 1995. дала комисија за усаглашавање – да се Думи подносе одвојени предлози закона за свако налазиште или бар за мање групе налазишта.

Иако је борба против распродаје руског националног блага на тај начин суштински била завршена, и то резултатима који не могу и не смеју да буду занемарени, тиме се још није дошло до самог краја. Заступници друге опције наставили су да раде за своју ствар коришћењем других средстава – масовних медија, уцењивањем и смењивањем одређених кључних људи који су им се супротстављали (на пример, у облику њиховог унапређивања и пребацивања на друге послове) и сличним кадровским манипулацијама. Тиме је било »трошено« време и снага противника да би најзад крајем 1998. Дума усвојила измене закона о СРП. Те измене повећале су могућности Владе да без конкурса преводи налазишта на услове СРП без саглашавања Парламента. Ове измене дале су још неке уступке Влади и лобију транснационалних корпорација: у списак је законодавац морао да укључи налазишта за која »постоје обавезе Руске Федерације о спровођењу преговора о условима споразума о подели производње«, или већ постоје резултати конкурса или аукција о давању права коришћења према условима о подели производње (што у суштини означава обавезу законодавца да се сагласи с активностима Владе које су већ учињене и то противзаконито), прецизирана је обавеза (коју је предложила комисија за усаглашавање) да не мање од 70% опреме и услуга за СРП мора да буде произведено на територији Русије, али само уз услов да се та опрема покаже конкурентном по квалитету и роковима (ова формулација омогућавала је наручиоцима да произвољно постављају захтеве произвођачу по било каквом параметру и да затим према томе претпоставе своје већ постојеће иностране партнере).

Шта је до сада учињено и какве су перспективе

Поставља се питање колико је и каквих налазишта природних ресурса у Русији преведено на режим СРП? На ово и слична питања тачан одговор се не може дати, али неки посредни подаци омогућавају да се изведе одговарајућа, мање или више поуздана, оцена. Тако је први списак налазишта који је Влада у облику предлога закона поднела Думи претпостављао превођење на режим СРП 38% свих руских резерви нафте, а у другом списку тај проценат је још већи. Треба, такође, истаћи да се у Парламенту још у 2000. могло чути да је норма постављена у закону (не више од 30% свих резерви) била премашена. А Влада је такорећи тек тада изборила право да практично без контроле уводи налазишта у тај режим.

Доиста, крајем 2000. и почетком 2001. преведен је на режим СРП низ налазишта, међу њима и највеће руско налазиште гаса, Ковиктинско које се налази у Иркутској области, а за које у Обрачунски дом никада нису достављени одговарајући материјали. Из овог, за Русију несумњиво стратешког, налазишта гас је требало да се испоручује Кини (очито, стратешко питање и за Кину), али је онда покренут

поступак његовог превођења на режим СРП, по незваничним информацијама ради уступања британској компанији *АМОКО*. Има ли места (реторичком) питању: да ли ће *АМОКО* водити рачуна о стратешким интересима Русије и Кине?

О резултатима функционисања овог механизма јасно говори контрола реализације режима СРП на Сахалину, коју је током 1999–2000. спровео Обрачунски дом. Контрола је показала масовне неправилности и огромну штету коју је донело уступање налазишта Сахалин-1 и Сахалин-2²⁰ – само по основу пореских олакшица руски буџети (федерални и локални) ускраћени су за цео период експлоатације предвиђен споразумима за око 61,5 милијарди долара, а вредност резерви нафте и гаса обухваћених споразумима процењена је на око 50–100 милијарди долара по сваком. Многи ефекти ових споразума нису могли бити утврђени јер су одговарајући параметри у техничко-економским елаборатима недостајали! А о ефектима који се иначе не могу или се тешко квантификују (стратешки положај земље, утицај на светска кретања на тржишту сировина и сл.), не може се говорити.

Ипак, цела довољно мрачна ситуација може се и мора посматрати и с оптимистичке стране. Јер, како истиче Болдирев, може се само замислити шта би се радило на Сахалину (и другим налазиштима) да је допуштено усвајање закона у првобитној верзији, без права органа независних од извршне власти да контролишу реализацију споразума. И најзад, ако у будућности буде могуће да се нешто исправи, то је у не малој мери омогућено тиме што је одређена пажња друштва већ привучена, и то како према оном што се дешава на Сахалину, тако и према СРП у целини.

Закључак

Када је у Русији почела транзиција, посебно након учвршћења Јељцина, нови „демократи« су се отворено залагали за безакоње и насиље²¹, објашњавајући да без тога нема ни првобитне акумулације, и да је управо тако било у свим капиталистичким земљама. „Стари« демократи на Западу у томе су их активно подржавали, не само на речима већ и издашном материјалном помоћи. Лоши савети и материјална подршка коју су у Вашингтону давали Јељцину и његовој влади нису били мотивисани, као што је писао Стиглиц, (само) политичким просуђивањима и страхом од враћања Русије у комунизам²² – они су, очигледно, условљени тежњом да се мултинационалне компаније дочепају руских природних ресурса, односно тачније контроле над њима.

Како је и зашто закон о СРП уопште доношен, и коме је ишао у прилог? Иако се више бави методима које је власт користила да закон »прогура« у парламенту, Болдирев се не устручава да истакне и одређене наговештаје, па и отворене сумње, за шта има доста аргумената, а који недвосмислено показују да су у питању управо интереси лобија мултинационалних компанија. Њихови значајни заступници били су не само представници (највише) власти, већ и неки из опозиције, као рецимо политички блок *Јаблоко*.²³

²⁰ Видети детаљније у: Ю. Болдырев, *Похищение Евразии*, Москва, 2004, стр. 261. и даље. Ови споразуми потписани су пре усвајања Закона и ступили су на снагу на основу одреде по којој се важећим сматрају споразуми које је Влада РФ закључила пре ступања на снагу Закона.

²¹ Видети: М. Nicolazzi, *Моћ нафте, Limes plus*, бр. 1, 2005, стр. 84.

²² Dž. Stiglic, *Protivrečnosti globalizacije*, Beograd, 2004, стр. 175–176.

²³ *Јаблоко* је политички покрет створен 1993. на основу предизборног обједињавања:

Оправдање да је Јељцина било нужно подржавати да би спречио повратак Русије у комунизам има одређену улогу и сврху код необавештених и намерно дезинформисаних. Остали, посебно стручна јавност, морали би да знају да се иза тих прича крије нешто друго и да учине напоре да до тога допру и поред дезинформисања и индоктринирања, као и чврсте контроле „слободних« и „независних« медија. Приче о демократији, наравно, немају везе, као ни спречавање комунизма; Јељцин није демократа, и сви релевантни су то врло добро знали.

Дакле, зашто су подржавали баш Јељцина и његову екипу? Један од одговора, како наводи Печујлић²⁴, дала је расправа у часопису *National Interest* (лето 2000). Она је показала повезаност руског државног врха и америчких банака и врхова администрације. Реч је о заинтересованости Запада да се руска нафтна и друга предузећа нађу у рукама неколико корумпираних лица, плаћена симболично, 1–2 одсто од стварне вредности, да би их ови продали америчким и интернационалним инвеститорима за 2–4 одсто њихове вредности. Тако би страни инвеститори крајње јефтино дошли до власништва над руским богатим рудама, јавним предузећима и земљиштем. Разлог због којег је америчка влада поздрвила Чубајсов модел „реформе« био је управо притисак великих инвеститора. Тако се развила симбиоза највећих америчких инвеститора и руских олигарха, који су хтели да ново богатство што пре изнесу из земље. Заштиту у тој операцији најједноставније је добити уговором о партнерству, а то је плаћено продајом дела акција западним инвеститорима.

Дешавања у Русији говоре да наведени механизам није најважнији. Страним (транснационалним) компанијама, уместо куповања руских предузећа, што чак и у условима приватизације на руски начин (тј. по наведеном моделу) захтева одређена средства, а само по себи не може да гарантује високу профитабилност²⁵, много више могућности и користи даје експлоатација природних ресурса у режиму СРП, где им је омогућено не само да присвајају практично цео профит (увечавањем „компензационог« на рачун „профитног« дела производње²⁶) већ и да увозе опрему из својих земаља итд. Иако се тиме реализује, у основи, тек једна од варијаната стратегије предглобализацијског типа – обезбеђење сопствене производње страним ресурсима²⁷, економске користи су несумњиво више него евидентне, тим пре што

„Блок: Явлинский – Болдырев – Лукин“. (Име је настало од почетних слова презимена оснивача.) Болдырев је био један од оснивача и потпредседник Покрета, а напустио га је на конгресу септембра 1995, после разлаза управо око питања лобирања закона о СРП у корист страних компанија (као и око механизма финансирања изборне кампање Покрета).

²⁴ М. Печујлић, Парадокси глобализације и драма прилагођавања, *Зборник Матице српске за друштвене науке*, бр. 108, 2000, стр. 21.

²⁵ У питању је природним (географским и климатским) факторима условљена нижа рентабилност руских предузећа у односу на одговарајућа предузећа у западним (и не само западним) земљама. На овом моменту посебно инсистира А. Паршев, доказујући да је нереално очекивати долазак страних инвеститора на руске просторе. (Видети књигу: А. Паршев, *Почему Россия не Америка*, Москва, 2005.)

²⁶ Контрола на Сахалину открила је да су, рецимо, трошкови за услуге пружене Компанији (Sakhalin Energy) од стране сродних и других организација, од преко 65,6 милиона америчких долара, укључивали и расходе достављача финансијских, маркетиншких и других консултација од око 10,9 милиона, а расходи за консултације саветника и консултаната по другој ставци трошкова износили су још 30,3 милиона. Ту су и услуге трећих лица у области плаћања канцеларија (!) од 15,8 милиона, и још многа друга чудеса. (Ю. Болдырев, *Похищение Евразии*, Москва, 2004, стр. 261–276.)

²⁷ Видети: V. Drašković, Pojam, uzroci i posledice globalizacije, у: *Globalizacija i tranzicija*,

је и та варијанта у ствари подесно модификована, односно комбинована с другим стратегијама. И што је најважније, тиме се реализује дугорочни амерички циљ, формулисан у Извештају РАНД-а, где се он наводи као – »оседлати« руске ресурсе.²⁸ А повремено организовање акција попут чувених кредитно-заложних аукција (ГКО)²⁹, у којима су активно учествовали *Бренсвик*, *Чејс Менхетн Бенк*, *Морган Стенли*, *Мерил Линч*, *Дојче Банк* и др., и преко којих су се из руског буџета одлиле огромне паре³⁰, и сл. даје могућности додатне зараде и фактичке контроле, тако да у целини и не постоји прека потреба за куповином руских предузећа.

ЛИТЕРАТУРА

1. Болдырев, Юрий Юрьевич. *О бочках меда и ложках дегтя*, ЭКСМО и Алгоритм, Москва, 2004, 448 стр.
2. Болдырев, Юрий Юрьевич. *Похищение Евразии*, ЭКСМО и Алгоритм, Москва, 2004, 448 стр.
3. Буквић, Рајко. Како распродати национално благо – »Garage Sale« на руски начин, *Зборник Матице српске за друштвене науке* (Нови Сад), број 120, 2006, стр. 344–350.
4. Буквић, Рајко. Транзиција у Русији – либерализам у изведби „породице«, *Нова српска политичка мисао* (Београд), 2006. (у штампи).
5. Валянский Сергей Иванович; Калюжный Дмитрий Витальевич. *Понять Россию умом*, ЭКСМО, Москва, 2002, 544 стр.
6. Валянский, Сергей Иванович; Калюжный, Дмитрий Витальевич. *Русские горки: Конец российского государства*, АСТ • Астрель • Транзиткнига, Москва, 2004, 556 стр.
7. Говорухин, Станислав. *Велика криминална револуција. Има ли Русија будућности*, Филип Вишњић, Београд, 1995, 176 стр.
8. Колчин, С. В. Тюменская нефтяная компания вступает в борьбу за место в элите российского нефтяного бизнеса, *Вестник научной информации*, Эпикон, Москва, № 1, 2001, стр. 29–34.
9. Мау, Владимир. В России произошла нормальная революция. Она завершилась, у: *Десять лет, которые потрясли...*, Вагриус, Москва, 2002, стр. 61–70.
10. Паршев, Андрей Петрович. *Почему Россия не Америка*, Крымский мост – 9Д, Форум, Москва, 2005, 411 стр.
11. Паршев, Андрей Петрович. *Почему Америка наступает*, Интернет: www.lib.ru.

Београд, 2001, стр. 143.

²⁸ С. Валянский и Д. Калюжный, *Русские горки: Конец российского государства*, Москва, 2004, стр. 526.

²⁹ Видети детаљније у: Ю. Болдырев, *О бочках меда и ложках дегтя*, Москва, 2004, стр. 54, 252–256.

³⁰ Према подацима Института за економску анализу, које је навео О. Платонов (*Русија под влашћу масона*, Београд, 2002, стр. 65.), током пет година преко ове пирамиде, коју је иницирао Џ. Сорос, у федерални буџет је унето приближно 18,6 милијарди америчких долара да би крајем маја 1998. сума пристиглог дуга достигла 71,9 милијарди долара – на тај начин за сваки долар унет у државни буџет Русија је морала да плати четири долара!

12. Печујлић, Мирослав. Парадокси глобализације и драма прилагођавања, *Зборник Матице српске за друштвене науке* (Нови Сад), број 108, 2000, стр. 7–29.
13. Платонов, Олег. *Русија под влашћу масона*, М. Ивановић, Београд, 2002, 136 стр.
14. Сироткин, Владлен Георгиевич. *Зарубежне клондајки Русије*, ЭКСМО, Москва, 2003, 544 стр.
15. Филатов, Сергей. В Русији совершена револуција, у: *Десять лет, которые потрясли...*, Вагриус, Москва, 2002, стр. 136–142.
16. Bukvić, Rajko. Sporazumi o podeli proizvodnje i sudbina ruskih prirodnih bogatstava u periodu tranzicije, Интернет: www.nspm.org.yu (04.07.2006.)
17. Chiesa, Giulietto. Zašto Putin ne može da uspe, *Limes plus* (Beograd), broj 1, 2005, str. 21–33.
18. Drašković, Veselin. Pojam, uzroci i posledice globalizacije, у: *Globalizacija i tranzicija*, Institut društvenih nauka, Beograd, 2001, str. 139–148.
19. Nicolazzi, Massimo. Моћ нафте, *Limes plus* (Beograd), broj 1, 2005, str. 83–96.
20. Stiglic, Džozef E. *Protivrečnosti globalizacije*, SBM-x, Beograd, 2004, 308 str.

TIME MANAGEMENT

Take two managers and give them the same number of laborer, and let these laborers be equal in all respect. Let both managers rise equally early, go equally late to rest, be equally active, sober and industrious, and yet, in the course of the year, one of them, without pushing the hands that are under him more than the other, shall have performed infinitely more work.

George Washington
(1732-1799)

This chapter focuses on one of the most precious resources of a manager-time – and how we can manage it for greater results and productivity. In discussion of planning, the lack of time comes out rather clearly. We all have the same problem, but we can do something about it.

The purpose of this chapter is to get you to do something differently when you go back home or to the office – or even right now – something that will help you buy back some time.

What is there that is unique about time? Basically, there are five unique features about time:

1. The supply is totally *inelastic*; no matter how great the demand, the supply never increases.
2. It is totally *irreplaceable*; yesterday's moment is gone forever.
3. It is totally *perishable*; it cannot be stored; there is no price for it.
4. You *cannot rent or buy it*.
5. It is always in *short supply*.

The standard advice to people who want to improve their use of time is to plan their work. This sounds reasonable but seldom works. The plan always remains on paper.

Effective managers of time do not start with the tasks, they start with the time; they do not start with planning the time, they start by finding out where the time goes.

We would like you to think for a few minutes about where your time goes. Try to think in terms of the kinds of activities on which you spend your time, and record this information in the time column of Table 1.1. Estimate the percentage of time you spend on each type of activity in a typical week. One purpose for this exercise is to provide a basic for comparison between what you *think* you spend time on and what you *actually* spend time on. This will become apparent to you upon completion of another assignment, so you will have to refer to Table 1.1.

Type of Activity	Time (%)
1. Phone: seeking information	-----
2. Phone: giving information	-----
3. Attending meetings	-----
4. Vocational work	-----
5. Training others	-----
6. Administrative work	-----
7. Discretionary time	-----
8. Other	-----

Table 1.1. Time Spent on Various Managers Activities

You need more time: what kind?

You need more *discretionary time*, for this is time to do what you wish. It is time that is regulated by one's own choice.

To help sort out your thinking relative to where your time goes, refer to Figure 1.1, which will help you understand the various categories of time we use when we perform certain managerial tasks.

The lowest level in Figure 1.1. shows that our time is taken up by three basic types of tasks: *boss-imposed*, *organization-imposed*, and *self-imposed*. Note that there are penalties for boss-imposed tasks that are not performed. It is clear that, if these tasks are not performed, you may find yourself out of a job.

If we work for an organization, the organization also imposes tasks upon us. Penalties can also be attached to not accomplishing these types of tasks. In other words, if you do not play ball with the organizational system, it will not play ball with you. The penalties are not as swift or direct as those for uncompleted boss-imposed tasks; nevertheless they exist and cannot be treated lightly.

The third type of task is self-imposed. These tasks are exempt from penalties. Only you know you have them. They are in your mind. The more self-imposed tasks you generate, the faster your career success will be.

The problem of time management must also be viewed from the perspective of how we spend our time. Note that on the left side of figure there are time categories: *employee*, *supervisory*, and *executive*. When you spend time doing things personally, regardless of your level of management, you are working in the employee category. When the things you do yourself are too much for you to handle alone and you spend time assigning tasks to others so that you can get more done than by yourself, this is working in the supervisory time category. When you reach the point or level of management in which

you spent time delegating authority and responsibilities to others for getting things done, you are working in the executive time category. This is the time for which you are paid in management. Remember our definition of management is: *Management is working with and through other people to accomplish the objectives of organization and its members.* The only way you can achieve results through others is to become proficient in the art of delegation.

One of the greatest reasons managers do not have much discretionary time, as you will also note in examining Figure 1.1., is that they allow their subordinates to take time from them. The box in upper right-hand corner of Figure 1.1. demonstrates this “monkey-on-the-back“ analogy. If we allow it, our subordinates will rob us of our discretionary time. As managers we will then spend our time performing work that rightfully belongs to subordinates.

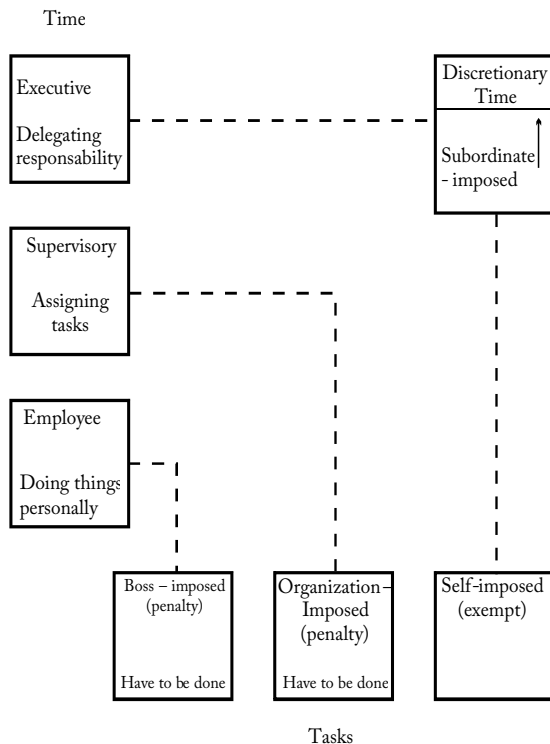


Figure 1.1. Categories of managerial time and managerial tasks. Arrow represents represents the pressure exerted by subordinates on a manager’s discrionary time.

As technology aides us in the vocations, so should it aid us in management. However, if technology is missappllied in management, it can destroy our discretionary time, and limit our judgement and influence, leading to deterioratorary time, and limit our judgement and influence, leading to deterioration in our relationships. According to William Oncken, in a recent article¹, the solution is to accept that you must ignore some request and recognize that you must have two priority systems: *political* and *objective*.

¹ „Technology Misappllied“, *Executive Excellence*, September 1998, vol. 15, no. 9, p. 14.

Some 80 to 90 percent of the support you need to get your job done comes from 10 to 15 percent of all the people you know, so you need to prioritize what comes to you via e-mail first based on political consideration. List those people who can “make or break you” in key areas of your job. Since you cannot get anything done without their support, you must influence people to say „yes“ who do not have to say “yes“: hence, you are at times a politician. You might call this your *constituent list*. Remember that what you know will not get off all the ground without the active support of whom you know. This list gets first call on your time, regardless of the merits of the issues they send you, because you need their time, their active support to get your job done. On the objective part of the solution, if the priorities represented by your core constituencies are not yours and are not in the best interest of the organization, you can lay out cogent arguments customizing your recommendation in such a way that your target audience will see that it is in their own best interest to adopt the objective priorities you suggested. If you succeed, now your priorities are their priorities and you have their backing.

We are paid to develop an active political constituency. To do that, we need discretionary time. Technology can help us in our quest to exercise our judgement and influence.

Apportioning managerial time

Figure 1.2. is a model or guideline for **apportioning managerial time**. At the first of the supervisory level of management, approximately 70 percent of your time should be spent in operating by doing (personally assigning tasks to others) and 30 percent of your time should be spent managing through delegation.

At the middle management level the proportion should be 50:50, and at the top management level (i.e. vice president) 70 percent of your time should be spent in managing through delegating and only 30 percent in operating by doing. At the chief executive level, 90 percent of your time should be spent in managing through delegation and only 10 percent in operating through doing.

Knowing that we have to live within the system and must handle the boss-imposed and organization-imposed tasks, how do we gain more discretionary time – executive time – to carry out self-imposed tasks? Undoubtedly you have some ideas, but by the end of this chapter you will have many more.

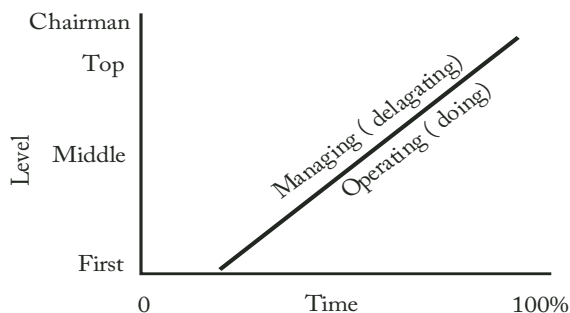


Figure 1.1. Model for apportioning managerial time, with the level of management plotted against the percentage of time spent in assigning tasks (doing) and managing through delegation.

Using time better

We are poorly equipped to manage our time. We lack reliable time sense. The principle involved here is our inability to judge time, especially after the fact. What then is the answer to this dilemma? There are two steps to better time utilization:

1. Record time.
2. Consolidate and manage time.

Record your time

Let us first discuss **recording time**. The only way to manage your time is to first find out where it is going – how you spend it. That means taking inventory of your time. Table 1-2. is a time sheet arranged in the form of a diary. It represents the other assignment we mentioned earlier in this chapter. Reproduce this sheet in your office or elsewhere and start keeping a time record for two weeks. With this information you can analyze where your time goes. Even if you keep a record for a few days it will prove very helpful. You will undoubtedly be surprised.

Note the time you start a discussion with someone and the time you finish. The amount of “people time“ is high.

Your time is fragmented – bits and pieces versus chunks.

Unproductive time is the greatest pieces of the total.

Less than one-quarter of your time is discretionary.

-----Day of the week:----- Date:

Time	Name	Subject of Activity	Code
<u>8:15 AM</u>			
<u>8:30</u>			
<u>8:45</u>			
<u>9:00</u>			

Table 1-2. Managing Time: The Time Log

Code: (A) wasted time. (B) Can consolidate time with. (C) Somebody else can do this. (D) Too much time (10:90) concept)

Table 1-3 Instruction for Using Time Log

List date and goals for day in terms of *results*, not *activities*. Record all significant sets in terms of results during each fifteen- minute period. Do not eat until moon or the end of the day, when any major benefit is lost.

Answer the following questions, *immediately after completing the log*:

1. Did setting daily goals and times for completion improve my effectiveness? Why or why not?
 2. What was the longest period of time without interruption?
 3. In order to improve, which interruptions were most costly?
 4. What can be done to eliminate or control them?
 - a. Which telephone calls were unnecessary?
 - b. Which telephone calls could have been shorter or more effective?
 - c. Which visits were unnecessary ?
 - d. Which visit could have been shorter or more effective?
 5. How much time was spent in meetings?
 - a. How much was necessary?
 - b. How could more have been accomplished in less time?
 6. Did you tend to record “activities“ or “results“?
 7. How many of your daily goals contributed directly to your long-range goals and objectives?
 8. Did a “self-correcting“ tendency appear as you recorded your actions?
 9. What two or three steps could you now take to improve your effectiveness?
- From R. Alec Mackenzie, *The Time Trap*, New York: Amacom, 1972.

The next step is to pinpoint wasted time from your inventory. Here are some test questions to ask of all activities:

What would happen if this were not done at all?

Which of these activities could be done just as well, if not better, by somebody else?

Is the pattern of continuous time spent on one activity dribs and drabs or chunks?

Most of us must accept that a large part of our time must be wasted on things that apparently must be done but that contribute little or nothing. Anything we can do to convert even some of this nonproductive time pays off. This is known as the 10:90 *concept*, and it is shown in Figure 1-3. What it points out is that a very small number of events, perhaps as few as 10 percent, account for most (maybe 90 percent) of the results. However, our efforts tend to allocate themselves to the 90 percent of events that produce little or results unless controlled.

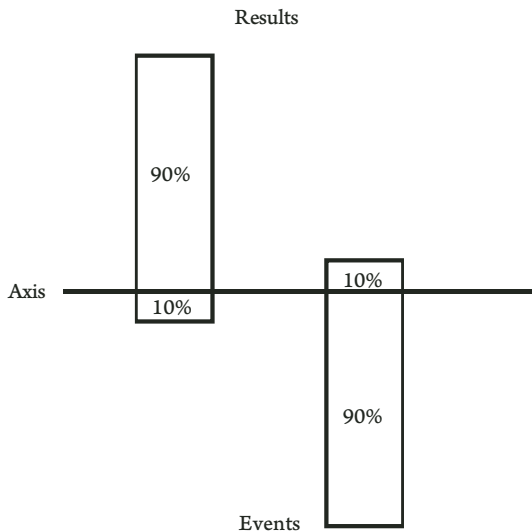


Figure 2-3. The 10:90 concept

Consolidate and manage your time

Let us expand the idea of **consolidating time**. We will call this the *chunk concept*. Most important tasks require, for minimum effectiveness, a fairly large period of time. To spend less than this minimum in one stretch is a sheer waste. Nothing is accomplished; you simply start all over again. Therefore you must ask yourself, what are the really important activities for which you need chunks of time, and how large should these chunks be?

One key to time management and performance success is to determine which “to do’s” are priorities, and then address them in that order. You should always attend to the things that are most urgent and important. Stephen Covey reminds us that “you should spend as much time as possible doing important things that aren’t urgent.” That is, do not forget to invest your time wisely by always working on important (those things that have the highest payoff in terms of results) rather than unimportant things.²

In the last analysis, you really do not have much discretionary time. Thus, you must learn to consolidate what you have. Here are some tips on **managing time**:

1. Make a plan for the day (see Figure 1-4).
2. Set deadlines; if these are not met you know your time is slipping away.
3. Set aside some time each day, if possible, for thinking and creating. The morning is usually best.
4. Concentrate on doing one thing at a time (chunks).
5. Start first with the task that is preying on your mind, then strike a balance between important jobs and necessary jobs.
6. Take a five or ten-minute break every two hours. Relax your muscles and mind, and then take up some other activity.

² Stephen Covey and Roger Merrill, “New Ways to Get Organized at Work“, USA Weekend, February 6-8, 1998, p. 8.

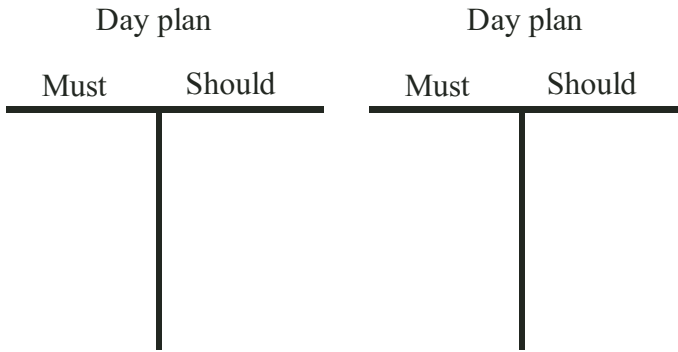


Figure 1-4. Managing time: the day plan

Now, let us go back to a frequent comment made during discussions of managerial planning. We were often hear, “I don’t have time to plan – I’m too busy.” On the surface, this may be a legitimate comment, but we ask the question. “Can you afford not to find the time to plan?” Let us explore this area a bit more. What are your barriers to time? Why can you find so little time to plan? List some of your time wasters:

After you have completed a list of your time wasters, make a list of the ways in which a manager can find time to plan. List these factors:

For a more comprehensive list of time wasters, see Figure 1-5, which shows thirty-five time wasters allocated by the functions of management.

We are sure that by this time you have concluded that the management process and time management are very closely related and interrelated. You have or will have responsibilities in management, none more important than to get things done through other people. You are responsible for converting ideas into plans and for translating plans into action and results. This definition of your responsibilities gives you the approach you want when you search for ways to make better use of your time.

How can you use time more advantageously? In summarizing this chapter, let us get more specific. There are three approaches: (1) production, (2) administration, and (3) delegation.

Production

Separate the essential from the nonessential. The ability to know the essentials and to stick to them is a mark of maturity. Children start a great many projects and finish few; their attention is easily distracted. If you are not getting as much done as other people are, it may be that you are wasting your time on nonessentials.

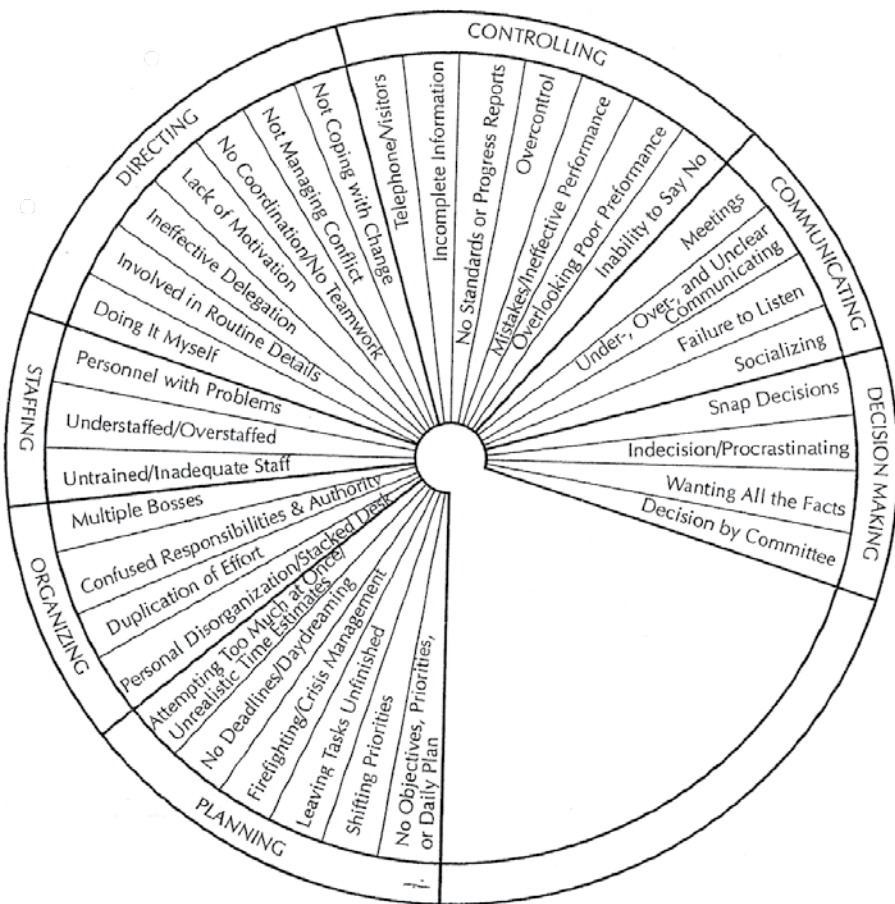


Figure 2-5. Managerial time wasters. from the Time Trap by R.Alec Mackenzie. (New York: Amacom, 1972).

Be persistent. The way to make better use of time is to develop better work habits. Keep alive your ability to exert effort by forcing yourself to do things, if necessary, until the habit of work is stronger than the human inclination to loaf.

Learn to work anywhere. Keep a pencil and a pad of paper in several places in your home: within reach from your favorite chair where you sit to watch television or on your bedside table, for example. Do not take the chance of forgetting a good idea once it is hatched.

Put your spare moments to work. The doctor does not be reading medical journals between office appointments, the farmer on rainy days by fixing fences when field work cannot be done. Professional singers and musicians are always using spare minutes for practicing.

Decide trifles quickly. A lot of people do not accomplish more things because they waste time deciding trifles. Trifles are important. However, many decisions are so minor that can often be made by tossing a coin rather than by wasting time worrying over them.

Administration

The second important area of responsibility is **administration**. This is the implementation of the job, the machinery setup with which to accomplish the responsibilities assigned.

Stop marking time; schedule time. At the close of each business day, write down on a slip of paper the six most important tasks for tomorrow. Next, number them in order of their importance. Put this paper in your pocket, and the first thing the next morning look at item 1 and start working on it until it is finished. Then tackle item 2 in the same way, then item 3, and so on.

Do not be concerned if you have only finished one or two tasks. You will be working on the most important ones, and the others can wait. If you cannot finish them all by this method, you could not with any other method either, and without some system, you would probably not even have decided which was the most important.

Do this every working day. Have your employees do the same thing. Organize the little things. If you can organize the little things well, you can save time and thought for tackling the bigger ones: the telephone, correspondence, reports, and training staff.

Practice for perfection. It is a human weakness to practice the easy things and neglect the more difficult, but progress comes from practicing what is difficult.

Do the job correctly the first time. Why is it we never have enough time to do the job right, but we always have enough time to do it over? Let us not be like the recruit who chose the infantry instead of joining the paratroopers where the pay was higher. When asked by a friend about the reason for his choice, he offered the logical explanation, "I don't want to do anything if the first time you do it, you have to do it right."

Develop good work habits. Put habit on your side. People who get things done are the same people who waste no time in the organization of their administrative duties.

Delegation

This brings us to the third very important key to the better use of time, **delegation**.

Get help from others. Learn to get the help of others, whether it is your fellow students, your children, your fellow workers, or your neighbors. Know which task you can safely delegate to others; figure out can help you most effectively.

People show unexpected initiative and develop responsibility if given an opportunity. "The best executive," Theodore Roosevelt observed, "is the one who has sense enough to pick good people to do what he wants done and self-restraint enough to keep from meddling with them while they do it."

Keep these thoughts in mind:

- Success is the progressive realization of successive goals and worthy ideals.
- Every day is a building block with a person builds the tower of life.
- To advance to the desired position, keep your eye on the goal and outgrow your present size as a person in competence and ability.
- Promotion, as a rule, are not given to people; people promote themselves by bigger and better jobs they are shooting for.

The subject of time management can be wrapped up by quoting something that was originally written in Sanskrit over 4500 years ago, entitled Salutation to the Dawn. "Yesterday is only a dream and tomorrow is but a vision. Yet, each today, well lived, makes every yesterday a dream of happiness and each tomorrow of hope. Look well, therefore, to this one day, for it and it alone is life."

BIBLIOGRAPHY

1. Goulet, R.L. (1999, August). How managers control employees' time. The Academy of Management Executive. (Online) Available: <http://proquest.umi.com>. (1999, October 3).
2. Oncken, W. III. (1999, January). Initiative is the key to innovation. Executive Excellence (Online). Available: <http://proquest.umi.com>. (1999, October 14).
3. Patric J. Montana and Bruce H. Charnov, MANAGEMENT, Baron's, Business Review Books, <http://w.w.w.barronseduc.com>.
4. Dryden, P. (1998, March 9), LAN tools use analysis to find Y2k, problems. Computeworld. (Online). Available: <http://proquest.umi.com>. (1999, May 6).

ФИНАНСИРАЊЕ СЕКТОРА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У ЕВРОПСКОЈ УНИЈИ

Abstract

Micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) play a central role in the European economy, as a major source of entrepreneurial skills, innovation and employment. SMEs frequently have difficulties in obtaining capital or credit, particularly in the early start-up phase. Therefore, support for SMEs is one of the European Commission's priorities for economic growth, job creation and economic and social cohesion. In a single market with no internal frontiers, it is essential that measures in favor of SMEs are based on a common definition to improve their consistency and effectiveness, and to limit distortions of competition. The EU support to SMEs is available in different forms, and the assistance schemes have been divided into four categories: Thematic funding opportunities, Structural funds, financial instruments and Support for the internationalization of SMEs. As SMEs traditionally depend on bank lending, the international standards created by Basel II, setting up rigorous risk and capital management requirements, are of immense importance for their financing. European banks are increasingly using credit rating models to underwrite loans to SMEs. It can be expected that the cost of loans to SMEs will depend on the relative position on the rating list and that banking sector will not be ready to take up the heavier burden of financing SMEs compared to large companies.

1. Увод

Сектор малих и средњих предузећа има централну улогу у економији Европске уније и представља најзначајнији основ развоја предузетништва, иновација и запослености. Према подацима Европске Комисије, у 25 држава чланица ЕУ, регистровано је 23 милиона ових предузећа, која обезбеђују 75 милиона радних места и представљају 99% укупног броја предузећа (подаци из 2006. године).¹

¹ European Commission, The new SME definition, Enterprise and Industry Publications, p.15.

Сектор микро, малих и средњих предузећа (сектор МСП) је, међутим, веома често суочен са тешкоћама у наступу на тржишту ЕУ, као и у прибављању капитала или кредитних извора финансирања, нарочито у раним фазама отпочињања делатности, што може ограничити развојне могућности ових предузећа и њихов приступ новим технологијама и иновацијама. Управо због тога, подршка сектору МСП представља један од приоритета Европске Комисије, везаних за економски раст, повећање запослености и економско и социјалну кохезију унутар ЕУ.

На јединственом тржишту ЕУ без унутрашњих граница, од кључног је значаја да мере у корист сектора МСП буду засноване на заједничкој дефиницији ових предузећа, у циљу унапређења конзистентности и ефективности самих мера, као и спречавања дисторзија конкуренције. Значај јединствене дефиниције сектора МСП у ЕУ истакнут је чињеницом да постоји битна интеракција између националних и мера на нивоу ЕУ, у циљу помоћи овом сектору, у областима као што су регионални развој и финансирање истраживања. Осим тога, јединствена дефиниција микро, малих и средњих предузећа, омогућиће да се на ефикаснији начин идентификују потребе овог сектора везане за развој ефикасних политика, у циљу компензирања посебних проблема који проистичу из величине ових предузећа.

2. Дефиницији микро, малих и средњих предузећа

Европска Комисија је 1996. године донела Препоруку² којом је установила прву заједничку дефиницију сектора МСП у ЕУ. С обзиром на промене које су у економији ЕУ наступиле након доношења ове Препоруке (економски развој, инфлација), као и потребу да се смање могућности злоупотреба и заобилажења циља дефиниције, поготову у односу на државну помоћ, Структурне фондове и Оквирни програм истраживања и развоја, Комисија је 6. маја 2003. године усвојила нову Препоруку (Препорука је ступила на снагу 1. јануара 2005. године),³ а у циљу:

1. смањивања административних ограничења и убрзања поступка оснивања;
2. развоја предузетништва и микро-предузећа;
3. подстицања привредног развоја;
4. олакшањег приступа предузетничком капиталу;
5. подстицању инвестиција у иновације и истраживање;
6. подстицања стварања кластера и повећања правне сигурности;
7. спречавања злоупотреба (прецизно дефинисање концепта повезаних предузећа);
8. подстицања професионалне обуке ученика и студената, који нису обухваћени дефиницијом особља у сектору МСП.

Употреба јединствене дефиниције је добровољна, али Комисија Препоруком позива државе чланица, као и Европску инвестициону банку и Европски инвестициони фонд, да дефиницију што шире примењују.

² Commission Recommendation 96/280/EC of 3 April 1996 concerning the definition of small and medium-sized enterprises, Official Journal L 107, p.4-9, of 30 April 1996.

³ Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium sized enterprises, Official Journal L 124, p.36-41, of 20 May 2003.

Препоруком је појам предузећа у статусном смислу, дефинисан на најшири могући начин: «свако лице ангажовано у економској делатности, без обзира на његову правну форму». Оваква дефиниција није нова и представља имплементацију терминологије из одлука Европског суда правде, чиме се под појмом предузећа подразумевају у и: само-запослена лица, породично пословање у произвођачким или другим делатностима, ортачка друштва и удружења стално ангажована у економској делатности. То значи да је, за дефинисање појма МСП, детерминишући фактор обављање економске делатности, а не правна форма лица.

Препорука установљава три критеријума, на основу којих се врши разврставање микро, малих и средњих предузећа, и то:

1. број особља;
2. годишњи промет, и
3. годишњи биланс активе.

Сагласно критеријума постављеним Препоруком, предузећа су класификована на следећи начин:

- **Микро предузећа** – предузећа која запошљавају мање од 10 лица и чији годишњи промет и/или годишњи биланс активе, износи до 2 милиона евра;

- **Мала предузећа** – предузећа која запошљавају мање од 50 лица и чији годишњи промет и/или годишњи биланс активе износи до 10 милиона евра;

- **Средња предузећа** – предузећа која запошљавају мање од 250 лица и чији је годишњи промет мањи од 50 милиона евра и/или чији годишњи биланс активе износи до 43 милиона евра (Табела бр.1.).

Табела бр.1. Дефиниција средњих, малих и микро предузећа

Категорија предузећа	Број особља	Годишњи промет	и / или	Годишњи биланс активе ⁴
средња	< 250	≤ € 50 милиона		≤ € 43 милиона
мала	< 50	≤ € 10 милиона		≤ € 10 милиона
микро	< 10	≤ € 2 милиона		≤ € 2 милиона

Нова дефиниција предвиђа три различите категорије предузећа, у односу на постојање посебних међусобних веза која предузећа могу имати, а циљ класификације је обезбеђење прецизне оцене економске ситуације и правилно рангирање предузећа.

Сагласно Препоруци, предузећа могу бити:

1. аутономна;
2. ортачка, и
3. повезана.

Највећи број предузећа у сектору МСП је аутономног карактера, с обзиром да су, или потпуно независна, или имају међусобно мањинско учешће у капиталу или гласачким правима (испод 25%), са другим предузећима. Уколико ово учешће достиже до 50%, сматра се да постоји ортачки однос између предузећа, док се предузећа са међусобним учешћем од преко 50%, сматрају повезаним предузећима.

⁴ European Commission, The new SME definition, Enterprise and Industry Publications, p.15.

У зависности од висине међусобног учешћа, може постојати обавеза да се подаци из више предузећа исказују на јединствен - консолидован начин, што утиче на број особља и финансијски лимит, установљен дефиницијом.

3. Програми и политике ЕУ усмерени ка промоцији и развоју сектора МСП⁵

Усвајање нове дефиниције микро, малих и средњих предузећа, имало је утицај на програме и политике Европске Комисије, посебно у следећим областима:

1. политика конкуренције (државна помоћ);
2. истраживање и развој, и
3. политика кохезије.⁶

Европска унија обезбеђује финансијску подршку сектору МСП путем бројних и различитих видова, као што су: разне врсте државне помоћи, кредити и (у неким случајевима), гаранције. Подршка се пружа на директан начин, или индиректним путем - програмима којима се управља са националног или регионалног нивоа (као што су нпр. Структурни фондови ЕУ). Осим тога, постоје и бројни видови нефинансијске помоћи у облику разних програма, као и пружањем услуга пословне подршке.

Основни видови помоћи сектору МСП могу се поделити у следеће четири категорије:

3.1. Наменски видови финансирања

Наменски видови финансирања су углавном усмерени остваривању циљева ЕУ у следећим областима: заштити животне средине, развоју конкурентности и иновација, истраживању, образовању, култури и медијима, а уобличени су имплементирани од стране различитих тела Европске Комисије.

Мала и средња предузећа (или друге организације) конкуришу директно за ове програме, под општим условом да они представљају одрживе, добитне и транснационалне пројекте. У зависности од програма, могу конкурисати и: индустријска удружења, пословне асоцијације, пружаоци пословне подршке и саветници.

Најзначајнији програми наменске помоћи *доступни сектору МСП*, су:

- LIFE+ – програм у области заштите животне средине, енергије и транспорта, са укупним буџетом од 2,1 милијарде евра, у периоду 2007-2013;
- СІР (Competitiveness and Innovation Framework Programme) – Оквирни програм конкурентности и иновација – кохерentan и свеобухватан одговор на циљеве утврђене Лисабонском стратегијом економског развоја и запослености, са укупним буџетом од 3,6 милајарде евра, у периоду 2007-2013;

⁵ Подаци о програмима ЕУ усмереним на промоцију и развој сектора МСП, преузети су из: European Union Support Programmes for SMEs – An overview of the main funding opportunities available to European SMEs, November 2006, European Commission.

⁶ Report from the Commission on the implementation of the Commission Recommendation (2003/361/EC) of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises.

• FP7 (The Seventh Framework Programme for Research and Technological Development 2007-2013) - Седми оквирни програм истраживања и технолошког развоја, посебно усмерен ка сектору МСП путем различитих програма, са предвиђеним буџетима у периоду 2007-2013, и то:

- „Кооперација“ - 32,3 милијарде евра“;
- „Идеје“ - 7,5 милијарде евра;
- „Људи“ - 4,7 милијарде евра, и
- „Капацитети“ - 4,3 милијарде евра.

3.2. Структурни фондови

Структурни фондови (Европски регионални развојни фонд, Европски социјални фонд и Европски кохезиони фонд), имају за циљ смањење неједнакости и разлика у развоју региона као и унапређење економске и социјалне кохезије у ЕУ, а финансирају се из буџета ЕУ.⁷ Помоћ из ових фондова намењена је државама чланицама ЕУ са БДП испод 75% просечног БДП у државама чланицама, у подручјима са ниском стопом инвестиција, високом стопом незапослености и дефицитом у пружању услуга.

Путем ових фондова, Европска Комисија учествује и финансирању регионалних пројеката у државама чланицама ЕУ. Ови фондови су најзначајнији инструменти финансирања у ЕУ, усмерени у корист сектора МСП, који се пружају кроз различите тематске програме и иницијативе ЕУ, а имплементирају се регионално. Корисници структурних фондова примају директне дотације у циљу финансирања својих пројеката. Потребно је, међутим, напоменути да је директна финансијска помоћ сектору МСП могућа једино у економски мање развијеним регионима (тзв «региони конвергенције»), док је у осталим регионима приоритет дат активностима са високим левериџ ефектом (предузетничка обука, програми подршке, пословни инкубатори, механизми трансфера технологије). Програми се бирају и њима се управља са националног и/или регионалног нивоа.

У периоду 2007-2013, стратегије и средства намењена кохезионој политици су груписана у три приоритетна циља, у укупном износу од око 308 милијарди евра, и то:

- конвергенција – усмерена ка убрзању економске конвергенције најмање развијених региона (81,54%);
- развој регионалне конкурентности и запошљавања (15,94%), и
- европска територијална сарадња: јачање прекограничне, међудржавне и регионалне кооперације (2,5%).

Најзначајнији структурни фондови су:

⁷ Структурни фондови, после Заједничке пољопривредне политике, представљају други по значају расход Буџета ЕУ. Расходи буџета ЕУ у 2004. години, износили су, по величини: Заједничка пољопривредна политика 42,7%, Структурни фондови 35,6%, Интерне политике 7,6%, Иностране политике 4,4%, Остало 9,7%.

3.2.1. Европски регионални развојни фонд

Европски регионални развојни фонд је најзначајнији финансијски инструмент ЕУ **доступан сектору МСП**, у циљу смањења диспаритета у развоју региона и подршци социјалној и економској кохезији у оквиру ЕУ. У циљу подстицања оснивања и развоја конкурентности сектора МСП, Европски регионални развојни фонд кофинансира делатности у следећим областима:

- развој предузетништва, иновација и конкурентности сектора МСП;
- унапређење регионалног и локалног окружења сектора МСП (приступ капиталу у почетној и развојној фази пословања, пословна инфраструктура и програми подршке сектору МСП);
- међурегионална и прекогранична сарадња МСП;
- инвестирање у људске ресурсе (заједно са финансирањем преко Европског социјалног фонда).

3.2.2. Европски социјални фонд

Европски социјални фонд обезбеђује подршку у предвиђању и управљању економским и социјалним променама, пружајући **велики број могућности за сектор МСП**.

Основни правци деловања овог Фонда су:

- повећање адаптивбилности радника и предузећа;
- подстицање запошљавања и учешћа на тржишту рада;
- јачање социјалне укључености, борба против дискриминације и олакшавање учешћа на тржишту рада инвалидних лица;
- јачање партнерства за реформе у области запошљавања.

3.3. Финансијски инструменти

Програми развоја разних врста финансијских инструмената не обезбеђују директно финансирање МСП, већ се њима олакшава индиректно финансирање, преко финансијских посредника на националном нивоу, као што су банке, кредитне институције или инвестициони фондови (великим бројем ових финансијских посредника управља Европски инвестициони фонд). Ови финансијски инструменти намењени су **повећању обима кредита намењених сектору МСП и подстицању ових посредника у развоју кредитних активности, усмерених ка сектору МСП**.

Најзначајнији видови ових финансијских инструмената су:

- оквирни програм конкурентности и иновација;
- сопствене инвестиције Европског инвестиционог фонда, и
- развој иницијатива «Приступ финансирању».

3.4. Помоћ интернационализацији сектора МСП

Помоћ интернационализацији сектора МСП представља разне видове помоћи посредничким организацијама, и/или државним органима, у циљу **подстицања и олакшавања наступа сектора МСП на тржиштима изван ЕУ**, што значи да се њима не обезбеђује директно финансирање МСП.

4. Кредитирање, као традиционални вид финансирања сектора МСП

С обзиром да, због своје величине, имају веома ограничен приступ тржишту капитала, предузећа у сектору МСП су традиционално усмерена на кредитирање, као облик обезбеђења додатних извора финансирања. Међутим, овај сектор има веома значајне тешкоће у прибављању кредитних извора финансирања, пре свега, због недостатка кредибилних информација: финансијских извештаја са ревизорским закључцима овлашћених ревизорских кућа; непостојања јавног промета капитала или дугова; непостојања тржишне цене ни јавне котације, које би могле упућивати на кредитну способност и бонитет сектора МСП.⁸ Због свих ових разлога, пословне банке све више користе различите видове интерних кредитних рејтинга (енг. *credit rating, credit scoring*), сектора МСП у Европској унији. Утврђивање кредитног рејтинга малих и средњих предузећа, широко је прихваћена пракса и у кредитирању овог сектора у САД.⁹

Утврђивање кредитног рејтинга представља статистички прилаз у предвиђању вероватноће да подносилац захтева за кредит неће испунити своју обавезу и представља вид активног управљања кредитним ризиком.

Сектор МСП посебне тешкоће има на самом почетку предузетничког подухвата: с једне стране, суочен је са немогућности обезбеђења извора емисијом хартија од вредности, док с друге стране, наилази на неспремност пословних банка да финансирају предузећа без, или са несигурним кредитним рејтингом. Управо због тога, у првим година пословања, предузећа из сектора МСП најчешће користе алтернативне видове финансирања, као што су: сопствена уштеђевина и средства породице и пријатеља, средства добављача, кредитне картице, средства повериоца, средства специјализованих институција, средства за нове, ризичне подухвате, мезанин акције/обвезнице, комерцијални папири, односно замене за банкарски кредит. Степен ризичности подухвата, као и цена капитала утврђена по том основу, мењају се током развојних фаза самог предузетничког подухвата.

Према Вугrave-у, фазе финансирања новог подухвата су:

1. Ране фазе: *фаза seed* финансирања (фаза која настаје пре започињања пословног подухвата, обухвата обезбеђење почетног капитала потребног за израду пословног плана пре оснивања предузећа, а има форму зајма, конвертибилних обвезница или приоритетних акција) и ***фаза start-up*** финансирања (обезбеђење иницијалног капитала за комплетан развој предузећа и почетни маркетинг предузећа које ради до једне године, али још увек не продаје свој производ комерцијално);

2. Прва етапа финансирања - обезбеђује предузећу проширење иницијалног капитала и потребна средства за остваривање пуног обима производње и продаје;

3. Друга етапа финансирања (састоји се у обезбеђењу обртног капитала за предузеће које производи, продаје и повећава своја потраживања и залихе);

4. Трећа етапа финансирања – фаза мезанин финансирања – фаза која непосредно претходи емисији акцијског капитала. Средства у овој фази финансирања намењена су маркетингу, набавци обртног капитала и даљем развоју производа.

⁸ Allen N. Berger, W.Scott Frame: Small Business Credit Scoring and Credit Availability, Journal of Small Business Management 2007 45 (1), pp.5-52.

⁹ Ibid.

Овај начин финансирања развио се у САД, али је у европским државама још увек непознат (очекује се да ће након смерница ЕУ о финансирању МСП у ЕУ, више бити коришћена искуства из САД за њихов развој);

5. Фаза финансирања која претходи јавној емисији акција – фаза у којој је предузеће између наведених етапа финансирања, или има у плану да у наредних 6. месеци изврши јавну емисију акција („бриџ“ финансирање).¹⁰

4.1. Базелски споразуми и промене у начину финансирања компанија

Већ две деценије трају континуирани напори водећих индустријских држава да пропишу одређене параметре који ће служити као минимум услова које банке морају континуирано остваривати у свом пословању, у циљу обезбеђења ликвидности и заштите од кредитног ризика. Први Базелски споразум ступио је на снагу 1987. године¹¹ а за циљ је имао прописивање цензуса – висине капитала, пондерисање активне банка према различитим степенима ризичности и обавезу одржавања прописаних параметара током пословања банака (минимални коефицијент од 4% примарног капитала, према укупно пондерисаној ризичној активи и минимални коефицијент од 8% примарног плус секундарног капитала, према укупно пондерисаној ризичној активи). Међутим, тај Споразум није регулисао питање тржишних ризика са којима се банке суочавају – потенцијалним губицима до којих може доћи услед негативних промена каматних стопа, цена хартија од вредности, девизних курсева и цена роба, те се још 1993. године, приступило договарању новог Базелског Споразума II.

Циљ Базелског споразума II је стварање међународних стандарда који се морају предвидети у прописима о банкама, а тичу се износа капитала који представља одбрану од финансијских и оперативних ризика са којима се банке суочавају. Ови међународни стандарди могу помоћи у заштити међународног финансијског система на тај начин што успостављају ригорозне захтеве у погледу управљања ризиком и капиталом, чији је циљ обезбеђење одговарајућих резерви, у односу на ризик коме је банка изложена.

Назначене промене предвиђене Базелским Споразумом II, захтевају управљање ризиком од стране банака, као и аналитички приступ процењивању ризика сваког кредитног аранжмана, употребом система кредитног рејтинга. Употреба система кредитног рејтинга довешће до промене у евалуацији кредитног ризика у сектору МСП, и „поскупљење“ банкарских пласмана овом сектору, у случају финансирања ризичнијих подухвата.

Базелски споразум II предвиђа критеријуме који су много осетљивији на ризике, од критеријума из Базелског Споразума I. Нови Споразум захтева да банке развију своје сопствене, интерне моделе управљања ризиком и тестове, у односу на промене у процени сопственог степена излагања ризику, у различитим тржишним условима. Захтева се да банка утврди сопствене потребе за капиталом, базиране на процени изложености ризику, који може бити подвргнут ревизији од стране

¹⁰ Bygrave D.W. and D'Heilly Dan, *The Portable MBA in Entrepreneurship*, First edition, John Wiley and Sons, New Jersey, 1997, p.195-223.

¹¹ Споразум су потписали представници: САД, Канада, Белгија, Француска, Немачка, Италија, Холандија, Шведска, Швајцарска, Велика Британија и Јапан.

надлежних органа, промовише веће учешће јавности у увид финансијског стања сваке банке и ствара могућност веће примене тржишне дисциплине према оним банкама за које се процењује да преузимају велики ризик.¹²

У циљу евалуације критеријума који ће се сматрати релевантним приликом оцене кредитних захтева од стране сектора МСП, Европска Комисија је јула месеца 2005. године објавила Водич за финансирање МСП,¹³ са циљем да предузетницима на јасан начин објасни промене до којих ће доћи у Њиховом финансирању.

Рејтинг представља профил привредног субјекта са квантитативним и квалитативним информацијама који банка или друга финансијска институција пореди са другим, исто тако утврђеним профилем привредног субјекта, а постоје две врсте:

- екстерни рејтинг, кога сачињавају професионалне рејтинг компаније, за компаније које пласирају обвезнице и остале хартије од вредности, на тражишту капитала, и

- интерни рејтинг, који сачињавају банке за своје зајмотражиоце, а састоје се од оцене кредитне способности комитента.

Квантитативне информације за сектор МСП се обично узимају из финансијских извештаја и бизнис планова. Европска Комисија је, анализом рејтинг система групе банака у ЕУ, утврдила да банке средње величине и велике банке, као значајне рејтиниг инпут факторе, издвајају:

- задуженост предузећа;
- ликвидност и профитабилност предузећа;
- квалитет управљања у МСП;
- комплетну тржишну ситуацију МСП, и
- правну форму МСП.¹⁴

У оквиру рејтинг система, значај квалитативних фактора зависи од величине предузећа и висине кредита. Када су у питању предузећа која тек почињу са радом и код којих нема претходних података, квалитативни инпут фактори се укључују у рејтинг са око 60%, при чему бизнис планови и вештина управљања финансијама садрже најважније информације.

Након утврђивања рејтинг листе и позиције предузећа, банка ове податке користи приликом доношења одлуке о кредиту, утврђивања висине каматне стопе и текућег праћења корисника кредита (мониторинг).

Водич је предвидео шест основних правила којих се предузећа у сектору МСП морају придржавати, у циљу одржавања успешног односа са банкама:

1. обавештење о рејтинг систему банке - на основу којих информација се формира рејтинг листа комитената, као и доступност рејтинг података другим правним лицима;

¹² Вид: Лучић, Љ.: *Базелски споразум II и његов утицај на однос банака и начин финансирања малих и средњих предузећа*, Финансије, бр.1-6/2006, стр.105-122.

¹³ European Commission, *How to Deal With The New Rating Culture - A Practical Guide to Loan Financing for Small and Medium Sized Enterprises*, Brussels, July, 2005.

¹⁴ Ibid, p.14 -15.

2. потреба обезбеђења високог нивоа информисаности банке о пословању предузећа у сектору МСП и обезбеђење доступности свих релевантних података;
3. тачно утврђивања услова и рокова одобравања кредита;
4. потребу континуираног управљања рејтинг позицијом МСП;
5. схватање рејтинг позиције као текућег процеса, у циљу континуираног задовољавања критеријума банке и спречавања активирања кредитних клаузула на неотплаћени део кредита;
6. уколико због лошег рејтинга, предузећу у сектору МСП буду понуђени неповољни услови кредитирања код банака, процена и разматрање алтернативних начина финансирања (лизинг, краткорочно кредитирање на бази залогенаплаћених потраживања, факторинг и др.)

5. Закључак

Микро, мала и средња предузећа имају централну улогу у економији Европске уније, као главни фактор предузетништва, иновација и запошљавања. Сектор МСП је веома често суочен са тешкоћама у обезбеђењу капитала или кредита, поготову у почетним фазама пословања. Због тога је подршка сектору МСП један од приоритета Европске Комисије, у циљу подстицања економског раста, отварања нових радних места и постизања економске и социјалне кохезије. На јединственом тржишту без унутрашњих граница, неопходно је обезбедити да мере у корист МСП буду базиране на јединственој дефиницији, у циљу унапређења њихове конзистентности и ефикасности, као и у циљу ограничења дисторзија конкуренције. Подршка ЕУ сектору МСП доступна је у различитим видовима, а програми помоћи се могу класификовати у четири категорије: наменски видови финансирања, структурни фондови, финансијски инструменти и помоћ интернационализацији сектора МСП. Како сектор МСП традиционално зависи од банкарског кредитирања, међународни стандарди утврђени Базелским Споразумом II, постављају строге захтева управљања ризиком и капиталом, који су од великог значаја за финансирање сектора МСП. Европске банке све више користе методе кредитног рејтинга, у циљу обезбеђења кредита сектору МСП. Може се очекивати да ће цена кредита одобрена преузећу из сектора МСП зависити од њиховог релативног положаја на рејтинг листи, као и да банкарски сектор неће бити спреман да преузме релативно већи терет финансирања ових предузећа, у односу на финансирање великих компанија.

ЛИТЕРАТУРА

1. Bygrave D.W. and D'Heilly Dan, *The Portable MBA in Entrepreneurship*, First edition, John Wiley and Sons, New Jersey, 1997.
2. Berger, Allen.N, Frame Scott W., *Small Business Credit Scoring and Credit Availability*, Journal of Small Business Management 2007 45 (1).
3. Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium sized enterprises, Official Journal L 124, p.36-41, of 20 May 2003.

4. Craig Ben R, Jackson III E, Thomson James B, *Small Firm Finance, Credit Rationing and the Impact of SBA - Guaranteed Lending on Local Economic Growth*, Journal of Small Business Management 2007 45 (1).
5. European Commission, *How to Deal With The New Rating Culture - A Practical Guide to Loan Financing for Small and Medium Sized Enterprises*, Brussels, July, 2005.
6. European Commission, *European Union Support Programmes for SMEs - An overview of the main funding opportunities available to European SMEs*, November 2006.
7. Лучић, Љ.: *Базелски споразум II и његов утицај на однос банака и начин финансирања малих и средњих предузећа*, Финансије, бр.1-6/2006.
8. European Commission, *Report from the Commission on the implementation of the Commission Recommendation (2003/361/EC) concerning the definition of micro, small and medium sized enterprises*, 2006.
9. Wall Larry, *On Investing in the Equity of Small Firms*, Journal of Small Business Management 2007 45 (1).

ЦЕФТА: ШТА ЧЛАНСТВО ЗНАЧИ ЗА СРБИЈУ?

Генеza Споразума ЦЕФТА јесте Споразум о слободној трговини у Централној Европи (Central European Free Trade Agreement – СЕФТА) који је сачињен у Кракову 21. децембра 1992. године и измењен и допуњен 11. септембра 1995. године у Брну и 4. јула 2003. године на Бледу. Чланице Споразума о слободној трговини су до 2006. године постале следеће државе: Пољска (од 1992. године), Мађарска (1992.године), Чехословачка – Чешка и Словачка (1992 године.), Словенија (1996.године), Румунија (1997.године), Бугарска (1998.године.), Хрватска (2002. године.), Македонија (2006. године), с тим што су земље које су ушле у Европску унију, датумом уласка изашле из тог споразума.

Влада Србије је 19. децембра 2006. године потписала Споразум о измени и приступању Споразум о измени и приступању Споразуму о слободној трговини у Централној Европи (у даљем тексту: ЦЕФТА). Овај споразум су потписале владе Албаније, Републике Молдавије, Босне и Херцеговине, Републике Црне Горе, Републике Бугарске, Румуније, Републике Хрватске, Републике Србије, Републике Македоније и УНМИК у име Косова и Метохије, у складу са Резолуцијом 1244 Савета Безбедности Уједињених нација. Уласком у Европску унију, чланство у ЦЕФТА-и је 1. јануара 2007. године престало Републици Бугарској и Румунији.

С обзиром на чланице на које се ЦЕФТА односи, он сада у ствари представља Споразум о слободној трговини у југоисточној Европи. Споразум је ступио на снагу 1. јануара 2007. године, с тим што све земље потписнице, осим Бугарске и Румуније, треба да депонују своје инструменте ратификације до 31. марта 2007. године. Споразум ЦЕФТА 2006. ступа на снагу уколико га ратификује најмање пет земаља потписница. До сада су све земље потписнице, осим Босне и Херцеговине и Србије, ратификовале Споразум, тако да је он ступио на снагу. За земље које до сада нису ратификовале Споразум он ће ступити на снагу и примењиваће се тридесет дана од дана депонована инструмента ратификације. До тада ће за њих важити склопљени билатерални споразуми о слободној трговини.

Основ за ЦЕФТА-у су: Декларација из Вишеграда (15. фебруар 1991.године.); Декларација из Кракова (6. октобар 1991.године); Декларација из Познања (25. новембар 1994.године) и Декларација из Загреба (29. новембар 2005године), које су усвојене као резултат договора највиших државних представника потписника тих

докумената. Тим декларацијама је потврђена спремност примене принципа тржишне економије, али и обавеза поштовања права плуралистичке демократије засноване на владавини права, људским правима и основним слободама. Такође се прихватају и обавезе садржане у Завршном акту Конференције о безбедности и сарадњи у Европи и Париској повељи.

Задатак чланица ЦЕФТА-е јесте да се успостави зона слободне трговине на простору свих земаља чланица, у складу са одредбама овог споразума и сагласно одговарајућим правилима и процедурама које прописује Светска трговинска организација (у даљем тексту: СТО). Обавеза примене прописа СТО је предвиђена за све чланице ЦЕФТА-е, без обзира да ли су или нису учлањене у ту организацију. Рок за успостављање потпуне зоне слободне трговине је 31. децембар 2010. године.

Циљеви Споразума ЦЕФТА су:

1. консолидација постојећег нивоа либерализације слободне трговине, у оквиру јединственог споразума, која је већ постигнута закљученим билатералним споразумима;

2. стварање услова за унапређење страних улагања, укључујући директне стране инвестиције;

3. отклањање препрека и неправилности у међусобној трговини, као и бржи проток роба у транзитном саобраћају између земаља чланица;

4. заштита права интелектуалне својине сагласно међународно признатим стандардима;

5. обезбеђење свих правила и процедура за спровођење и примену Споразума.

Све напред наведено ће допринети складнијем развоју и ширењу светске трговине.

Споразум ЦЕФТА 2006. је између осталог предвидео и опште обавезе за земље чланице које се односе на трговину свих врста робе. На класификацију робе у трговини између земаља чланица за увоз роба примењиваће се Комбинована номенклатура робе. У тој номенклатури ће за сваки производ бити одређена базна царина. Базна царина представља царинске проценте или износе, који су се примењивали у трговини између земаља чланица на дан који претходи ступању на снагу Споразума. Према одредбама Споразума, земље чланице су у обавези да обавесте једна другу о базним царинама. Значајно је за ЦЕФТА Споразум да су за увоз роба предвиђене мере смањења базних царина.

Сва количинска ограничења увоза и извоза роба и мере истог или сличног дејства ће даном ступања на снагу Споразума бити укинуте. Такође се у будућности не могу уводити било каква количинска ограничења у увозу и извозу роба.

Чланице Споразума су се обавезале да укину и да у будућности не увode извозне царине и све мере које имају исту примену, као и извозне дажбине фискалне природе. Морају се укинути и остале царинске дажбине у међусобној трговини, које су у супротности са чланом VIII Општег споразума о царинама и трговини 1994 (ГАТТ).

Што се тиче индустријских производа (производи од 25. до 97. главе Комбиноване царинске номенклатуре) чланице ће ступањем на снагу овог споразума укинути све царине на увоз роба и све увозне дажбине фискалне природе. Ово се односи на све производе осим оних које подлежу билатералним концесијама, а које

су садржане у листи коју обухвата Анекс 2 Споразума. Листа садржи производе за увоз у Македонију, за увоз у Молдавију и за увоз на територију УНМИК/Косово и Метохија. Царине у овим листама биће постепено смањиване и укинуте у оквиру прелазног периода који се завршава 31. децембра 2008. године.

За пољопривреде производе (производи од 1. до 24. главе Комбиноване царинске номенклатуре) царине на увоз и друге увозне фискалне дажбине биће смањене или укинуте у складу са Анексом 3 Споразума. У листама Анекса 3 Споразума до детаља је за сваку земљу чланицу предвиђено терминско смањење, односно укидање царина према шестоцифреним царинским бројевима из Номенклатуре царинске тарифе. Чланице су такође у обавези да примењују царине по стопи најповлашћеније нације (према правилима СТО) уколико су оне ниже од оних предвиђених Анексом 3 Споразума. У оквиру Заједничког комитета чланице ће испитати могућност међусобних одобравања додатних концесија најкасније до 1. маја 2009. године.

У међусобној трговини у погледу примене санитарних, фитосанитарних, ветеринарских и других контрола којима подлежу робе, примењиваће се мере и процедуре предвиђене правилима СТО.

У поглављу VII Анекса 1 Споразума ЦЕФТА је предвиђено да се оснива Заједнички комитет, чији су чланови представници свих земаља чланица. Задатак овог комитета јесте да надгледа и води извршавање Споразума. Заједнички комитет има Стални секретаријат са седиштем у Бриселу. Заједнички комитет доноси одлуке из домена предвиђених Споразумом, а у одређеним случајевима може давати препоруке. Одлуке и препоруке се доносе консензусом. Комитет може одлучити да оснује одговарајуће органе, као што су радне групе, оперативне штабове, поткомитете и друга радна тела, која сматра потребним и неопходним за извршавање својих задатака. Заједнички комитет по правилу се састаје једном годишње, с тим што се може сазвати у свако доба, по захтеву само једне чланице Споразума.

Све евентуалне спорове између земаља чланица, који се не могу решити договором у оквиру Заједничког комитета, решава арбитража. Арбитражни суд решава спорове у складу са одредбама Споразума и одговарајућим правилима међународног права. Пресуде Арбитражног суда су коначне и обавезујуће за све стране у спору.

На самом почетку овог текста констатовано је да је Влада Србије потписала Споразум ЦЕФТА. Да би држава Србија постала члан тог споразума потребно је да Споразум прихвати Народна скупштина Републике Србије и депонује своје инструменте ратификације депозитару Споразума. Иако је ова влада формирана са одређеним закашњењем, нема оправдања што је овако значајан документ Влада у виду предлога закона доставила Скупштини Србије када је већ наступила пауза у њеном раду, која ће трајати до 20. августа ове године. Уколико Скупштина Србије не усвоји Споразум ЦЕФТА у августу 2007. године, Србија ће на првом састанку ЦЕФТА-е, који се одржава у септембру у Македонији имати статус посматрача.

За Србију је приступање Споразуму ЦЕФТА 2006. од изузетне важности, јер би тиме послала јасну поруку о намерама да се интегрише у регион, а преко тога обезбеди и индиректно укључивање у Европску унију. Према неким подацима Споразум ЦЕФТА 2006. – када га ратификују све земље потписнице – покриваће више од 90 одсто међусобне робне размене у региону по преференцијалним ус-

ловима. То ће у великој мери допринети даљем расту размене роба и услуга, конкурентности производа, повећању ефикасности, специјализације производње и другим позитивним ефектима.

Статистички подаци код нас говоре да у укупној спољнотрговинској размени 32 одсто извоза и 12 одсто увоза чини спољно-трговинска размена са земљама чланицама ЦЕФТА. У укупној размени у прошлој години са чланицама ЦЕФТА Србија има робни суфицит (извоз 1,95 милијарде долара и увоз 1 милијарду долара). Суфицит је остварен у робној размени са Албанијом, Босном и Херцеговином, Македонијом и Црном Гором, а дефицит са Хрватском и Молдавијом.

Према билатералним споразумима, Србија је са Босном и Херцеговином и Македонијом укинула царине на све производе, а са Молдавијом су укинуте царине на готово све производе, сем примене квота на осам тарифних ставки из групе производа дувана, вина и алкохолних пића. Са Хрватском и Албанијом су од 1. јануара 2007. године укинуте царине на индустријске производе, а решење концесија за пољопривредне производе ће се размотрити у наредном периоду и евентуална примена почети од 1. јануара 2009. године. Робна размена са Црном Гором и УНМИК/Косово и Метохија се обавља према постојећем стању.

Ступањем на снагу Споразума ЦЕФТА, сходно Анексу II, којим је допуњен члан 4. став 4. Споразума, престаће да важе билатерални споразуми које је Србија потписала са другим чланицама, и то:

- ♦ Споразум о слободној трговини између Србије и Црне Горе и Републике Албаније, потписан 13. новембра 2003. године, ступио на снагу 1. августа 2004. године;

- ♦ Споразум о слободној трговини између Владе Савезне Републике Југославије и Босне и Херцеговине, потписан 1. фебруара 2002. године, ступио на снагу 1. јуна 2002. године;

- ♦ Споразум о слободној трговини између Савезне Републике Југославије и Републике Хрватске, потписан 23. децембра 2002. године, ступио на снагу 1. јула 2004. године;

- ♦ Споразум између Србије и Црне Горе и Републике Хрватске о изменама и допунама Споразума о слободној трговини између Савезне Републике Југославије и Републике Хрватске, потписан 14. јануара 2004. године, ступио на снагу 1. јула 2004. године;

- ♦ Споразум о слободној трговини између Србије и Црне Горе и Републике Македоније, потписан 21. октобра 2005. године, ступио на снагу 1. јуна 2006. године;

- ♦ Споразум о слободној трговини између Савета министара Србије и Црне Горе и Владе Републике Молдавије, потписан 13. новембра 2003. године, ступио на снагу 1. септембра 2004. године.

Када Споразум ЦЕФТА ратификују и Босна и Херцеговина и Србија, створиће се заједничко тржиште у југоисточној Европи које покрива становништво од 29 милиона. Овај споразум замениће мрежу од 31 билатералног споразума, а трајање процеса трговинских олакшица и концесија је предвиђено до краја 2010. године.

После ратификације, Србија ће бити у обавези да сва тржишта у оквиру ЦЕФТА-е третира као домаће тржиште, што значи да ће морати да елиминира разне подстицаје и субвенције, посебно за пољопривредне производе намењене извозу

на то тржиште. Све заштитне мере предвиђене ЦЕФТА Споразумом аутоматски ће престати да важе када Србија постане члан Светске трговинске организације. Чланство Србије у СТО се предвиђа за следећу, 2008. годину.

Србија ће приступањем Споразуму ЦЕФТА највеће користи имати од тзв. принципа „дијагоналне акумулације“, који ће омогућити да се на тржиште Европске уније, по преференцијалном режиму, односно повлашћеном поступку, извозе производи у чијој изради је учествовало више земаља чланица. Досадашњи извоз по повлашћеном режиму се одвијао под условом да је у производу који се извози учешће домаће производње било преко 51 одсто вредности производа. Приступањем Споразуму ЦЕФТА Србији и другим чланицама Споразума је дата могућност да извозе у Европску унију по преференцијалном режиму уколико је вредност произведене робе већа од 51 одсто, рачунајући све земље ЦЕФТА-е заједно.

Значај потписивања ЦЕФТА Споразума за Србију представља и наступ на једном знатно проширеном тржишту, по правилима која су усаглашена са правилима Европске уније и Светске трговинске организације. То би у ствари представљало неки прелазни период ка укључивању у европску породицу, као што је то био случај са ранијим чланицама ЦЕФТА-е (Пољском, Мађарком, Словенијом, Чешком, Словачком, Румунијом и Бугарском), које су сада чланице Европске уније.

Иако ЦЕФТА свим државама чланицама формално пружа идентичне услове пословања, сигурно је да ће се задржати одређене разлике између земаља увозника и земаља извозника. Имајући у виду досадашњу спољнотрговинску размену и геостратешки положај, приступањем Споразуму ЦЕФТА Србија може постати регионални центар и гарант економског просперитета и самим тим привредни лидер у овом делу Европе.

Због свега горе наведеног, неопходно је да сви државни фактори, пре свих Влада и Скупштина Србије, учине све неопходне мере за што хитнију ратификацију потписаног Споразума ЦЕФТА 2006. и тиме омогуће привреди земље све погодности и предности које пружа тај споразум.

Закључак

Споразум ЦЕФТА заснива се на правилима Светске трговинске организације и ЕУ, а обезбедиће поштовање правила трговања, слободан проток људи, роба и идеја, унапредиће правну дисциплину, омогућиће већа страна улагања, подићи технолошки ниво производње и обезбедити потрошачима већи стандард.

Обзиром на то да повећава правну сигурност за инвеститоре и примењује једноставнија правила о пореклу робе, Споразум повећава могућност бесцаринског извоза на много ширем тржишту од садашњег.

О ЦЕФТИ се говори као о некој врсти припреме за понашање и конкуренцију на тржишту ЕУ, а најважнија одредба на коју се обавезују чланице јесте укидање међусобних царина, што ће им пословање учинити једноставнијим и убрзати им економски раст, те олакшати трговину и инвестиције.

ELASTIČNOSTI TRAZNJE POLJOPRIVREDNIH PROIZVODA

Rezime

Tražnja za poljoprivrednim proizvodima zavisi od veličine i kupovne moći stanovništva i prodajne cene. Koeficijenti cenovne elastičnosti tražnje poljoprivredno-prehrambenih proizvoda imaju relativno nisku negativnu vrednost, tako da svako povećanje cena izaziva relativno malo ili skoro zanemarljivo smanjenje tražnje što ukazuje na zaključak, da je tražnja neelastična. Koeficijenti dohodovne elastičnosti tražnje poljoprivrednih proizvoda, čija je vrednost manja od nule, spadaju u tzv. nužna dobra a proizvodi koji imaju negativan znak spadaju u tzv. inferiorna dobra čija tražnja pokazuje priličnu neelastičnost. Kod takvih dobara povećanje dohotka smanjuje njihovu tražnju, supstitucijom kvalitetnijim proizvodima. Koeficijenti elastičnosti tražnje imaju veliki analitički značaj za vođenje poslovne politike preduzeća, a posebno politike cena i planiranje poljoprivredne proizvodnje.

Ključne reči: tražnja, elastičnost, cena, dohodak, tržište

Abstract

Demand of agricultural products depends on capacity and purchasing power of population as well as selling price. Coefficient of price elasticity of demand of agricultural and food products have relatively low negative numeric character value, so every increase of prices in the market can cause relatively insignificant reduction of demand which indicates the non-elasticity of demand. Coefficient of income elasticity of demand of agricultural products whose numeric value is less than zero, pertain to so called, necessity goods, whilst products with negative numeric character value pertain to so called, inferior goods whose demand shows considerable non-elasticity. Income increasing of such products could lower their demand if substituted with higher

quality products. Coefficient of elasticity of demand have immense analytic significance in business policy of company especially price policy and agricultural production planning.

Key words: demand, elasticity, price, income, market

1. Tražnja poljoprivrednih proizvoda

Tražnja za poljoprivredno-prehrambene proizvode ima egzistencijalni karakter. Obim, veličina i dinamika tražnje za poljoprivredno-prehrambene proizvode jedne zemlje, determinisana je brojem stanovnika, njihovom platežno-kupovnom snagom i prodajnim cenama. Porast tražnje uslovljen je godišnjom stopom rasta stanovništva, veličinom nacionalnog dohotka i njegovom raspodelom, promenama u relativnim cenama i elastičnošću tražnje.

U istraživanjima elastičnosti tražnje poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, polazi se od činjenice da se u ishrani stanovništva dešavaju pozitivne promene. Sa porastom dohotka, društvenog standarda i poboljšanja uslova života, sve više se razvija organizovana tržišna potrošnja proizvoda šireg asortimana i boljeg kvaliteta.

2. Cenovna elastičnost tražnje i cene

Relativni nivo cena poljoprivrednih proizvoda je važan faktor koji određuje obim agregatne tražnje prehrambenih proizvoda. Savremena analiza tražnje poljoprivrednih proizvoda zasnovana je na istraživanju cenovne elastičnosti tražnje, koja označava relativne promene u utrošenim količinama u odnosu na promene u cenama.

Cenovni elastičiteti tražnje, koje ćemo navesti, ukazuju na razlike u nivou cena i potrošnje poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, koje nastaju usled reakcije potrošača na relativne promene cena poljoprivredno-prehrambenih proizvoda na američkom tržištu.

Koeficijenti cenovne elastičnosti tražnje za period 1969-1989 god⁵

1. Goveđe meso	-2.681	7. Krompir	-0.035
2. Ovčje meso	-1.277	8. Svinjska mast	0.070
3. Svinjsko meso	-0.337	9. Jestivo ulje	-0.158
4. Jaja	-0.039	10. Šećer	-0.056
5. Mleko	-0.258	11. Pivo	-0.321
6. Margarin	-0.031	12. Maslac	-0.306

Koeficijenti cenovne elastičnosti tražnje poljoprivredno-prehrambenih proizvoda imaju relativno nisku negativnu vrednost, tako da svako povećanje cena izaziva relativno malo ili skoro zanemarljivo sniženje tražnje, odnosno potrošnje, zbog toga što prehrambeni proizvodi podmiruju osnovne fiziološke potrebe čoveka- potrebu za hranom.

Cenovna elastičnost tražnje je najmanja kod osnovnih prehrambenih proizvoda kao što je krompir, jaja, mast, šećer, hleb, a relativno visoka kod raznih vrsta mesa, maslaca i drugih. Tako na primer povećanje cene krompira za 23% smanjiće njihovu potrošnju za 0,8%. Nasuprot tome, kvalitetniji prehrambeni proizvodi su veoma osetljivi na svako povećanje cene, na primer povećanje cene goveđeg mesa za 23% smanjiće potrošnju tog mesa za čitavih 61%, ili isti procenat povećanja svinjskog mesa smanjiće potrošnju tog proizvoda za 8%.

Međutim, pojedine kategorije mesa, kao u primeru goveđe i ovčije, imaju koeficijente cenovne elastičnosti tražnje veće od jedinice, što je veoma značajan podatak za vođenje politike cena. Jer mali pad u ceni izaziva srazmerno veću tražnju, a time prodaju i ukupan prihod, i obrnuto, svako povećanje cena izaziva srazmerno manju tražnju i prodaju i ukupan prihod.

Međutim, u svakodnevним tržišnim kretanjima situacija nije tako jednostavna, kao što proizlazi iz prethodnih proračuna. Naime, u realnom životu, svako povećanje cene, recimo, govedine za navedeni procenat, već u startu dovodi do suzdražnije, odnosno smanjenje kupovine tog proizvoda. Trgovci i klaničari, sigurno, u tom slučaju, imaju unapred pripremljene zalihe za izvestan vremenski period, te će smanjenje potrošnje od strane potrošača koji sada kupuju supstitute, jer su jeftiniji, svakako dovesti do kvarljivosti i gubitka u kvalitetu, ali i povećati troškove skladištenja. Zbog takve tržišne situacije, trgovci i klaničari gube profit, te su prinuđeni da sniže maloprodajne cene. Sve to, negativno utiče na efekat cenovnih elastičnosti na nivou poljoprivrede, nego što to pokazuju jednostavniji proračuni cenovne elastičnosti tražnje. Uz to, trgovci i klaničari koriste povećanu dodatnu tražnju za supstitute i teže da povećanjem njihovih cena kompenziraju gubitak. Dakle, promena cene jednog poljoprivrednog proizvoda, u našem primeru goveđeg mesa, ima mnogo šire reprekusije na tok kretanja cena ostalih poljoprivrednih proizvoda, nego što to izgleda u prvi mah, posmatranjem i analiziranjem proračuna elastičnosti cena.

Takođe je, uočljivo, da je cenovna elastičnost tražnje pojedinačnog proizvoda veća nego kod grupe proizvoda. Prema tome, izuzev za napred navedene proizvode, gde je cenovna elastičnost veća od jedinice, maloprodajne cene značajno ne utiču na tražnju i potrošnju posmatranih proizvoda po stanovniku.

Koeficijenti cenovne elastičnosti tražnje (u raznim regionima)⁵ pokazuju slične tendencije u kretanju cena i tražnje, što se može videti iz sledećeg prikaza:

1. Goveđe meso ¹	-2.069	7. Kafa ²	0,25
2. Ovčije meso ³	-2.195	8. So ²	0,1
3. Svinjsko meso ¹	-1.044	9. Svež grašak ²	2.8
4. Piletina ¹	-0.50	10. Paradajz ³	4,6
5. Slanina ¹	2.770	11. Hleb ⁴	1,41
6. Šunka ¹	0.615	12. Mleko ⁴	0.18

To samo upućuje na već navedenu konstataciju, odnosno zaključak, da je tražnja za poljoprivredno-prehrambenim proizvodima neelastična. Uticaj koeficijenta elastičnosti tražnje na cene poljoprivrednih proizvoda ima veliki analitički značaj za vođenje poslovne politike preduzeća, a posebno politike cena i planiranje poljoprivredne proizvodnje.

3. Dohodovna elastičnost tražnje i cene

Porast ličnih dohodaka stanovništva uvek je imao za posledicu povećanje tražnje za poljoprivredno-prehrambenim proizvodima. Razlike u stopama rasta ličnih dohodaka praćene su različitim procentom izdvajanja za ishranu. Te razlike u ponašanju potrošača, usled promene dohotka izražavaju se dohodovnom elastičnošću tražnje.

Profesor Stipetić je koristio dohodovne elastičnosti tražnje u objašnjenju rasta agregatne tražnje za poljoprivredno-prehrambenim proizvodima, u Jugoslaviji za period 1957-1987 godine.

Prosečna godišnja stopa rasta agregatne tražnje za poljoprivredno – prehrambenim-proizvodima u Jugoslaviji za period 1957 – 1987. god.²

Godišnje stope rasta

(%)

Dohodovni

Stopa rasta

Primer

elasticiteti

agreg. potr.

Stanovništvo

Dohodak po

za hranu

za ishranu

stanovniku

stanovnika

S

d

e

AT=S +ed

(A)

0.937

4.654

0.341

2.524

(B)

2.669

0.423

2.066

(C)

4.117

0.937

0.238

1.917

Dohodovni elasticiteti tražnje pokazuju:

- porast narodnog dohotka po stanovniku za 10% dovodi do porasta tražnje stanovništva za poljoprivrednim proizvodima za 3.41%;
- porast izdataka za ishranu stanovništva za 10%, tražnja za poljoprivrednim proizvodima povećava se za 4.23%;
- porast izdataka stanovništva za ličnu potrošnju po stanovniku za 10% povećava tražnju za poljoprivrednim proizvodima za 2.38%.

Dohodovni elasticiteti tražnje, koje ćemo navesti, ukazuju na razlike u nivou promene ličnih dohotka i potrošnje poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, koje nastaju usled reakcije potrošača na promene u visini ličnih dohodaka na američkom tržištu.

Koeficijenti dohodovne elastičnosti tražnje za period 1968-1989 god⁵

1. Goveđe meso	1.469	8. Krompir	0.718
2. Ovčije meso	0.528	9. Paradajz	0.740
3. Riba	1.040	10. Zelena salata	1.170
4. Jaja	1.013	11. Svinjsko meso	0.553

5. Mleko	0.657	12. Jestivo ulje	0.331
6. Margarin	-1.184	13. Šećer	0.547
7. Maslac	0.055	14. Pivo	0.600

Koeficijenti dohodovne elastičnosti tražnje poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, čija je vrednost manja od nule, mleko, paradajz, paprika, ovčije meso, šećer, spadaju u tzv. nužna, neophodna dobra koja služe dnevnom zadovoljenju potreba svakog pojedinačnog potrošača.

S obzirom na mesto i ulogu takvih dobara, tražnja za ovim proizvodima pokazuje priličnu neelastičnost. Povećanje cene ovih poljoprivrednih proizvoda vrlo malo utiče na smanjenje tražnje i potrošnje, isto tako, pad cena neće dovesti do osetnog povećanja njihove tražnje i potrošnje.

Ukoliko bi došlo do povećanja dohotka, tražnja i potrošnja ovih proizvoda ne bi se mnogo povećala, povećala bi se vrlo malo jer je postignuta izvesna zasićenost prethodnim nivoom dohotka.

Koeficijenti dohodovne elastičnosti tražnje poljoprivredno-prehrambenih proizvoda čije vrednosti imaju negativan znak, krompir, margarin, pasulj i drugi, spadaju u tzv. inferiorna dobra. Kod takvih proizvoda, povećanje dohotka smanjuje njihovu tražnju, supstitucijom kvalitetnijim, boljim proizvodima. Takav slučaj imamo na primeru margarina, čija tražnja opada sa porastom dohotka jer se onda koristi maslac kao bolji i kvalitetniji proizvod. Pri porastu ličnog dohotka, potrošači prelaze sa niže kvalitetnih na više kvalitetne proizvode, odnosno sa jeftinijih na skuplje. Koeficijent elastičnosti proizvoda koji potiskuje dohodak biće u tom slučaju negativan i označava se znakom minus. Praktično, ovo znači da porast dohotka potrošnje može da svede u uže okvire proizvodnju određenih proizvoda (onih sa negativnim koeficijentima) uz istovremeno povećanje tražnje, a pre nje i proizvodnju robe sa visokim pozitivnim koeficijentima elastičnosti.

Između pojedinih kategorija mesa postoji visok stepen supstitucije. To je privuklo pažnju nekih ekonomista koji su, istražujući te odnose, dobili određen koeficijent unakrsne elastičnosti tražnje.

Schults⁵ je na osnovu određenog statističkog materijala izračunao koeficijente elastičnosti tražnje goveđeg i svinjskog mesa i došao do sledećih rezultata:

- a) elastičnost tražnje u odnosu na cenu iznosi -0.49;
- b) elastičnost tražnje u odnosu na cenu svinjskog mesa iznosi +0.46;
- c) elastičnost tražnje u odnosu na dohodak iznosi +0.36.

Ovako izračunati koeficijenti elastičnosti tražnje mogu imati veliki analitički značaj za planiranje politike cena i ekonomsku politiku zemlje, a naročito preduzeća.

Da bi smo utvrdili kako povećanje ili smanjenje cene i dohotka utiču na kretanje tražnje, poći ćemo od određene pretpostavke:

Prvo, neka se cena goveđeg mesa poveća za 10%. Kako je koeficijent elastičnosti tražnje u odnosu na cenu tog mesa - 0.49, treba planirati smanjenje tražnje i potrošnje goveđeg mesa za 4.9%, a time i proizvodnju tog mesa.

Drugo, neka se cena svinjskog mesa poveća za 10%. U tom slučaju treba planirati, zavisno od koeficijenta unakrsne elastičnosti tražnje koji iznosi +0.46, povećanje tražnje i potrošnje goveđeg mesa za 4.6%, a time i povećanje proizvodnje ovog mesa.

Treće, neka se poveća dohodak potrošača za 10%. Kako koeficijent dohodovne elastičnosti tražnje iznosi +0.36, treba očekivati porast tražnje goveđeg mesa za 3.6%.

Pored toga, na osnovu navedenih podataka iz prethodne tabele, možemo analizu navedenih proizvoda kompleksnije prikazati, i to na analizi potrošnje jestivog ulja.

U ovom slučaju najvažnije promenjive varijabile bile bi:

1. realni dohodak;
2. relativne cene jestivog ulja;
3. relativne cene masti kao supstituta ulju.

Izračunati koeficijenti elastičnosti potrošnje iznose:

$$a_1 = 0.581$$

$$a_2 = -0.221$$

$$a_3 = 0.294$$

Konstantna vrednost elastičnosti $a_1=0.581$, pokazuje da nezavisno od nivoa realnog dohotka po stanovniku, tražnja jestivog ulja raste za 0.581%, pri povećanju dohotka od 1%.

Konstantna vrednost elastičnosti $a_2=-0.221$ pokazuje da nezavisno od nivoa relativne cene jestivog ulja, njegova tražnja opada za 0.221% pri povećanju sopstvene cene od 1%

Konstantna vrednost elastičnosti $a_3=0.294$ pokazuje da nezavisno od nivoa relativne cene svinjske masti, tražnja jestivog ulja raste za 0.294% pri povećanju relativne cene svinjske masti za 1%.

Razlike u ponašanju potrošača usled varijacija u promeni ličnih dohodaka neposredno utiču na formiranje agregatne tražnje za poljoprivredno-prehrambenim proizvodima, što se kod nosilaca ekonomske politike mora odraziti na planiranje agrarnog razvoja. Uz to, istraživanje i analiza dohodovne elastičnosti tražnje je od ključnog značaja, da bi se utvrdio optimalan doprinos (uz to iminimalne potrebe) poljoprivrede ekonomskom razvoju.

Za poljoprivredna preduzeća značajno je poznavanje dohodovne elastičnosti tražnje jer im omogućava da ocene kakve će reprekusije na obim i asortiman proizvodnje imati povećanje ili smanjenje dohotka stanovništva.

Zaključak

Koeficijenti elastičnosti tražnje imaju veliki analitički značaj za ekonomsku politiku i planiranje privrednog razvoja i razvoja preduzeća. Za svaku analizu očekivanih promena u prehrani neophodno je poznavati cenovne i dohodovne elasticitete tražnje kako bi se unapred anticipirale promene u tražnji koje donose promene u ceni i dohocima.

Analiza efekata elastičnosti tražnje na cene poljoprivrednih proizvoda označavaju relativne promene utrošene količine u odnosu na promene cene. Koeficijenti cenovne elastičnosti tražnje poljoprivredno-prehrambenih proizvoda imaju relativno nisku negativnu vrednost i to kod osnovnih prehrambenih proizvoda niske kalorične vrednosti i relativno visoku vrednost kod kvalitetnih prehrambenih proizvoda čija je potrošnja veoma osetljiva na svako pa i minimalno povećanje cena. U principu svako povećanje cena kod mnogih poljoprivredno-prehrambenih proizvoda izaziva relativno malo, skoro zane-

marljive promene u potrošnji, jer su to nužna dobra za opstanak, a kod visokokvalitetnih i kaloričnih dobra svako povećanje cena kod potrošača izaziva smanjenje potrošnje tog dobra i povećanje potrošnje supstituta.

Koeficijenti dohodovne elastičnosti tražnje poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, čija je vrednost manja od nule, spadaju u tzv.nužna, egzistencijalna dobra, čija tražnja pokazuje priličnu neelastičnost. Porast cena ovih proizvoda neće bitnije uticati na smanjenje tražnje za njim i isto tako smanjenje cene tih proizvoda neće osetnije povećati njihovu tražnju i potrošnju. Povećanje dohotka ne bi mnogo uticalo na povećanje tražnje i potrošnju ovih dobara, jer je u dotadašnjem vremenskom periodu postignut određeni stepen saturacije tim proizvodima prethodnim nivoom dohotka.

Koeficijenti dohodovne elastičnosti tražnje poljoprivredno-prehrambenih proizvoda čije vrednosti imaju negativan znak spadaju u kategoriju tzv.inferiornih dobara. Usled povećanja dohotka smanjuje se tražnja za tim dobrima, supstitucijom kvalitetnijim, boljim dobrim, jer potrošači prelaze sa niže kvalitetnih na više kvalitetne proizvode, odnosno sa jeftinijih na skuplje. Koeficijent elastičnosti proizvoda pod uticajem dohotka biće u tom slučaju negativan.

Za preduzeća koja se bave proizvodnjom i preradom poljoprivrednih proizvoda značajno je poznavanje koeficijenata cenovne i dohodovne elastičnosti tražnje jer im omogućava da ocene kakve će reprekusije na obim i asortiman proizvodnje imati promene u relativnim cenama i dohotku stanovništva.

LITERATURA

1. Anderson, P. I autori, (1997), *Price Elasticity of Demand*, Mackinac Center for, str. 2
2. Hanrhan. F. K, (2004), *An Econometric Model of Irish Beef Exports*, Irish Agriculture and Food Development A, str. 8
3. Momirović, D. (2006), *Elastičnost tražnj*, Five&Co, Niš, str.105-108
4. Nathan Fiala, (2006), *Estimates of US Within Product Demand Elasticities for Meat*, Department of Economics Univezitetu, USAPublic Policy Terms of USE, str.12
5. Regrošek, D. (2002), *Analiza povpraševanja po hrani u Slovenija*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, str. 31-38
6. Stoilković, D.(1981), *Kvalitativna i kvantitativna analiza tražnje*, Savremena administracija, Beograd, str. 377-381
7. Zdravković, D. (2006), *Uvod u ekonomiju*, Five&Co, Niš, st.156

Др Братислав Б. Прокоповић
Душан Павловић
Маја Арсић
Татјана С. Прокоповић

НЕШТО О ЕФЕКТИМА ЕКОНОМСКЕ ПРОПАГАНДЕ

Уводна разматрања

Велики је број области доношења одлука са којима се суочавају трговинска предузећа при оглашавању данас. Из тих разлога, неопходно је кратко сагледати начине на који се ефекти економске пропаганде могу контролисати. Зато што снажна трговинска предузећа у развијеним тржишним економијама потроше годишње и више од 20 милиона долара на рекламирање у средствима јавног информисања, постоји потреба за континуираном контролом резултата. Највећи број снажних предузећа данас, за израчунавање и тестирање економске ефективности привредне пропаганде користеинтјуицију.¹

Но, међутим, према неким истраживањима, мање од половине укупног броја снажних трговинских предузећа покушава да сазна како економска пропаганда утиче на повећање продаје или профита.² Једна трећина оних који су учествовали у истраживању процењује даје више од половине трошкова економске пропаганде била узалудна, док је један трговац признао: „75% је узалуд, али немам храбрости да скроз одустанем“.

¹ Видети детаљније о овоме и у књизи: Др Анкица Љ. Бороте – Тишма; Маркетинг у трговини, Београдска пословна школа, 2004. године, стр. 270. до 274.

О ефектима економске пропаганде доста је написано у многима радовима наши и страних аутора, па топле препоручујемо неке од њих:

Р. Kotler; Marketing Menagement (4. uzdanje), Prentice – Hall, 1980.

М. Милисављевић; Маркетинг, Универзитрт Мегатренд, Београд, 1998.

Р. Милановић; Основи маркетинга, Свијетлост, Сарајево, 1991.

В. Р. Shapiro; The Marketing Mix, Harvard Business School note no. 9 – 584 – 125, 1992.

Љ. Станковић; Маркетинг, Економски факултет, Ниш, 2006.

Б. Б. Прокоповић; Основи маркетинга, Проиком, Београд, 2007.

С. Васиљев; Маркетинг – принципи, Бирографица, Суботица, 1999.

Ј. Ласло и Р. Кончар; Значај трошковног рачуноводства за доношење одлука у маркетингу, часопис Маркетинг бр. 3/75, Информагор, Загреб, 1975.

Р. Agarwal, В. L. Bayus; The Market Evolution and Take – Off of Product Innovations Review of Marketing Science, ROMS Working Paper Series, WP 2001214, Universiti of Texas, Dallas, 2001.

² Ody P; How effective is your advertising? Retail & Distribution Management, 15, 1987, str. 9. do 12.

Резултати спроведених истраживања наводе на закључак да је разлог већине реклама трговинских предузећа у средствима јавног информисања потреба да се иде у корак са пропагандом конкурената. У највећем броју случајева истраживање је показало да растући трошкови економске пропаганде нису праћени неопходним инвестицијама у истраживање резултата економске пропаганде. Сам проблем везан за процену економске пропаганде постао је очигледан с порастом рекламирања марке производа, или рекламама базираним на имиџу. Очекивани ефекти оваквих реклама су дугорочнији и стога их је теже измерити у смислу тренутног одговора на рекламу у виду куповине производа. Надаље ћемо размотрити неке од главних приступа помоћу којих се процењују резултати привредне пропаганде.

О методима процене ефеката економске пропаганде

Највећи број примењиваних модела процене ефеката економске пропаганде полази од хијерархије одговора потрошача на изложеност пропагандној поруци. AIDA модел (*Attention, Interesi, Desire, Action*), који је настао 20-их година прошлог века, полази од тога да се потрошачи крећу од фазе пажње, интереса, жеље и акције. Најпре се, уочено је, привуче пажња потрошача (*Attention*), потом се побуди или *задржи* њихово интересовање (*Interesi*), након чега се изазове или подстакне жеља (*Desire*), да би се коначно изазвала акција потрошача (*Action*) да купи производ или услугу. Поменути модел је познат као *model hijerarhije efekata*. По правилу се сваки појединац – потрошач креће од неинформисаности да постоји производ до упознавања суштине и садржине производа. Темељна премиса овог модела јесте да се ефекти пропаганде догађају током времена њеног трајања.

На почетку 60-их година прошлог века појавио се DAGMAR модел (*Defining Advertising Goals for Measured Advertising Response*), што у преводу значи «Дефинисање циљева економске пропаганде ради мерења ефеката исте».³ Овај – DAGMAR модел има серију фаза кроз које се потенцијални купац креће од фазе потпуног непознавања производа до фазе куповине. Притом се потрошач креће преко различитих нивоа у комуникативном спектру догађања: непознавање, упознавање, размишљање, убеђење и акција. Први и у исто време најнижи ниво овог комуникацијског спектра је непознавање. Овом нивоу припадају људи који никада нису чули за производ. Минимум за којим се тежи у процесу информисања је остваривање етапе упознавања потрошача. Наредни ниво је размишљање, када потрошач, не само даје свестан постојања производа или услуге, већ зна и марку односно препознаје паковање и уз то у некој мери размишља о томе шта би могао бити производ. Претпоследњи ниво је убеђење, а последњи акција, у којој је потрошач учинио корак ка куповини производа.

Други модел је С-А-С модел (*Cognitive-Affective-Conative*), чије коришћење је широко распрострањено, у смислу објашњења одговора људи на различите стимулансе.⁴ Сви кораци из AIDA модела, везани су за три основна психолошка стања: спознајно (*conative*), афективно (*affective*) и конативно (*conative*). Прво стање – спознајно димензија односи се на домен идеје; друго – афективно, на домен емоција; и треће – конативно на домен мотива. Све ове фазе често се парафразирају као „размишљај-осећај-чини.“ Поменути концепт одговара концепту учења, али постоје

³ Ибид

⁴ Ибид

и друге ситуација при куповини. Тако нпр, код импулсивне куповине, редослед може бити: „чиним-осећам-размишљам“⁶. У случају највећег броја куповина тај процес може ићи и следећим редоследом „мислим-чиним-осећам.“⁵

Познати научник – Ehrenberg⁶ дао је екстензивну емпиријску подршку за АТР модел (*Attention -Trial- Repeat*, који показује фазе утицаја пропагандних порука на купца, када он прво постаје свестан производа (*attention*), затим га купује да би га пробао (*trial*) и на крају га поново купује (*repeat*), уколико је њиме задовољан. Овај аутор тврди да економска пропаганда има релативно малу улогу у привлачењу пажње и да они који пробају производ имају прави осећај у вези са производом, продавницом или услугом. Но, ипак, економска пропаганда може играти значајну улогу при поновној куповини.

Код утицаја економске пропаганде на појединце, врло важно је да пропагандна порука привуче њихову пажњу, јер потрошачи формирају моментално мишљење о томе да ли је производ који се рекламира интересантан или не. Тек тада, уколико их пропагандна порука заинтересује, они улажу додатни напор да чују или виде детаљне њене елементе.

Изузетно важан помак са теорије ефеката хијерархије представља скала ургентности (*scale of immediacy*), која сугерише да економска пропаганда може имати додатну улогу приликом стимулесања акције. Иначе, скала ургентности предлаже 6 нивоа ефеката:⁷

- ♦ Директан одговор: када види или чује пропагандну поруку, потрошач иде одмах да купи производ;
- ♦ Тражење додатних информација: потрошач је стимулисан да сазна више о продајном објекту или производу;
- ♦ Повезивање рекламе са потребама или жељама: пропагандна порука изазива следећу реакцију код потрошача – баш ми треба овај производ;

Улога подсећања: пропаганда је осмишљена тако да подсети потрошаче на неки већ рекламиран производ;

Мењање ставова: пропаганда као последица резултата истраживања о слабљењу имица производа или продајног објекта; и

Појачавање постојећих ставова: потпомаже да се смањи слабљење позитивног става према неком популарном производу или продајном објекту.

Дата скала помаже са се рашчисте циљеви стратегије економске пропаганде и наглашава опасност коришћења примера ефективности који не одговарају специфичним циљевима пропагандне кампање. Највећи број модела ефеката економске пропаганде односи се на понашање потрошача који су рационални, систематични и разумни. Насупрот оваквим моделима, постоји НЕМ модел (*Hedonic Experiential Model*), што на наш језик значи хедонистички модел привлачности. Он се фокусира на проучавање утицаја фантазија, осећања и забаве на потрошаче. Иначе, мало се обраћа пажње од стране истраживача на активност забаве и игре,

⁵ Ehrenberg A. S. C. је први пут објавио овај модел у knjizi *Repeat Buying Facts, Theory and Applications*, Charles Griffin, London, 1998.

⁶ Ибид

⁷ King S; *Practical progress from a theory of advertisements*, Admap, 11, 1975, str. 338. do 343.

иако се ради о важним компонентама живота потрошача. Извесне пропагандне поруке потрошачима су привлачне на основу аргумената које нуде, док су друге више усмерене на емоције.⁸ Листа једноличних цена производа пример је за први случај, док Venetton-ови рекламни постери представља пример пропаганде усмерене на емоције.

Често позивање на хедонизам може задовољити функције које су идентификоване код ранијих модела, задржавајући на тај начин пажњу, стварајући интерес и утичући на осећања. Све већим увођењем подручја семиотике, знакова и симбола, који се користе при позивању потрошача на уживање, потрошачи брзо препознају и дешифрирају назначене поруке у утиске и осећања. Овако дати контраст у стиловима пропаганде и механизмима убеђивања, поново у центар ставља потребу да се користе одговарајуће технике помоћу којих се процењује ефективност економске пропаганде.

О процени резултата економске пропаганде

Посебни циљеви економске поруке или пропагандне кампање морају бити основа приликом одлуке који ће се методи користити приликом мерења резултата економске пропаганде. У времену развијања кампање, могу се користити тзв. технике пре тестирања, односно технике тестирања или процене производа, или пропагандне кампање пре него што се производ избаци на тржиште или започне сама кампања, да би се повећала вероватноћа да ће производ или пропаганда постићи своје циљеве. Постоје, поред претестирања, технике, како следи:⁹

1) DAR тест (*day after recall*)- дан након појављивања – пропагандни испитни тест којим може да се види колико добро се неко може сетити неке поруке, дан након што се појавила или је емитована. Праћење рекламе (*tracking*) – редовно или континуирано мерење свесности потрошача о пропаганди као и став потрошача према датом предузећу;

Испитивање једног подручја (*area experimentation*) – контрола различитих нивоа рекламе и/или садржаја исте у различитим областима. Коришћењем могућности *split-run* коју нуде неке новине, различите верзије једне рекламе стављају се на исто место у новинама, али се дистрибуирају различитим читаоцима. И купони су добар начин контролисања ефеката новина, часописа или рекламирања преко директне поште, коришћењем *split-run-a* или испитивањем једног подручја. *Split-run* приступ захтева пажљив дизајн који одговара домаћинству које прима различите рекламне поруке. И кабловска телевизија пружа прецизне механизме за преношење порука групама домаћинства, у зависности од локације, изложености другим рекламама, окружењу и сл.;¹⁰ и

Анализа продаје – како је продаја крајњи циљ економске пропаганде, њена анализа пружа најбољу меру ефективности исте. Но ипак, велики број других импута

⁸ Др Анкица Љ. Борота – Тишма; Ибид. стр. 273.

⁹ Ибид

¹⁰ Дословно преведено *split – run* значи подели се и трчи. У маркетингу, пак, овај израз користи се као штампање истог издања часописа неколико пута, тако да се у различитим штампањима стављају различите пропагандне поруке, омогућавајући да се на тај начин пореде ефекти економске пропаганде.

у маркетингу, активности конкуренције и промене на тржишту, такође могу утицати на продају. Питање издвајања ефеката економске пропаганде је стога значајно, чак и код анализе краткорочних ефеката.

Готово да не постоји један метод или техника која је најбоља за процену свих аспеката резултата економске пропаганде. Многи аутори тврде да се укупна ценовна ефикасност економске пропаганде најбоље процењује кроз детаљну анализу резултата продаје односно профита. Такав став је одржив уколико је циљ да се једноставно генерише краткотрајно повећање продаје. Но, међутим, проблем издвајања ефеката економске пропаганде на дугорочну добит и продају је далеко тежи и треба га тако и посматрати.

Уместо закључка

Као што је напред наведеног, не постоји један метод или техника која је најбоља за процену свих аспеката резултата економске пропаганде. За неке је то тзв. укупна ценовна ефикасност економске пропаганде, коју је могуће посматрати кроз детаљну анализу свих резултата продаје, или профита. Мишљења смо да је могуће овакво гледања, поготову ако је циљ да се једноставно генерише краткорочно повећање продаје. Уколико се, међутим, жели посматрање овог проблема (ефеката економске пропаганде) на дужи рок, преко дугорочне добити и продаје, његово решавање далеко је сложеније и теже.

КРЕИРАЊЕ УЧЕШЋА ОРГАНИЗАЦИЈЕ КАО ЈЕДАН ОД САВРЕМЕНИХ ИЗАЗОВА МЕНАЏМЕНТА

Увод

У условима хиперконкуренице, предузећа могу успети само ако нађу адекватан начин да се диференцирају од других предузећа и постану препознатљива. Један од начина за обезбеђење конкурентске предности је стицање знања и вештина за супериорнијим коришћењем ресурса од конкуренције, што представља организационо учење. Као резултат континуиране примене организационог учења настаје учећа организација у којој долази до промене свести и начина размишљања запослених у правцу повезивања и поистовећивања са организацијом чиме се постиже ефекат синергије.

Организационо учење

Организационо учење представља врсту организационих промена којима организација развија и користи нове вештине и знања да би помоћу њих остварила конкурентску предност на тржишту. У савременим тржишним условима привређивања конкурентску предност не доносе ресурси сами по себи, већ способност предузећа да их искористи на начин који је супериоран у односу на конкуренте. Предузеће стиче конкурентску предност на тржишту не зато што има нешто што други немају, већ зато што уме и може нешто боље од других. Шта предузеће може или уме одређено је процесима и рутинама кроз које оно користи ресурсе. Конкурентска предност је резултат развоја супериорних рутина. Предузеће има предност над конкурентима онда кад развије процесе и рутине које му омогућују да своје ресурсе искористи на супернији начин од конкурената и када успе да креира супериорнију вредност за потрошаче од његових конкурената. Супериорније рутине предузеће развија постепено кроз процес организационог учења (1 стр. 478).

Процес организационог учења може да се структурира у ограничени број фаза (1 стр. 485):

- креирање знања кроз прикупљање и интерпретацију информација,
- дисеминација знања,

- меморисање знања и
- коришћење знања за модификацију индивидуалног понашања и рутина у организацији.

Прва фаза је прикупљање информација о нечему што је било непознато организацији, њихово повезивање и креирање знања које се може употребити за унапређење пословања. Поред прикупљања и повезивања информација, веома је битна и њихова интерпретација и прилагођавање, како би свима била јасна њихова суштина и могућности.

Прикупљене информације и стечено знање потребно је пренети до свих нивоа у организацији којима је потребно. То је друга фаза организационог учења Ђ дисеминација знања. Она омогућава да информације буду доступне свим члановима организације.

Потребно је знање сачувати у организационој меморији јер се често дешава да људи који га поседују одлазе из организације. Организациону меморију чине како писани документи тако и устаљени облици и норме понашања, симболи, организациона култура, пословна политика, стратегија и тд.

Када се креира, рашири и меморише знање почиње његова примена. Прихватање и примена знања – учење доводи до промена индивидуалног понашања чланова организације и организационих процеса и рутина. Да би се то десило неопходно је да се стечена знања у организацији укључе у когнитивне структуре тј. менталне мапе запослених. Углавном постоје два начина прихватања знања (2):

- адаптивно или „учење у једном кругу“ (сингле лооп леарнинг) и
- генеричко или „учење у два круга“ (доубле лооп леарнинг).

Адаптивно учење представља измену и прилагођавање (адаптацију) постојећег знања и вештина другачијим условима привређивања. Базичне претпоставке и устаљена пракса остају иста, мењању се само неке активности како би се текуће пословање ускладило са стандардима и стратегијом. Дакле врше се измене рутина и понашања да би се оно усагласило са стандардом који се не мења. Резултат адаптивног учења су инкременталне промене или прилагођавања постојећих рутина у оквирима који су постављани базичним претпоставкама на којима оне базирају.

Генеричко учење подразумева стицање знања којима се преиспитују и мењају базичне претпоставке (дотадашњи стандарди) на којима су изграђене постојеће рутине. Њиме се не усавшавају постојеће рутине већ се креирају потпуно нове, базиране на новим претпоставкама о изворима конкурентске предности и погодним начинима да се та предност оствари. Промене генерисане учењем у дуплом кругу су радикалне јер су промењене фундаменталне претпоставке и дефиниције на којима је базирано функционисање организације.

Већина предузећа највећи део времена учи адаптивним путем. Она уочавају проблеме у свом функционисању и тако откривају јаз између жељених и остварених перформанси. Затим примењују један од метода који им стоје на располагању да отклоне дефекте у својим рутинама због којих настаје јаз перформанси. Адаптивно учење даје сасвим задовољавајуће резултате уколико промене у окружењу нису нарочито брзе и радикалне. На инкременталне промене, које не доводе у питање постојећа правила игре у грани, могуће је одговорити усавшавањем постојећих рутина и процеса. Када се промене у окружењу убрзају и постану дисконтинуелне, предузеће треба да радикално мења свој начин функционисања, тј. своје рутине. На промене правила игре у окружењу предузеће мора реаговати преиспитивањем

својих претпоставки на којима је базирала своје рутине и своје функционисање. Тада предузећа морају да примене генеративно учење, јер адаптивно учење неће дати адекватне резултате (2).

Одличан пример је компанија Полароид која је пре десетак година извршила промене у пословању, ради унапређења. Развила је добар информациони систем, кооперацију са добављачима и дистрибутерима, увела нову технологију и унапредила постојеће активности и рутине. Унапређени су постојећи производи (аналогне видео камере и фото апарати). Тако су применом адаптивног учења у компанији извршена знатна побољшања. Међутим, убрзо је урађена SWOT анализа и поређење са најјачим конкурентима и схваћено је да трендови на тржишту иду у правцу развоја дигиталне технологије и дигиталних уређаја, зато се морају вршити радикалне измене базичних претпоставки и стандарда. Јер дигитална технологија захтева потпуно другачија знања, технологију и понашања. Из тих разлога примењен је програм генеративног учења који је омогућио примену дигиталне технологије и радикалне измене у пословању. Оваквих примера је много, нарочито у области технике и телекомуникација, где је брзина развоја знања најдинамичнија и захтевају се континуиране промене(3).

Сматра се да су се почетком деведесетих година 20. века промене у окружењу толико интензивирале да предузећа морају да примењују генеративно учење на континуалној основи. Предузећа се морају оспособити да константно генеративно уче и да константно себе трансформишу. Другим речима, она морају да науче како да уче. Да би генеративно учење могло да се примењује оно се мора рутинизирати и интегрисати у структуру и системе предузећа. Рутинизирање генеричког учења и његова континуална примена захтева изградњу једног сасвим новог модела организације. Тај нови модел назива се учећа организација.

Учећа организација

Концепт учеће организације развио је П. Сенге. Према њему у условима рапидних промена само флексибилне и проактивне организације могу бити успешне у остварењу циљева. Да би организација била флексибилна мора пронаћи начин да код свих запослених подстакне посвећеност послу и учење на свим нивоима. Када сви људи развију капацитете учења успех структуре у којој они функционишу је последица степена њиховог ангажовања које се може оптимизирати развојем кључних дисциплина (4).

Дисциплине представљају скуп принципа и искустава која се проучавају, усавшавају и сједињују у току живота. У организацијама се оне континуирано развијају и фундаментално мењају начин размишљања својих чланова. Чланови се поистовећују са организацијом и постају део великог тима, мења се њихова свест у смислу да се посматрање делова претвара у сагледавање целине, а гледање на људе као беспомоћних реактора у виђење људи као активних учесника.

Полазни елемент учеће организације је систематично размишљање које подразумева промену начина размишљања, тако да појединац не посматра себе као индивидуу, већ као део великог тима и међузависног елемента. Само уколико сви чланови организације размишљају на овај начин може се вршити потпуна партиципација радника, додељивање широких овлашћења и сл.

Систематично размишљање омогућава појединцу схватање свог места и улоге у организацији што га наводи да се поистовећује са њом и сопствено унапређење види кроз унапређење пословања организације. То се објашњава чињеницом да, када се људи заједнички суочавају са истим проблемом, то повећава њихову блискост јер се сви фокусирају на тај проблем и покушавају наћи решење којим нико неће остати угрожен. Тако појединац престаје да размишља о себи као индивидуи, он увек посматра скупину људи око себе – тим и сваки проблем решава тако да се ефекат проактивно одражава на тим као целину. Тако долази до повезивања чланова тима, што се континуирано понавља и доводи до гомилања ефеката, као код „грудве снега“, захваљујући чему долази до повезивања чланова тима у учећој организацији, поистовећивања са њом, повећања степена самоконтроле, одговорности и свести (5).

Да би се развило системско размишљање потребна је промена менталних модела свих запослених. Ментални модели су дубоко укорењена убеђења, генерализације и предрасуде које показују како људи разумеју свет око себе и како предузимају акције што се непосредно одражава на могућност остварења циљева. Зато је веома битно развити способности превођења размишљања у акцију. Да би се то остварило потребно је посматрање унутрашњег учења, проналажење индивидуалних слика о свету, њихово изношење на површину и ригорозно проверавање. То подразумева проналажење места где људи развијају самостално своје размишљање, а где то раде под утицајем других. Организација треба да подстакне развој менталних модела који ће омогућити превођење системског размишљања у заједничку акцију. Да би се то остварило потребно је тимско учење.

Оно подразумева развијање способности тима да остварује резултате које чланови тима заиста желе. Почиње дијалогом (слободним преношењем личних идеја), чиме се напуштају личне предрасуде и прихватају нове информације у складу са мишљењима осталих чланова. Тако људи заједнички долазе до нових сазнања, при чему се не спутава њихова индивидуалност. Истовремено се развија идеал (образац, стандард) тимске интеракције који подстиче даље учење тако да оно постаје саставни део организационе културе. Када се дијалогу прикључи системско размишљање долази до креирања препознатљивог заједничког начина комуницирања и функционисања читаве организације (5).

На успешност тимског учења у великој мери утичу личне способности свих чланова организације, које се одражавају кроз личну визију, фокус енергије, развијеност стрпљења и објективност сагледавања реалности. Оне даље утичу на степен компетенције и вештине које подстичу духовни развој, који се повратно одражава на личне способности. Људи који имају висок ниво личних способности су свесни свог незнања и некомпетенције што их наводи да стално упознају нове ствари и уче. Тиме се подстиче развој личне визије и предузимање акција за остварење те визије, што у појединцима генерише снагу која се назива креативна тензија.

Повезивањем системског размишљања и личних визија потребно је креирати заједничку визију, као идеју водилу читаве организације која може инспирисати људе на предузимање различитих акција, спровођење експеримената и иновација добровољно. Дакле она инспирише људе да раде зато што то желе (јер у томе виде начин свог остварења), а не зато што им је наређено. Кључни циљ је креирање визије која ће подстицати учећи процес, а он ће омогућити организацији да ради продуктивније, док ће запослени самостално решавати проблеме и развијати сопствене вештине (50).

Тај процес уопште није лак. Он укључује постепени развој комплексних менталних модела и омогућава њихово додавање и прилагођавање постојећој ситуацији – често као надградњу, али ту постоје многе психолошке и социјалне баријере. Пре свега постоји страх и обесхрабреност код људи у погледу било каквих промена, зато их је потребно мотивисати и прилагодити у дужем периоду у коме могу да се прихвате аспекти другачијих искустава.

Можемо рећи да су база учеће организације: заједничка визија, тимски рад, личне способности, развој многих менталних модела и начина подстицања дијалога који ће побољшати амбијент пословања, чинећи га дружељубивим и креативним. То доводи до развоја холистичког приступа у животу организације. Дакле, може се закључити да учећа организација представља концепт који пре свега подразумева промену свести и начина размишљања запослених у правцу повезивања и поисто-већивања са организацијом чиме се постиже ефекат синергије.

Организациона структура и организациона култура учеће организације

У изградњи организације која учи највише пажње се посвећује организационој структури и култури. Организациона структура учеће организације мора бити дизајнирана на принципима компатибилним са принципима учења у дуплом кругу. Да би обезбедила да се генеративно учење обавља рутински и свакодневно, организациона структура мора да има следеће карактеристике: ниска специјализација послова и задатака, вишак функција, разноврсност процеса и метода рада, максимална могућа децентрализација, минимални број хијерархијских нивоа, мрежна структура, тимско груписање, флексибилност, интензивна комуникација, интензивна употреба интегративних механизма у структури. Организациони модел који највише одговара захтевима генеричког учења је тзв. хоризонтална или мрежна организација. То је врста организације која се састоји од аутономних радних тимова повезаних у мрежу кроз размену информација. Тимовима су делегирана широка овлашћења у радном процесу, док је унутар њих ауторитет демократски дистрибуиран. Организација има само један до два хијерархијска нивоа уз мноштво латералних веза које обезбеђују интензивну комуникацију кроз читаву организацију (1 стр. 481)

Вертикална структура која повезује врх и дно организације је растурена. Основна јединица учеће организације су самоуправни тимови, они су сачињени од радника са различитим вештинама, који покрећу послове да би произвели сав производ или услугу, опште са купцима стварајући промене и побољшања. Чланови тима имају ауторитет да доносе одлуке о новим начинима за обављање посла. У организацијама које уче менаџери преузимају одговорност за тренинг, сигурност, систем плаћања и награђивања и координацију са другим тимовима.

Корпоративна култура представља систем кључних вредности, убеђења и разумевања норми подељених од чланова организације. Култура је основа организације која учи. Она подразумева истицање принципа да је целина важнија од делова. Људи у организацији су свесни целог система и тога како се прилагођавају. Креира се осећај заједништва, сажаљења и брига једних за друге. Организација постаје место за креирање мреже односа који негују и развијају сваку особу за максималан потенцијал. Привилегије менаџера су елиминисане. Постоји стална тежња на побољшању, ствари се раде брже, запослени брину о важности стакехолдера. Награђују се креатори нових идеја, производа и радних процеса. Култура охрабрује отвореност,

безграничност, једнакост, стално побољшање и промене, стално се креће унапред. Људи краће задржавају информације за себе. Смањују се баријере међу секторима, оделењима и спољним организацијама и стварају организације без граница (6).

Информације су доступне свим запосленима. Да би идентификовали потребе и решили проблеме, људи морају да буду обавештени о ономе што се дешава. Они морају да разумеју целу организацију, као и сваки део у њој. Формални подаци о буџету, профитима и трошковима су приступачни свима. Овакав прилаз се назива менаџмент отворене књиге. Сваки запослени је слободан да тражи информације које су му потребне. На пример у Пепси-ју свако има приступ свим информацијама компаније, укључујући и информације о развоју производа и финансијским подацима. Радници имају отворен приступ свим подацима у компанији, као и могућност да електронски комуницирају са било којим другим особама у компанији. Али истиче се важност ангажованих људи који комуницирају лицем у лице.

Овлашћења радника у учећим организацијама много су већа. Радници поседују моћ, слободу, знање и вештине да одлучују и да ефикасно раде. Радници имају слободу рада и брзог реаговања на промене. Појединци су охрабрени да експериментишу, уче и решавају проблеме. Овлашћења се имплементирају децентрализацијом одлучивања и широком партиципацијом радника. Тимови су различито структурирани. Тимови одлучују о томе која правила сваки радник извршава, како тим да ради, када је време да се растури и тд. Људи су примарно усмерени на изворе моћи, а не на трошкове које би требали да минимизирају. Фирме које прихватају ову перспективу примењују следеће праксе: раднике добро тренирати, обезбедити запосленима сигурност и добре плате, учешће у расподели добити у производњи и профиту, извршити образовање за све нове чланове и омогућити им даљи развој, помоћи људима да овладају вештинама и све то промовисати.

Вреднује се промена у решавању проблема. Користи се електронска технологија, задаци људи су засновани на духовитости и идеји, људи траже прилике да напредују у каријери и да се уздигну, постају спремнији за обављање задатака. У таквом амбијенту, лидерство постаје инспиративније и трансформативније, радна места су разноврснија, а рад се обавља тимски, пре него појединачно. Овај нови свет карактерише се бригом за глобално тржиште и набавкама, већом бригом за купце него профите, информацијама као примарним ресурсом и најбољим могућим квалитетом производа и услуга (3).

Организација која учи може се посматрати као један ентитет где је свако ангажован у идентификовању и решавању проблема, способан да организација стално експериментише, мења и побољшава повећане капацитете за раст учење и остварење својих циљева. Суштинска идеја је решавање проблема од стране свих запослених и прихватање потреба купаца. Организација је основни проактивни генератор промена њихов стваралац и прихваталац. Организацијама се ставља императив да своје раднике инспиришу у интерпретирању савремених достигнућа науке и технологије, знања и искуства других, уместо да прикупљају информације, стварају корисно знање. Организацијама је императив да науче раднике како да користе своје непримећене, мада вредне изворе – талент, тимски рад и способност учења запослених.

Организација која учи стиче снажан захтев за онима који стичу и примењују знање, људима који хоће и знају како да уче, да развијају постојеће и стичу нове вештине. Економија базирана на знању захтева вештине које су опште и високо трансфербилне, као што су решавање проблема или способност да се учи и

напредује. Прави изазов се налази у захтеву да се трансферишу у „учеће“ субјекте како би обезбедиле опстанак радника знања и њихову дифузију. За раднике се изазов исказује у непрекидном усавршавању и проширивању већ стечених знања и вештина кроз учење на радном месту и у мање формализованом окружењу.

Закључак

Може се закључити да у савременим условима пословања организације могу стећи конкурентску предност развојем знања и вештина које има обезбеђују искоришћавање ресурса на супериорнији начин од конкуренције. Развој и коришћење нових знања и вештина представља организационо учење. Оно подразумева креирање знања кроз прикупљање и интерпретацију информација, дисеминацију знања, меморисање знања и коришћење знања за модификацију индивидуалног понашања и рутину. Као резултат континуелне примене организационог учења настаје учећа организација. Учећа организација представља флексибилно и проактивно предузеће у коме постоји максимална посвећеност послу код свих запослених и континуирано учење на свим организационим нивоима. То се обезбеђује развојем различитих дисциплина. Дисциплине представљају скуп принципа и искустава која се проучавају, усавршавају и сједињују у току живота и рада запослених и мењају њихов начин размишљања, јер доводе до тога да се запослени поистовећују са предузећем у коме раде и лични развој и унапређење виде кроз развој и унапређење организације у којој раде.

ЛИТЕРАТУРА

1. Група аутора: Организација предузећа, Економски факултет Београд, 2000.
2. Uringron C. Cris B.: Built Learning Organization, Amacom, 8/2003.
3. Augier M.: Networks, cognition and management of tacit knowledge, Journal of Knowledge Management, 4/1999.
4. Senge P.: The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization, <http://pfd.org/senge.html> 1994.
5. Smith M. K.: Peter Senge and the learning organization', the encyclopedia of informal education, www.infed.org/thinkers/senge.htm 2001.
6. Zack H. M.: Rethinking the Knowledge Based Organization, MIT Sloan Management Review, summer 2003.

Мр Наташа Цецић

Др Драго Цвијановић

Предраг Вуковић

Институт за економику пољопривреде – Београд

ХИДРОГРАФСКИ РЕСУРС НЕДОВОЉНО ИСКОРИШЋЕНА ШАНСА СЕЛА ГЛОГОЊ¹

Резиме

С обзиром да је широм света прихваћено уверење да је вода најзначајнији стратешки ресурс XXI века, газдовање водним ресурсима и управљање системима за коришћење и заштиту вода добија све већи значај. У том смислу примарне делатности су везане за водоснабдевање и одвођење отпадних вода, јер оне имају пресудан утицај на здравље и опстанак становништва које их користи, како на нивоу локалне заједнице тако и на нивоу читаве државе. Зато овом проблему треба посветити велику пажњу, као и хидромелиорацијама обзиром на глобалне промене климе на Земљи условљене «ефектом стаклене баште».

У раду је приказано хидрографско стање и квалитет водотока на подручју Глогоња, водоснабдевање, наводњавање и одводњавање, као и перспективе развоја овог насељеног места.

***Кључне речи:** Глогоњ, хидрографија, водоснабдевање, перспективе развоја*

¹ Рад је део истраживања на пројекту: „Мултифункционална пољопривреда и рурални развој у функцији укључивања Републике Србије у ЕУ“, бр. 149087, које финансира Министарство науке и заштите животне средине Републике Србије.

HYDROGRAFICAL RESOURCE, NOT ENOUGH EXPLOATATED CHANCE OF VILLAGE GLOGONJ

Abstract

In consideration of accepted thinking in whole world that water is the most important strategical resource of XXI century, husbanding of water resources and managing with systems for using and protection water getting more importance. In that sence primary activities are connected for watersupplying and draining wastewater, considering that they have decisive influence on health and survive of population, as on local level and whole state level. We ought to take attention for this problem, as and hydromelioration with regard to global climate changing on Earth due to „greenhouse effect“.

In this paperwork is shown hydrografical state and watercourse quality in Glogonj area, watersupplying, irrigation and draining and perspective of development this place.

Key words: Glogonj, hydrography, watersupplying, perspective of development

Увод

Насеље **Глогоњ** се налази на надморској висини од 75 метара, на контакту алувијалне равни реке Тамиш и банатске лесне терасе. Кроз сам Глогоњ, од река протиче само Тамиш, који на овом подручју има мали пад што је разлог његовог кривудања, насталих окука и мртваја, а његов висок водостај ствара опасност од честих поплава које су иначе велики проблем овог подручја.

Тамиш је једна од највећих банатских река. Укупна дужина му је 359 km. Извире у Румунији и кроз Банат протиче дужином од око 118 km чинећи тако западну границу подручја општине Панчево. Кроз ово подручје Тамиш (доњи ток, или «Доњи Тамиш») је под утицајем режима дунавских вода. Велике воде Тамиша са протоком од 1300 m³/s, се појављују крајем зиме и у рано пролеће као последица отапања снега, а лети због јаких киша. Насупрот томе, минимални водостаји појављују се обично у периоду септембар-октобар.

Тамиш извире на 1135 m, а улива се на 66 m. У горњем току пад је знатно већи од пада у средњем и доњем току. У горњем току, од извора до Лугоша (340-219,5 km) пад је 3,42 ‰, у средњем току (Лугош -Чавош, 219,5-104,8 km) 0,365 ‰, и у доњем току, од Чавоша до ушћа код Панчева (104,8-0,0 km), пад је само 0,062 ‰.

Регулисање протока реком Тамиш врши се на основу Правилника о одржавању водног режима на хидросистему «Доњи Тамиш», АД «Хидроинвест ДТД» из Новог Сада. Према овом Правилнику «нормални» периоди у експлоатацији подразумевају да се у периоду од 1. априла до 30. октобра на устави «Панчево» ниво воде у Тамишу одржава на коти 70,00 mm, а у периоду од 1. новембра до 31. марта на коти 69,50 mm. Овај дириговани водни режим одржава се, осим у случају када су протикајући Тамишем толики да је немогуће одржавати режим због великих узводних дотицаја.

У наредном периоду Тамиш би требало интензивније користити за наводњавање пољопривредних површина у годинама неповољног плувиометријског режима, односно без довољних количина падавина.

Стање водотока није у најбољем стању. Комуналне и индустријске отпадне воде представљају најзначајније загађиваче Тамиша. Како се подземне воде прихрањују из водотока, природно или вештачки, њихов квалитет је у директној вези са квалитетом вода у водотоцима. Стога у водоток треба упуштати само пречишћене воде, а за водоток је добро када је водозахват за коришћење воде неке индустрије изводно од својих испуштених вода. Такође, заштита квалитета вода представља битан услов за коришћење вода и очување еколошких система у њима и њиховој околини.

Велики проблем представља и последица загађења вода од неуређених депо-нија, јер сваки отпад пре или касније доспева до подземних вода.

Водопривредна инфраструктура, са становишта снабдевања насеља, индустрије, пољопривреде и других делатности водом, заштите од поплава и суша и очувања квалитета вода

Водоснабдевање и квалитет воде

Један од најважнијих елемената интегралног управљања водним ресурсима и веома битан услов за одрживи развој је управљање системима водоснабдевања. Међутим, актуелно стање у области водоснабдевања на нивоу читаве наше земље је веома неповољно, а посебно је отежавајућа околност да значајан број корисника, прикључених на водоводне системе, пије воду лошег квалитета.

Јавно комунално предузеће «Глогоњ», основано је 1995. године. Оснивач је био Савет Месне заједнице Глогоњ, коме је Скупштина општине Панчево доделила овлашћење за оснивање комуналног предузећа. У својој надлежности има водоснабдевање, одржавање хигијене, одношење смећа и грејање Општине.

Услугу водоснабдевања у Глогоњу користи 1045 домаћинства, са око 3200 грађана, а наплата је око 65-70 %. Водоснабдевање се врши преко 5 бушених бунара, капацитета 45 l/s (у летњем периоду капацитет је нешто смањен и износи 35-40 l/s), што задовољава потребе мештана села за пијаћом водом. У последњих 10 година изградјена су 2 нова бунара, а један постојећи је ревитализован, посредством самодоприноса становника села Глогоњ. Дубина бунара је различита а из њих се вода пумпама потискује у дистрибуциону мрежу преко хидрофорског уређаја који служи за одржавање притиска у мрежи. Иначе, систем самодоприноса престао је да функционише од средине 2006. године, а Скупштина општине Панчево предвидела је за остатак 2006. године средства из буџета за инвестиције у водоводни систем.

Значајна средства буџета Месне заједнице Глогоњ су умерена на финансирање следећих пројеката: –изградња асфалтног прстена кроз Глогоњ; –израда пројекта за изградњу станице за пречишћавање фекалних вода; –постављање катодне заштите на гасоводној мрежи; и –побољшање водоснабдевања.

Због великог броја септичких јама у самом насељу Глогоњ, укључујући и центар села где се у сеоском парку налазе бунари сеоског водовода, квалитет воде за пиће је угрожен и неопходна је изградња станице за пречишћавање отпадних вода, док се трајно не реши питање дугорочног снабдевања Глогоња пијаћом водом. Ду-

горочно водоснабдевање би могло бити решено на два начина: довођењем воде из Панчева (тзв. северни крак), или изградњом новог водовода у околини Качарева, чије би извориште било довољно за потребе не само насеља Глогоњ и Качарево, већ и насеља Јабуге и Банатског Новог Села.

Увођење постројења или мини-фабрике за филтрирање и флаширање воде, била би значајна и велика инвестиција, вредна око 150.000 – 200.000 ебра, али за сада је неизвесно како би ова инвестиција била финансијски покривена.

Градски завод за заштиту здравља у Панчеву једном месечно контролише воду за пиће у сеоском водоводу, а некада је ова контрола и чешћа, посебно у условима великих падавина, појаве високих подземних вода и сл. Квалитет воде за пиће је дискутабилан. Редовним хлорисањем вода се доводи у стање бактериолошке исправности. Међутим, у хемијском саставу воде постоје извесна одступања, углавном због састојака геолошког порекла мангана и гвожђа. Према Правилнику о квалитету воде за пиће због повећаног садржаја гвожђа, мангана и амонијака, квалитет воде за пиће не задовољава законске нормативе.

Из наведеног се може извести закључак да постојећи водоводни систем не задовољава потребе становништва по квалитету воде коју испоручује, што може да доведе и до појаве обољења па би приоритет требао бити комплетно испитивање квалитета воде за пиће и спровођење неопходних мера за њено побољшање.

Најчешћи проблеми у вези водоснабдевања су: дотрајалост цевовода и опреме, неадекватни профил цевовода, велики губици воде, ниска цена воде, лоша наплата воде, лоше одржавање мреже, лоши водомери, лош квалитет воде и неравномерност потрошње.

Велики проблем такође је чињеница да насеље Глогоњ нема изграђен канализациони систем. Постоје канали за прихватање и одвод атмосферских вода, али су они делимично затрпани или су ван функције, тако да повремено долази до локалних поплава у појединим деловима насеља. Зато је неопходно канале довести у ред и уредити банке дуж улица како би вода са улица лашке могла да одлази у кишне одводе. Сви отворени канали у насељу се требају ревитализовати, функционални пропусти очистити а нефункционални, нестручно постављени, порушити и изградити одговарајући по пројектној документацији.

Дакле, у наредном периоду приоритет би требало да буду изградња канализационе мреже и станице за пречишћавање отпадних вода. Укупна инвестиција изградње канализационе мреже у дужини од 20 километара износила би 65 милиона динара.

Одводњавање

Подручје општине Панчево има добре земљишне и климатске услове. Али плодна равница је често умела да сурово изневери човекова очекивања. Разлог је увек била вода, у смислу да је или није било довољно, или је било превише, а ретко када колико треба. Несталан и непредвидљив режим вода, захтевао је и данас захтева да га људска рука измени и прилагоди својим потребама.

Насељена места на територији Општине Панчево припадају сливним површинама којих на територији општине има дванаест.

У 2006. години на територији општине Панчево је било укупно поплавлено 616,5 ha пољопривредног земљишта. Од тога 437 ha је необрађено пољопривредно

земљиште, затим 46 ha површине под кукурузом и 32 ha површине под пшеницом. Укупна процењена штета од поплава је више од 20 милиона динара. Од насељених места која припадају општини Панчево, од поплаве је највише страдао управо **Глогоњ**. У њему је штета потврђена на 479 ha и износи око 14 милиона динара.

Обзиром на актуелност овог проблема и штете које настају од сувишних вода у насељеним местима неопходно је сагледати проблематику и израдити техничку документацију – пројекат отворене каналске мреже за насељено место, потребних црпних станица и осталих објеката (устава, пропуста и друго). Пројектом треба детаљно приказати снимљено постојеће стање, као и решења која ће омогућити брзо и ефикасно одвођење воде из насељеног места до одводних и ободних канала или неког другог реципијента. Закон о елементарним непогодама налаже да постојећа каналска мрежа у насељима буде очишћена до краја октобра сваке године.

За потребе избора решења заштите, праћења успора и ефеката постојећих изведених система за одводњавање, успостављена је осматрачка мрежа пијезометара, која се редовно обнавља и дограђује.

Системи за одводњавање сувишних вода са пољопривредних површина су пројектовани тако да каналска мрежа која допире до насељених места, може да прихвати сувишне атмосферске воде и из насељених места. Највећи проблем је у томе што је изградњом водовода у насељеним местима дошло до веће потрошње воде и упуштања тих отпадних вода у површинске и подземне воде (септичке јаме). Да би се спречило упуштање отпадних вода у подземне воде у насељима која не леже на водотоцима, неопходно је омогућити пријем тих вода, поред атмосферских, у канале система за одводњавање који допиру до тих места, после пречишћавања.

Ефикасност рада ископане каналске мреже поремећена је на парцелама на којима су присутне депресије у којима постоје услови за стварање повремених водолежа. Појава водолежа може бити сезонска или периодична. Техничко решење водолежа своди се на правовремено одвођење присутних вишкова воде из депресија. Начин одвођења вишка воде из депресија условљен је низом чинилаца од којих се могу издвојити: -удаљеност одводног канала или дрена; -дубина нивоа прве издани; -величина депресије; -начин коришћења земљишта и друго.

Систем за одводњавање „Главни Глогоњски“ који се налази на територији Општине Панчево, у К.О. Глогоњ, са севера и запада је омеђен границом Општине Панчево, са југа инундацијом реке Тамиш, и са истока одводним системом „Главни Јабучки“. Реципијент за одвођење сувишних вода из овог слива је река Тамиш преко црпне станице „Глогоњ“.

У одбрани од поплава на територији Глогоња у периоду великих поплава април-мај 2006. године насипи су урађени на високој обали између постојећих одбрамбених насипа. Земљани материјал је коришћен из позајмишта уз нову успостављену одбрамбену линију. Радови су урађени булдозерима и багерима. Булдозери су гурали земљану одбрамбену линију до 20 m са брањене стране, док су багери набијали и формирали тело насипа. Новопостављени насипи обложени су пластичном фолијом, ојачани и надвишени цаковима.

На деоници од 24+863 до 25+150 где је био стари зечији насип (а који је уништен несавесним понашањем власника парцела), није могла да се успостави поново одбрамбена линија због влажног терена, на коме су се заглављивале машине. Зато је успостављена нова одбрамбена линија на сувом делу терена.

Ојачање је урађено довозом земље из позајмишта до 3 km камионима и тракторским приколицама. Формирање, паковање, набијање материјала урађено је багером. Ојачање је извршено цаковима допремљеним из Панчева. Земљане преграде су урађене на излазима из насеља преко насипа према Тамишу.

На Главном Јабучком каналу на км 1+628 направљена је депонија како би се у случају даљег раста водостаја извршило преграђивање канала и заштитило насеље Глогоњ од воде из Тамиша.

Општи закључак је да би се сви новоизграђени насипи у току 2006. године, морали детаљно доградити и уклопити у званичну одбрамбену линију од поплава.

Наводњавање

На територији општине Панчево, наводњавање се врши спорадично. Забрињавајуће је да се тренутно наводњава негде око 700 ha земљишта. Највећи део (око 500 ha) се наводњава у оквиру друштвеног пољопривредног добра „Омољница“.

Интензивирање наводњавања представља иницијални период даљег преласка на интензивну основну пољопривредну производњу, и у вези са тим измену структуре производње, развој прераде, развој сточарства и из њега изведених делатности. Такође, увођење наводњавања треба да отвори могућност интензивне производње, заштићене од сушних експеса.

С тим у вези, на подручју насеља Глогоњ је урађен Главни пројекат система за наводњавање „Глогоњ-Јабука“ од стране Института за водопривреду „Јарослав Черни“ из Београда, који није реализован али који би требало реализовати. Површина одабрана за систем за наводњавање, налази се између насеља Глогоњ и Јабуке, источно од асфалтног пута који их спаја.

Мада је наведена територија у јединственом комплексу она се дели на три дела по власништву. Највећи део је правоугаоног облика, који пресеца одводни канал и обухвата 550 ha бруто, и припада РО Глогоњ. Други део чини парцела, квадратног облика, површине 130 ha која припада насељу Јабука. Трећи део је површине око 64 ha од чега је само око 15 ha РО из Глогоња, док остало припада приватним власницима. Дакле, површина која припада Глогоњу има правоугаону форму, с тим што је попреко, по средини, пресеца канал за одводњавање. На наведеним површинама гаје се ратарске културе: кукуруз, пшеница, шећерна репа, соја и сунцокрет, док се пострни усеви не гаје.

На овом комплексу *релеф* је раван. Пресеца га један дубљи одводни канал ка чијим обалама терен пада у укупној ширини од 100-120 m. Околни терен је раван. Практично гледано, за наводњавање ће се јавити потреба за одређеним земљаним радовима код постављања разводне мреже. Ван тога терен је веома погодан за наводњавање.

Клима овог подручја има изразито континентални карактер са аридним компонентом.

Геолошка подлога је састављена од леса који се појављује на дубини од 1,5 до 2,0 m. Овај лес лако пропушта воду па у условима наводњавања нема опасности од појаве сувишног влажења, прихрањивања подземне воде и последица које би из тога произашле. Ова околност указује на потребу рационалног додавања воде на површинама овог система.

Анализа **земљишта** је урађена на бази детаљних педолошких истраживања. Идентификована су три земљишна типа, и то: – Чернозем карбонатни на 515 ha (76 %); – Чернозем ливадски на 148 ha (21 %); – Минерално мочварно земљиште на 17 ha (3 %).

Земљишта овог подручја имају повољне водно-ваздушне, хемијске и микробиолошке особине.

Дакле, систем за наводњавање обухвата површину од око 740 ha. Ефективно под системом је обухваћено 425 ha. Од те површине на разводну мрежу и стазе за машине отпада 5 ha па се нето залива 420 ha.

При избору решења система за наводњавање усвојен је линеарни систем са машинама типа **Ренгер**. Површину система би могле да покрију 4 оваква уређаја за наводњавање. Предност овог решења је у томе што се постиже значајно покривање површина уређајима за наводњавање и равномерна расподела воде на заливној површини, као и могућност заливања култура чији је хабитус до 3 m висине. Ови уређаји за заливање држе се ван сезоне наводњавања на крајевима парцеле, где не сметају обради и другим радовима, обзиром да се не демантирају.

Линеарни систем за заливање се снабдева водом из отворене каналске мреже, као техничко-економски најпогодније решење, како за извођење, тако и за експлоатацију.

Анализе могућих **изворишта воде** за наводњавање и услова за њено довођење до површина система су показале да је вода из Наделе најпогоднија за наводњавање. Ова вода је на доњој граници II класе. Воду треба у току рада иригационог система систематски контролисати, укључујући и контролу садржаја соли у земљишту у јесењем и пролећном периоду, јер она са аспекта алкализације, припада III класи, а са гледишта могућег расољавања I/II класи.

Реализацијом овог пројекта и применом наводњавања могла би се до максимума искористити производна способност земљишта и подићи економски ефекат у производњи. Наводњавањем би се обезбедило квалитетно извођење свих агротехничких мера око сетве, жетве и обезбедило оптимум за развој и плодоношење гајених култура. Посредни ефекти би били у подстицају осталих делатности у пољопривредној и прерађивачкој производњи. Одређен ефекат би се постигао и у погледу повећаног запошљавања.

Треба нагласити такође, да са аспекта квалитета живљења људи у локалним заједницама, су посебно интересантни системи за наводњавање малих парцела и наводњавање у затвореном, заштићеном простору (стакленици и пластеници), одакле стиже највећа количина поврћа на градске пијацие.

За већину тих малих система за наводњавање не постоје никакви подаци о површинама које се наводњавају и квалитету воде која се користи за наводњавање. Квалитет воде се уопште не контролише и поред тога што многи за наводњавање користе воду веома лошег квалитета. Без обзира из које врсте извора потиче, вода за наводњавање увек садржи извесне примесе у виду растворених или понекад и суспендованих материја. Управо количина и природа тих материја у датим еколошким условима одређује употребљивост и квалитет воде.

Заштита природних вода, као дела екосистема од загађивања, је веома значајан и битан фактор заштите животне средине, па је због тога и разумљива брига за заштиту вода. Због тога овом проблему треба посветити већу пажњу.

Перспективе развоја

Глогоњ има, пре свега, повољан географски положај који је од стратешког значаја (преко Панчева, Р-124 се укључује у М1/9 (Е-70) и наставља се ка Београду, преко кога излази на међународне коридоре: Е-70, што је спона Србије са североисточном и западном Европом; Е-75, спона наше земље са севером, истоком и југом Европе; Е-763, путни правац ка Црној Гори; а преко Београда или Опова Р-124 се укључује у М 24/1, путни правац ка Зрењанину и Кикинди); затим близу је Београда, као главног града и водећег економско-трговачког центра Србије; близу Панчева, као регионалног центра и развијене индустријске зоне; поседује богате ресурсе (природне, привредне и људске). Оно што такође увећава значај Глогоња је и чињеница да су на регионалном нивоу потписани Споразуми о слободној трговини као и Споразум са Руском Федерацијом, затим близина Слободне царинске зоне у Панчеву (лука Дунав). Такође МЗ Глогоњ поседује земљиште које се нуди у закуп у трајању од 2 године а постоји и иницијатива да се у ближој будућности тај период увећа на 5 – 10 година.

Дугорочни економски развој МЗ Глогоњ условљен је повећаним инвестиционим улагањима, а развојни приоритети Месне заједница, односе се на следеће области: инфраструктуру; образовање, културу и спорт; и туризам и верске објекте. Такође, неки од потенцијалних развојних програма који се могу предложити као приоритетни за реализацију у наредном периоду су: пластеничка производња поврћа, изградња сточарских фарми, развој пчеларства, производња рибе, гајење печурки, интензивна производња житарица, индустријског и крмног биља; подизање вишегодишњих засада (воћњака и винограда); организација откупа пољопривредних производа, побољшање водоснабдевања, интензивније наводњавање пољопривредног земљишта, развој угоститељства и туризма, осавремењавање већег дела стамбено-комуналне инфраструктуре, давајући при том предност асфалтирању локалних саобраћајница итд.

Највећа средства је потребно обезбедити за следеће инвестиционе пројекте:

- изградња српске православне цркве;
- реконструкција локалних путева;
- изградња фекалне канализације;
- изградња спортске хале;
- израда и реализација иноваторских пројеката;
- изградња спортско-рекреативног базена;
- стварање препознатљивог производа са географским пореклом (глогоњски бренд).

Са гледишта хидроенергетског потенцијала територију МЗ Глогоњ пресеца река Тамиш, али овај водни потенцијал није у довољној мери искоришћен и представља веома добар полигон за инвестиционе активности које би поспешиле економски раст и створиле услове за креирање социјалне сигурности.

Недовољно искоришћење реке Тамиш, треба валоризовати кроз **улагања** која се односе на:

- наводњавање пољопривредног земљишта;
- производњу рибе;
- развој угоститељства и туризма са препознатљивим *аква* садржајем.

Реализација наведених инвестиционих пројеката зависиће, са једне стране, од предрачунске вредности инвестиционих улагања, а са друге од могућности да се обезбеде финансијска средства која су или ће бити на располагању инвеститорима. Код изналагања потребних финансијских средстава неопходно је и територијално партнерство као и ангажовање људских и других потенцијала код доношења и реализације одлука којима се остварују постављени циљеви.

Инвестициона активност треба да буде заснована на прединвестиционим и инвестиционим студијама, где посебно место треба да има адекватна анализа очекиваних тржишних и економско-финансијских перформанси. Инвестициона активност, а касније и привредне и остале активности, које ће из ње проистећи, резултираће низом позитивних ефеката у смислу повећања степена запослености радне снаге на територији Месне заједнице, затим на побољшање привредне и комуналне инфраструктуре кроз изградњу или реконструкцију низа нових објеката и садржаја који ће, повећањем друштвеног богатства и оствареног дохотка, подићи ниво и квалитет живота становника МЗ Глогоњ, спречити процес девастације руралног предела, заштитити животну средину, допринети очувању биодиверзитета и обезбеђењу других услова који ће учинити овај део Јужно-банатског округа атрактивнијим за туристе, живот и рад мештана, одмор и рекреацију.

Закључак

МЗ Глогоњ нуди реалне изгледе за динамичан раст локалне привреде. Будући да потенцијали социјалног развоја зависе, пре свега, од будућег економског развоја, могу се очекивати следећи укупни ефекти:

- већи и квалитетнији број нових радних места;
- технолошко напредовање МЗ Глогоњ;
- равномернији територијални развој;
- унапређење конкурентности глогоњске привреде, а самим тим и веће учешће општине Панчево у укупном извозу, како Јужно-банатског округа, тако и Србије у целини;
- знатнији допринос МЗ Глогоњ у учешћу општине Панчево у међународном угледу наше земље.

Постоје реални изгледи да ће се сва новчана средства која буду инвестирана у МЗ Глогоњ, на индиректан начин одразити и на значајно повећање личног животног стандарда локалног становништва и унапређење општих услова животне средине, у свим њеним еколошким, културним и духовним димензијама. Повећање реалних зарада запослених, односно профита предузетника, допринеће и расту локалне тражње за квалитетним пољопривредно-прехранбеним производима, што ће представљати подстицај за интензивирање, реструктурирање и развој пољопривреде.

Са повећањем инвестиција, значајно ће порастати промет свих роба, односно повећаће се потрошња (набавка) грађевинског материјала, намештаја, беле технике, свих пољопривредно-прехранбених производа, средстава за личну хигијену и др. Значајно ће, такође, порастати издаци за угоститељске услуге и туристичка путовања, за лечење и улепшавање, за културне садржаје, за спортске и рекреативне активности, за куповину полисе животног осигурања и за штедњу.

У остваривању наведених тенденција будућег социоекономског развоја МЗ Глогоњ треба предвидети и потребе за интервенцијама, у смислу евентуалног преусмеравања програма, пројеката и других активности јер Стратешко планирање јесте континуелан процес.

ЛИТЕРАТУРА

1. Монографија: 115 година (1882-1997) Панчевачко-ковинске водне задруге, Панчево, 1997.
2. Главни пројекат система за наводњавање „Глогоњ-Јабука“, књиге од И -В. Институт за водопривреду „Јарослав Черни“, Завод за хидраулику подземних вода и мелиорације. Београд, 1987. година.
3. Зборник радова института за географију 19. Универзитет у Новом Саду, Природноматематички факултет, Институт за географију, Нови Сад 1989. година.
4. Проф. др Сава Петковић (2006): Студија актуелног стања коришћења вода, заштите вода и заштите од вода у Србији, ЦеСИД, Београд.
5. Наташа Цецић (2006): „Водопривредна инфраструктура“. Програм економског и социјалног развоја МЗ Глогоњ, Институт за економику пољопривреде, Београд.
6. Јонел Субић, Зорица Васиљевић, Бранко Михаиловић (2006): „Развојни приоритети и инвестиционе препоруке“. Програм економског и социјалног развоја МЗ Глогоњ, Институт за економику пољопривреде, Београд.
7. Јонел Субић, Зорица Васиљевић, Драго Цвијановић (2006): „Закључна разматрања“. Програм економског и социјалног развоја МЗ Глогоњ, Институт за економику пољопривреде, Београд.
8. www.mzglgonj.com
9. www.glogonj.net
10. www.tamis.co.yu

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE HIPOTETIČKE BANKE – STUDIJA SLUČAJA

Apstrakt

U radu se razmatra jedan hipotetički primer banke i daju se neka rešenja kako banku uskladiti sa postojećom zakonskom regulativom. Prikazano je kako organizovati skupštinu, upravni odbor banke, izvršni odbor, odbor za praćenje poslovanja banke, zatim, kreditni odbor banke, odbor za upravljanje aktivom i pasivom banke, kao i kako organizovati funkciju unutrašnje revizije banke. Ovaj hipotetički prikaz banke je usklađen sa pozitivnim zakonodavstvom i svim drugim pratećim zakonskim i podzakonskim aktima koji regulišu poslovanje jedne savremene banke.

***Ključne reči:** banka, upravni odbor, nadzorni odbor, kreditni odbor, revizija, menadžment banke, zakonska regulativa.*

CORPORATIVE MANAGEMENT OF A BANK – CASE STUDY

Abstract

This paper considers a hypothetical bank and some solutions are offered concerning the compliance of the bank's business with the existing laws. It demonstrates possible organization of the council, board of directors, the ex-

ecutive board, business monitoring board, credit board, assets and liabilities board, as well as organization of the internal auditing of the bank. This hypothetical overview of the bank is in compliance with the positive legislature and other accompanying legal acts and their addendum which regulate business of a contemporary bank.

Key words: *bank, board of directors, supervising board, credit board, auditing, bank management, legal regulation.*

Uvod

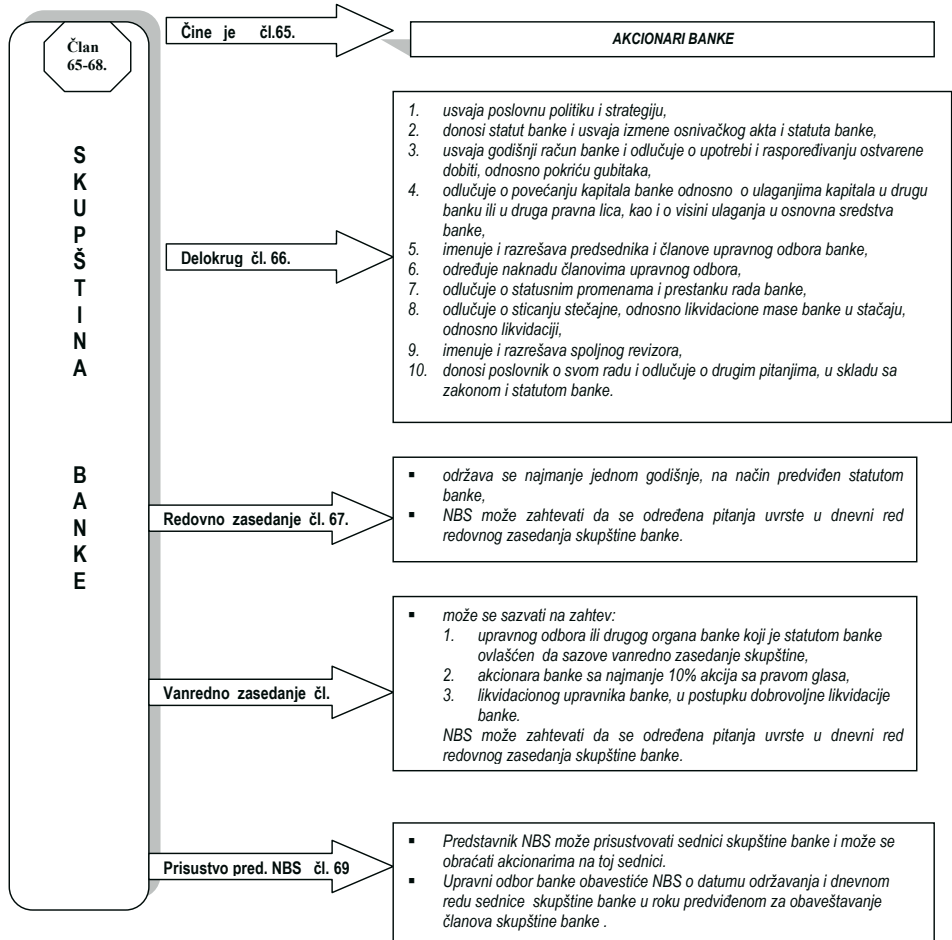
Način upravljanja Bankom u našoj zakonskoj regulativi određen je Zakonom o bankama. Naime, novi Zakon o bankama, (čija primena je obavezna od 01.10. 2006. godine), svojim odredbama sadržanim u Glavi IV definiše organizaciju Banke i način upravljanja Bankom. Shodno tim odredbama, sadašnji model organizacije X banke pretrpeće izvesne izmene.

Sektor poslovnih banaka pretrpelo je radikalne strukturne reforme od 2001. godine pa nadalje. Porasli su ukupni depoziti banaka i vraćen visok stepen likvidnosti banaka. Kreditna aktivnost banaka je takođe oživela. Banke kreditiraju privredu i građane uz očuvanje svoje likvidnosti i solventnosti. Aktivne kamatne stope, kao i kamatna marža su u blagom opadajućem trendu.

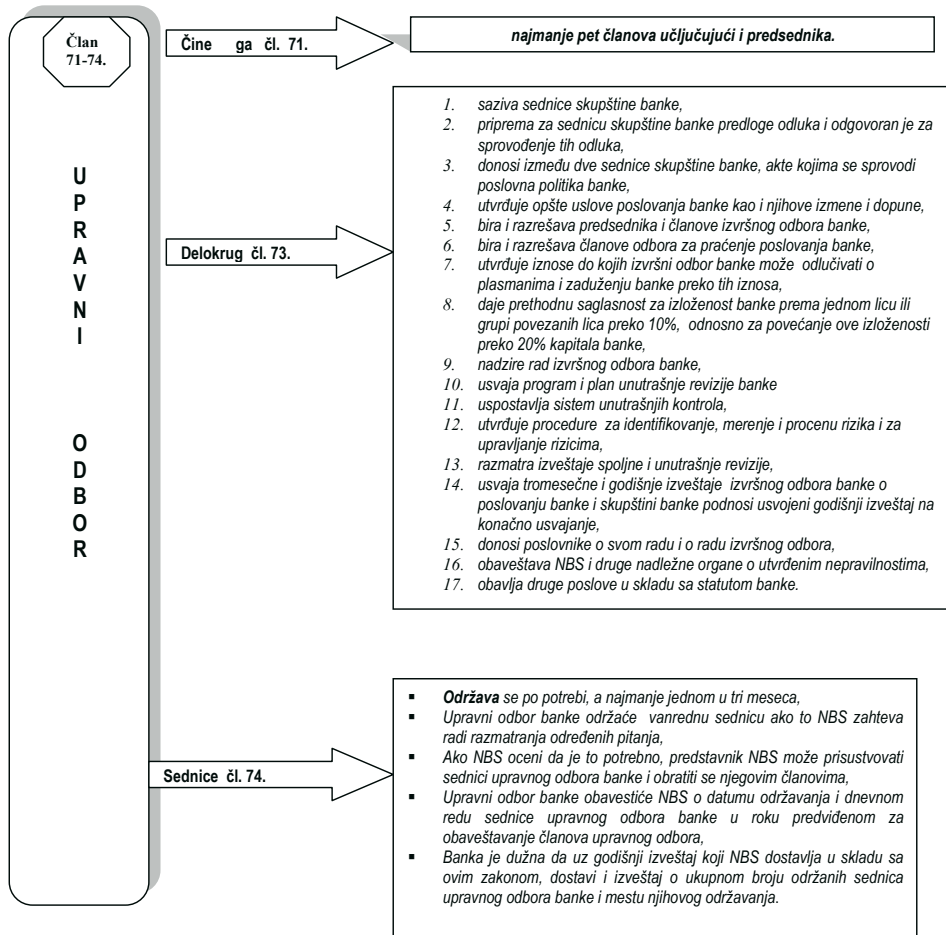
Rehabilitacija poslova iz domena komercijalnog bankarstva je vidljiva. Međutim, investiciona aktivnost je još uvek nedovoljno razvijena. Osnovni delokrug rada ovog vida bankarstva je preuzimanje (garantovanje) emisija hartija od vrednosti od drugih pravnih lica radi dalje distribucije i prodaje. . One takođe pružaju savetodavne usluge vezane za emisiju i trgovinu hartijama od vrednosti. Faktori koji otežavaju razvoj investicionog bankarstva u Srbiji su: nepostojanje vizije kod bankara; slaba upoznatost sa prednostima investicionog bankarstva; nedostatak stručnih kadrova za ovaj tip bankarstva i nedostatak kapitala, odnosno veæih sredstava u iznosima koji bi mogli da podrže određene klijente i njihove emisije.

Odeljak 1. Organi banke

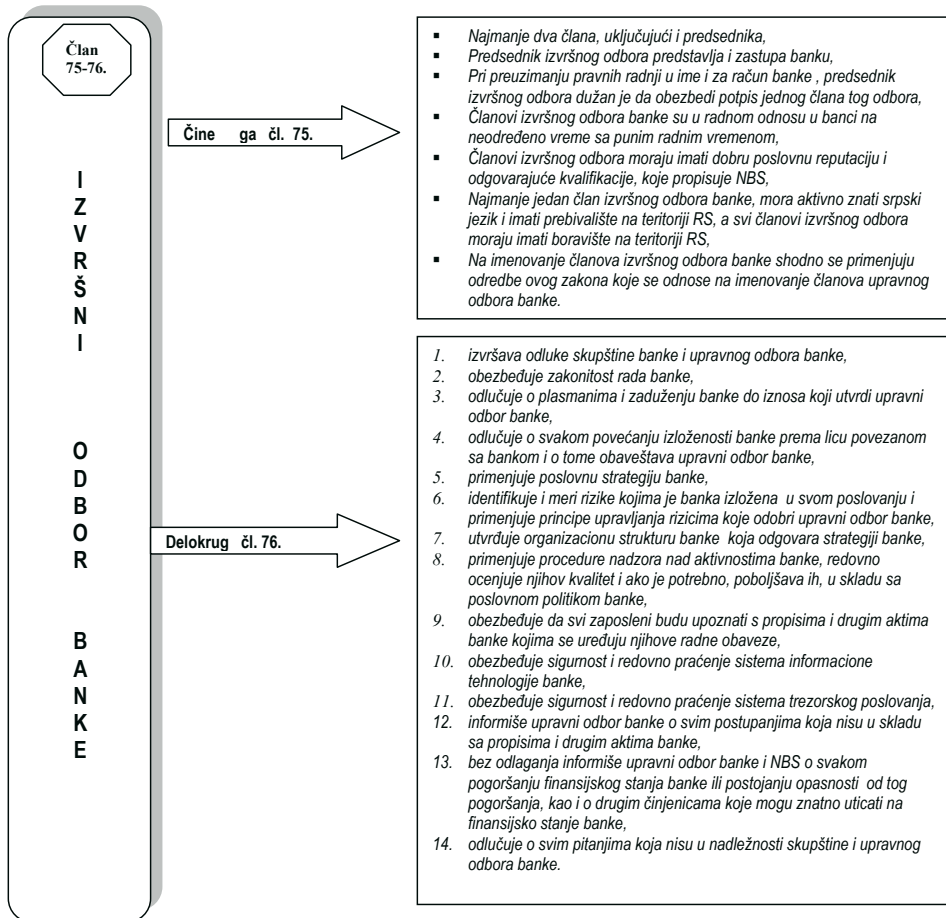
1. Skupština banke



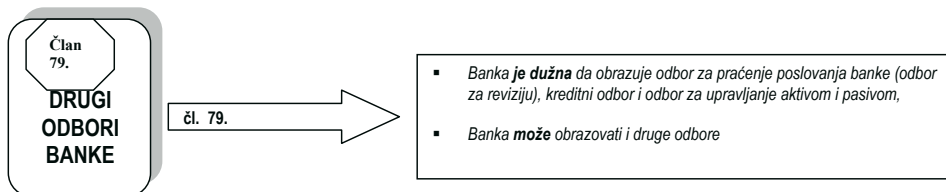
2. Upravni odbor banke



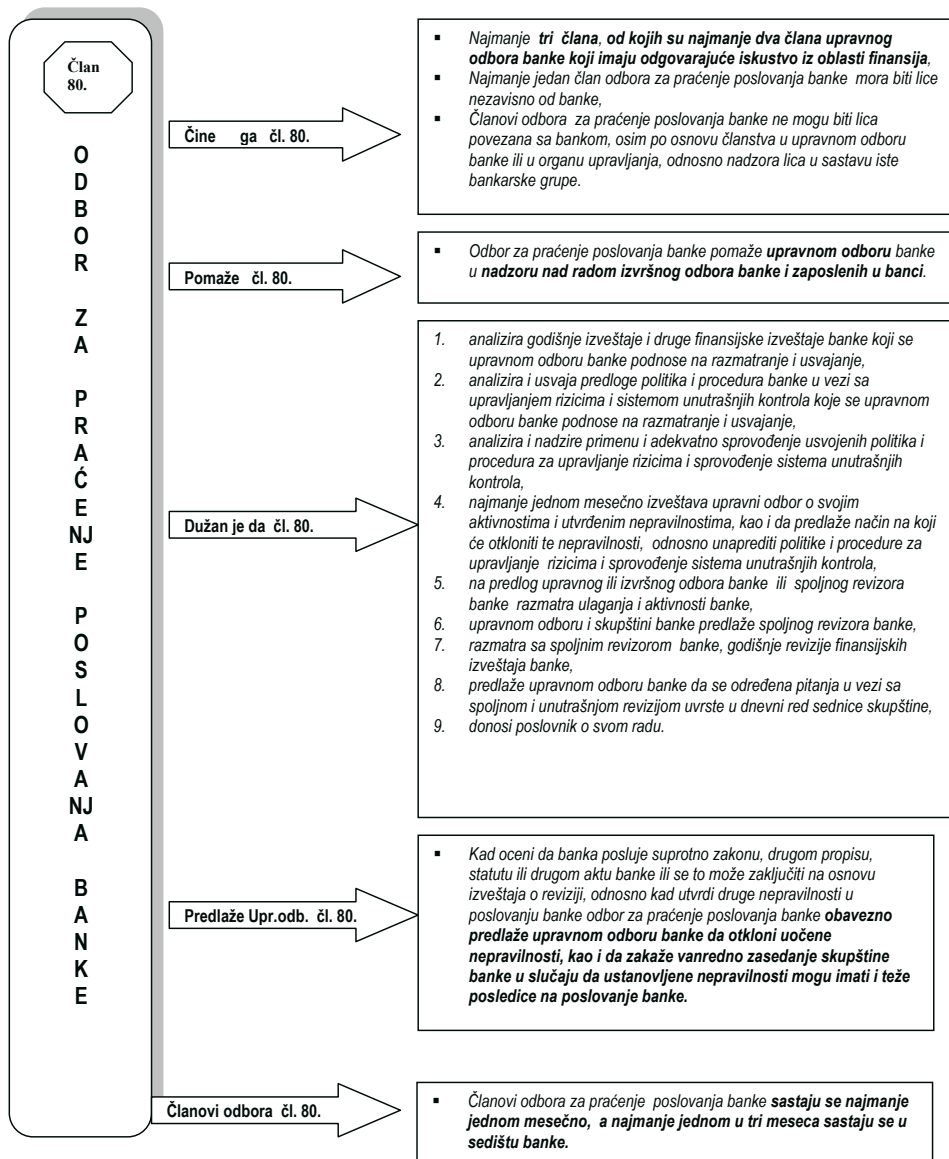
3. Izvršni odbor banke



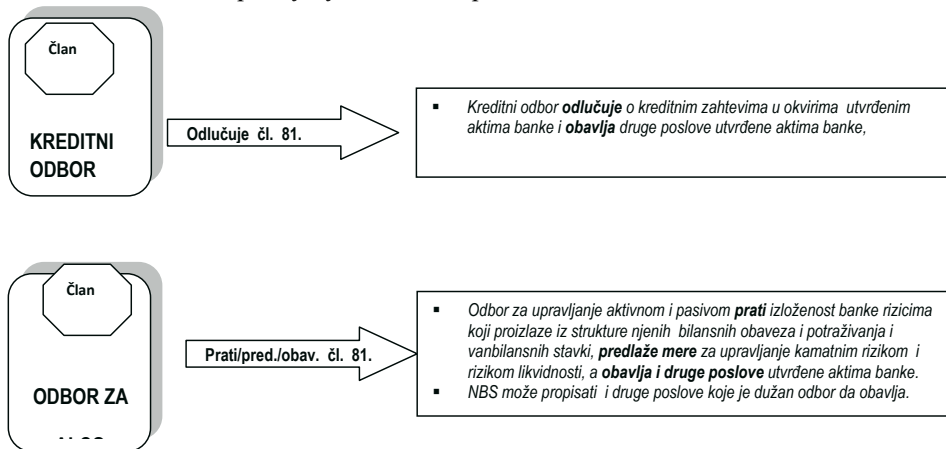
4. Drugi odbori banke



4.1. Odbor za praćenje poslovanja banke

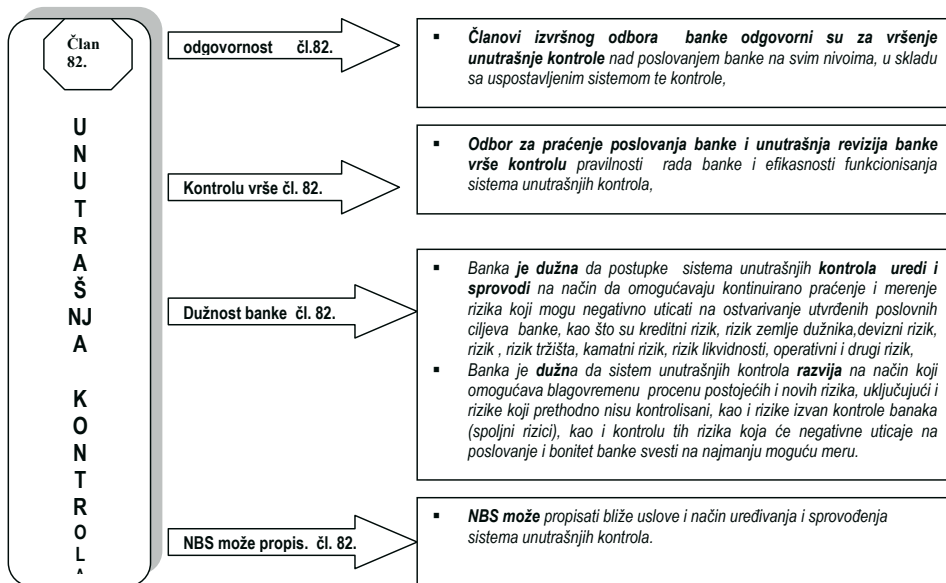


4.3. Odbor za upravljanje aktivnom i pasivom



Odeljak 2.
Sistem unutrašnjih kontrola, funkcija kontrole usklađenosti poslovanja banke i funkcija unutrašnje revizije

Unutrašnja kontrola



Funkcija kontrole usklađenosti poslovanja

Član
83-84.

F
U
N
K
C
I
J
A

K
O
N
T
R
O
L
E

U
S
K
L
A
D
E
N
O
S
T
I

P
O
S
L
O
V
A
N
J
A

Org. jedinica čl. 83.

- U banci postoji organizaciona jedinica u čijem delokrugu je kontrola usklađenosti poslovanja banke.

Rukov. imenuje i raz. 83.

- Rukovodioca organizacione jedinice imenuje i razrešava upravni odbor.

Odgovornost rukov. čl. 83.

- Rukovodilac organizacione jedinice odgovoran je za identifikaciju i praćenje rizika usklađenosti poslovanja banke i za upravljanje tim rizikom, koji posebno obuhvata rizik od sankcija regulatornog tela i finansijskih gubitaka, kao i reputacioni rizik. Rizik usklađenosti poslovanja banke nastaje kao posledica propuštanja usklađenosti poslovanja sa zakonom i drugim propisom, standardima poslovanja, procedurama o sprečavanju pranja novca i finansiranja terorizma, kao i drugim aktima kojima se uređuje poslovanje banke.

Nezavisnost. čl. 83.

- Rukovodilac organizacione jedinice i zaposleni u toj organizacionoj jedinici nezavisni su u svom radu i obavljaju isključivo poslove ove jedinice.

Dužnost zaposlenih čl. 83.

- Zaposleni u banci dužni su da zaposlenima u organizacionoj jedinici omoguće uvid u dokumentaciju koju poseduju i da im pruže potrebne informacije.

NBS propisuje čl. 83.

- NBS propisuje način i uslove identifikacije, praćenja i upravljanja rizicima.

Dužnost org. jedinice čl. 84.

- Organizaciona jedinica u čijem delokrugu je kontrola usklađenosti poslovanja banke dužna je da najmanje jednom godišnje identifikuje i proceni glavne rizike te usklađenosti i predloži planove upravljanja tim rizicima, o čemu sastavlja izveštaj koji dostavlja izvršnom odboru i odboru za praćenje poslovanja banke,
- Izveštaj usvaja izvršni odbor,
- Rukovodilac organizacione jedinice dužan je da o utvrđenim propustima koji se odnose na usklađenost poslovanja odmah obavesti izvršni odbor i odbor za praćenje poslovanja banke,
- Organizaciona jedinica dužna je da sastavi program praćenja usklađenosti poslovanja banke, koji posebno sadrži metodologiju rada te organizacione jedinice, planirane aktivnosti, način i rokove izrade izveštaja, način provere te usklađenosti, kao i plan obuke zaposlenih.

Funkcija unutrašnje revizije

Član 85.

Org.jedinica čl. 85.

- U banci postoji organizaciona jedinica u čijem je delokrugu unutrašnja revizija.

Zadaci org. jedin. čl. 85.

- **Osnovni zadaci** organizacione jedinice su da upravnom odboru banke pruža nezavisno i objektivno mišljenje o pitanjima koja su predmet revizije, da obavlja savetodavnu aktivnost usmerenu na unapređenje postojećeg sistema unutrašnjih kontrola i poslovanje banke i da upravnom odboru banke pruža pomoć u ostvarivanju njegovih ciljeva, i to primenjujući sistematičan, disciplinovan i dokumentovan pristup vrednovanju i unapređenju postojećeg načina upravljanja rizicima, kontrole i rukovođenje procesima.

Dužnost banke čl. 85.

- **Banaka je dužna** da funkciju unutrašnje revizije vrši u skladu sa propisima koji uređuju osnovne principe organizacije i rada unutrašnje revizije banke.

Banaka ima zaposlen čl. 85.

- **Banaka ima najmanje jednog zaposlenog** u organizacionoj jedinici, koji ima zvanje utvrđeno zakonom kojim se uređuje revizija i drugim propisima iz te oblasti.

Rukovodilac izradu. čl. 85.

- **Rukovodilac** organizacione jedinice **izrađuje** program unutrašnje revizije i utvrđuje metodologiju njenog rada, a posebno uputstvo za rad unutrašnje revizije, način i rokove izrade i dostavljanja nadležnim organima banke izveštaja o unutrašnjoj reviziji, način praćenja preporučenih aktivnosti za otklanjanje nepravilnosti i nedostataka utvrđenih u poslovanju banke, kao i način i odgovornost za izradu, korišćenje i čuvanje dokumentacije o objavljenim aktivnostima unutrašnje revizije prema godišnjem planu. **Ovaj rukovodilac izveštava upravni odbor o rezultatima izvršene revizije.**

Pravo rukovodioca čl. 85.

- **Rukovodilac** organizacione jedinice **ima pravo da se neposredno obrati upravnom odboru banke kad god je to potrebno.**

Ovlašćenja rukovodi čl. 85.

- **Rukovodilac** organizacione jedinice **ovlašćen je da predloži sazivanje sednice odbora za praćenje poslovanja banke**, o čemu obaveštava upravni odbor banke, a ako sednica tog odbora ne bude održana, obaveštava o tome skupštinu banke na prvoj narednoj sednici.

Zaposleni u org. jed. čl. 85.

- **Zaposleni** u organizacionoj jedinici **ne mogu obavljati rukovodeće ni druge poslove iz delatnosti banke, osim poslova koji se odnose na vršenje unutrašnje revizije, niti mogu učestvovati u pripremi i izradi akata i druge dokumentacije koji mogu biti predmet unutrašnje revizije.**

Odgovorn. rukovodi. čl. 85.

- **Rukovodilac** organizacione jedinice **odgovoran je** za efikasno, kontinuirano, redovno i kvalitetno vršenje funkcije unutrašnje revizije i efikasno sprovođenje programa i operativnih i godišnjih planova te revizije.

Dužnost unut. reviz. čl. 85.

Unutrašnja revizija dužna je da:

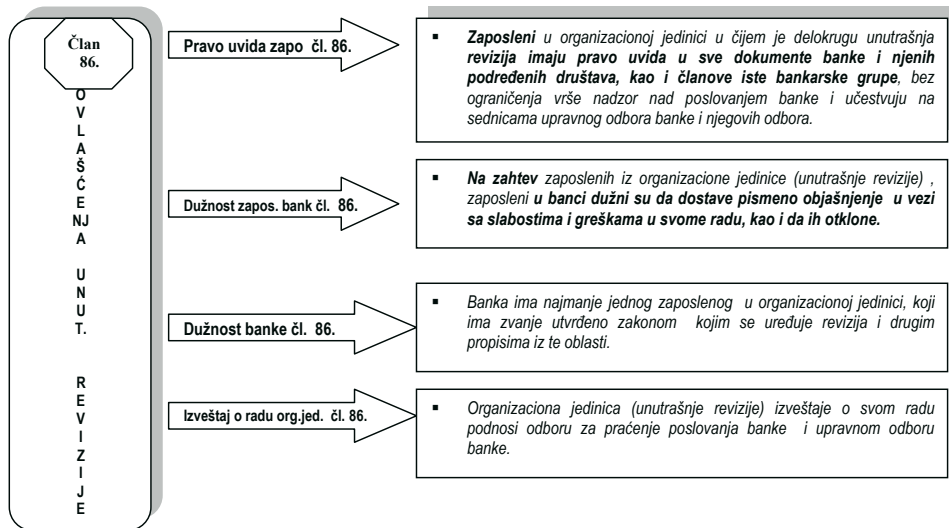
1. ocenjuje adekvatnost i pouzdanost sistema unutrašnjih kontrola banke i funkciju kontrole usklađenosti poslovanja banke,
2. obezbedi da se rizici na odgovarajući način identifikuju i kontrolišu,
3. utvrđuje slabosti u poslovanju banke i njenih zaposlenih, kao i slučajeve neizvršene obaveza i prekoracjenja ovlašćenja i priprema predloge za otklanjanje tih slabosti, kao i preporuke za njihovo sprečavanje,
4. održava sastanke sa upravnim odborom banke kao i odborom za praćenje poslovanja banke,
5. redovno priprema izveštaje o aktivnostima unutrašnje revizije i dostavlja ih upravnom odboru banke, kao i odboru za praćenje poslovanja banke.

F
U
N
K
C
I
J
A

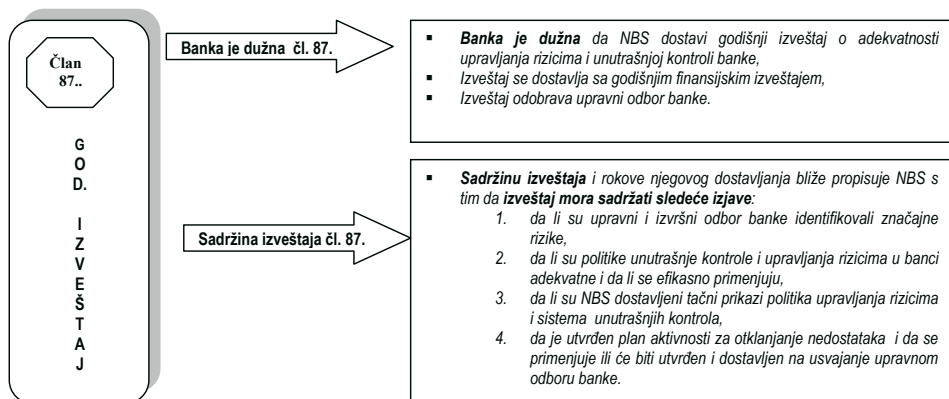
U
N
T
R
A
Š
N
J
E

R
E
V
I
Z
I
J
E

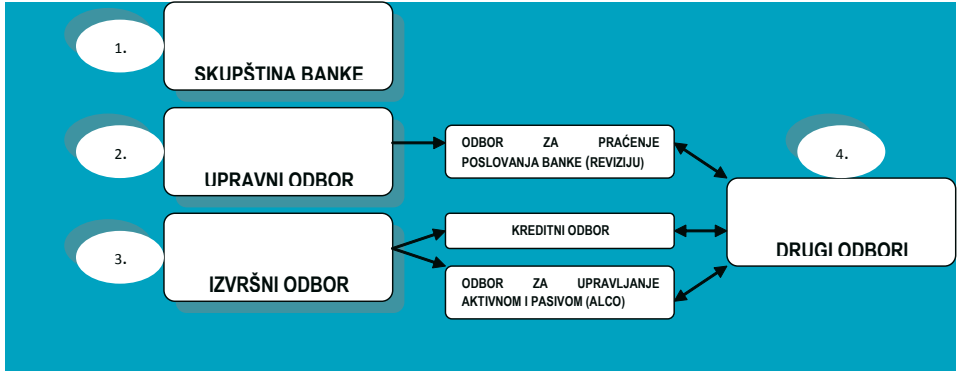
Ovlašćenja unutrašnje revizije



Godišnji izveštaj i adekvatnost upravljanja rizicima i unutrašnjoj kontroli

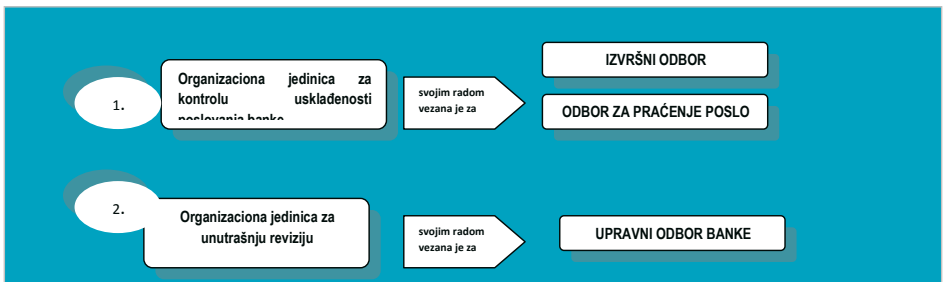


Odeljak 3. Filijala i predstavništva – Otvaranje filijale i drugog organizacionog oblika banke na teritoriji RS



III OBAVEZUJUĆE ORGANIZACIONE JEDINICE – nezavisne u svom radu – po osnovu Zakona o bankama

Zakonom o bankama definisane su i dve organizacione jedinice koje su nezavisne u svom radu i zaposleni u njima isključivo obavljaju poslove iz delokruga rada tih organizacionih jedinica. Rukovodioca tih organizacionih jedinica imenuje upravni odbor banke.



IV ŠTA JE NEOPHODNO USKLADITI SA ZAKONOM O BANKAMA U PRAVILNIKU O UNUTRAŠNJOJ ORGANIZACIJI POSLOVA X Banke ?

U skladu sa svim napred izloženim, neophodne su sledeće izmene u Pravilniku o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji poslova X banke.:

1. brisanje nadzornog odbora iz organizacione šeme banke;
2. uspostavljanje novih organa u organizacionoj šemi Banke. Ti organi su:
 - Izvršni odbor,
 - Obor za praćenje poslovanja banke;

3. uspostavljanje nove organizacione jedinice koja je nezavisna u svom radu i u čijem delokrugu poslovanja je kontrola usklađenosti poslovanja Banke. Pored toga, ovoj organizacionoj jedinici neophodno je definisati delokrug rada u skladu sa novim Zakonom o bankama. Da bi se ova organizaciona jedinica konstituisala neophodno je da Upravni odbor Banka imenuje lice koje će njome rukovoditi. Po zastupljenim organizacionim oblicima u našoj organizaciji Banke moguće je ovu organizacionu jedinicu konstituisati kao odeljenje ili kao službu;

4. da budući naziv bude Služba za pravne poslove a iz delokruga rada Kabineta banke brisati sledeće rečenice: „Poslovi sprečavanja pranja novca i poslovi unutrašnje kontrole“;

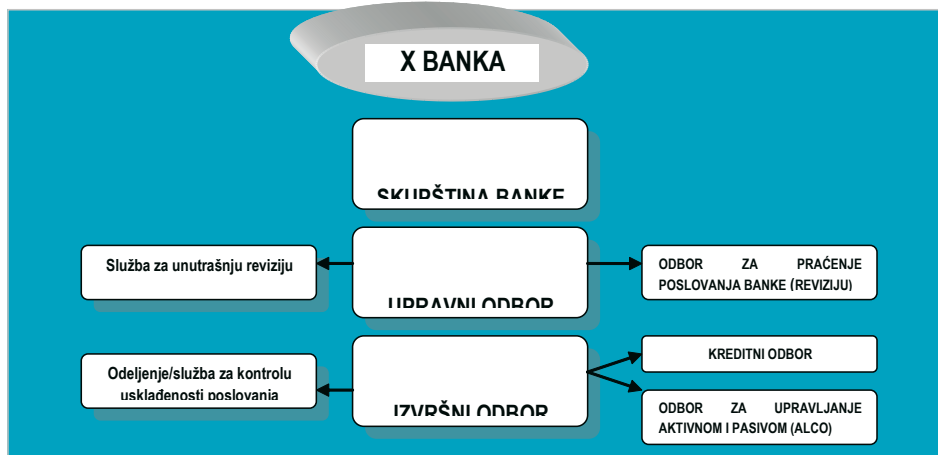
5. izmena sistematizacije poslova (stava 2. člana 7. Pravilnika) – zbog uvođenja nove organizacione jedinice i

6. zaposlene koji obavljaju trenutno poslove zakonitosti poslovanja rasporediti u organizacionu jedinicu (odeljenje/službu) koja će obavljati poslove kontrole usklađenosti poslovanja Banke.

Sem navedenih izmena neophodno je da Centri banke poseduju odgovarajuće politike /procedure iz delokruga svoga rada koje propisuje novi Zakon o bankama, kao i da u svom radu primenjuju zakonske rokove i metodologiju izveštavanja prema NBS.

Izmena Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i načinu upravljanja Bankom zahteva:

- odluku Skupštine Banke o imenovanju Članova Upravnog odbora;
- saglasnost Narodne banke Srbije o imenovanju članova Upravnog odbora Banke;
- odluku Upravnog odbora za imenovanje članova Izvršnog odbora Banke;
- odluku za imenovanje članova drugih odbora Banke predviđenih zakonom o bankama;
- odluku Upravnog odbora Banke o imenovanju rukovodioca obavezujućih organizacionih jedinica po osnovu Zakona o bankama;
- donošenje Poslovnika o radu organa Banke predviđenih Zakonom o bankama;
- postojanje procedura i politika rada koje propisuje Narodna banka Srbije;
- usklađivanje Statuta Banke sa novim odredbama Zakona o bankama;
- poštovanje roka primene novog Zakona o bankama od 01.10. 2006. godine.



Upravljanje X bankom određeno je i Aktom o osnivanju Banke i Statutom Banke.

Zaključak

Bankarskom sektoru Srbije neophodne su dalje reforme. Reforma bankarskog sektora je do sada sprovedena kroz tri linije delovanja: a) likvidacija i delimična rehabilitacija velikih i regionalno značajnih banaka, b) razvoj malih banaka putem fuzije i strateškog partnerstva sa inostranim bankama i c) postupni ulazak afirmisanih stranih banaka. Dalji pravci reforme zavisice od procene razvijenosti određenih podsistema. Zamena implicitnog sistema garancije depozita eksplicitnim sistemom je prvi korak koji se može oceniti korisnim za izgradnju infrastrukture sigurnosti u bankarskom sektoru¹. Preporuka koja se često čuje je proširenje sistema osiguranja depozita, koje sadašnjim nivoom pokriva ne obezbeđuje uspostavljanje potpunog poverenja u integritet depozitnih obaveza banaka. O ostalim obeležjima ovog sistema, na primer o (pod)kapitalizovanosti ili stepenu odlučnosti regulatora, se ne može suditi jer do sada nije bilo potrebe za pravom reakcijom. S aspekta monetarnog regulisanja, NBS se može uputiti primedba da se i dalje značajno oslanja na izvesne rigidne i represivne instrumente, kao što su obavezne rezerve. Pri tome, značajna izdvajanja, koja se primenjuju na dinarske obaveze (depozitne i kreditne) i devizne obaveze banaka, dovode do imobilizacije značajnog dela portfolija banaka (oko trećine) što pogađa i samu profitabilnost banaka, i u krajnjem se prebacuje na teret klijenata, kroz preširoke kamatne marže.

LITERATURA

1. Arsić, V.: *Razvoj finansijskog tržišta zemalja u tranziciji*, Miločerski ekonomski forum – Posletranzicioni procesi, Miločer, 2003.
2. Ćirović, M.: *Monetarna ekonomija*, Centar za mir i razvoj Ujedinjenih nacija, Beograd, 1987.

¹ Marinković Srdjan, *Infrastruktura sigurnosti finansijskog sistema: predlog reforme*, Bankarstvo, 5-6, 2006. str. 14-27.

3. Ćirović, M.: *Primarno tržište kapitala*, Finansijski centar Novi Sad – Beograd, 1994.
4. Charles, P.J.: *Investment – Analysis and Managment*, 6th edition, John Wiley&Sons, New York, 1998.
5. Dabić, S.: *Hartije od vrednosti i njihovo tržište*, Naučna knjiga, Beograd, 2005.
6. Foley, J.B.: *Tržište kapitala*, Mate, Zagreb, 1998.
7. Krstić, B.: *Međunarodno bankarstvo*, Ekonomski fakultet, Niš, 2001.
8. Marinković, S.: *Analiza finansijskih derivata*, Jugoslovensko bankarstvo 11-12/98, Beograd, 1998.
9. Vasiljević, B.: *Osnovi finansijskog tržišta*, Zavet, Beograd, 2002.

РАЧУНОВОДСТВО, КОНТРОЛА И РЕВИЗИЈА ПРЕДУЗЕТНИШТВА

Увод

У овом раду биће речи о неким специфичностима предузетништва: предузетничком рачуноводству, контроли извршења неких предузетничких послова и интерној ревизији пословања организација које се баве предузетништвом.

Каже се како је предузетништво данас постало четврти фактор производње (у најширем смислу те речи). Наиме, оно је данас реалност привредног амбијента највећег броја развијених тржишних економија. Предузетни појединци у великом броју данас покрећу нове - креативне послове. Они оснивају предузетничке фирме и стварају ново национално богатство – народни доходак.

Модерном предузетништву је од изузетног значаја једноставна, децидна и брза рачуноводствена анализа, контрола и ревизија пословања. То стога што је погрешне или недовољно добре пословне одлуке неопходно брзо мењати, кориговати или допуњивати. Исто се подједнако односи на мале предузетничке фирме, као и на иновативне предузетничке јединице у саставу великих фирми.

Особеност предузетничког рачуноводства

Предузетници се, према томе како воде пословне књиге, могу разврставати у три групе, односно на предузетнике који:¹

- ♦ пословне књиге воде по систему простог рачуноводства (предузетници – физичка лица),
- ♦ пословне књиге воде по систему двојног рачуноводства (ортачке радње) и
- ♦ порез на приходе од самосталне делатности плаћају према паушално одређеном нето приходу (предузетници паушалци).

¹ Прокоповић, Б.: „Рачуноводство“, Проинком, Београд, 2003., стр. 156.

Суштина овог рада је: циљ, садржај и поступак вођења пословних књига, код прве групе предузетника, првенствено са аспекта функционалне повезаности регулативе у области рачуноводства и пореза и њиховог заједничког утицаја на развој предузетништва.

Обавеза вођења пословних књига према законодавству сразмерна је обиму делатности који порески обвезник – предузетник остварује. Тако на пример, обавеза ортачке радње (која може имати 10 оснивача – ортака) је да обавља делатност у већем обиму како би обезбедила добит сразмеран броју ортака. Исто тако, она води пословне књиге по систему двојног рачуноводства и то у складу са одредбама важећих прописа о рачуноводству и порезу на доходак грађана.

Пошто самостална радња – предузетник са једним оснивачем врши делатност у знатно мањем обиму, она води пословне књиге по систему простог рачуноводства у складу са одредбама Закона о порезу на доходак грађана и уз адекватну примену Закона о рачуноводству и ревизији (код усклађивања прихода и расхода).

Самостална радња – предузетник, која плаћа порез на приход од самосталне делатности одређен у паушалном износу, врши делатност у мањем обиму од предузетника који порез плаћа према стварно оствареном нето приходу. Она не може имати више од три запослена радника, не води пословне књиге, већ само евиденцију о остваривању промета у току пословне године.

Пође ли се од чињенице да вођење пословних књига предузетника има за циљ обезбеђење неопходних података о приходима, расходима и имовини ради утврђивања економске моћи и пореске способности као предмета опорезивања, законодавац је у обавези да пропише начин и поступак њиховог вођења.

Пословним књигама предузетника, које се воде по систему простог рачуноводства, обезбеђују се подаци о приходима, расходима, основним средствима и ситном инвентару. Оне се воде на строго прописаним обрасцима и то као:

- ♦ пословна књига прихода и расхода на Обрасцу ПК-1 и
- ♦ књига основних средстава и ситног инвентара на Обрасцу ПК-2.

Поред ових пословних књига предузетници, зависно од делатности, воде и појединачне помоћне евиденције, и то:

- ♦ калкулацију продајне цене, на Обрасцу КЛ;
- ♦ евиденцију пореза на додату вредност, на Обрасцу ПП;
- ♦ лист дневног промета угоститеља, на Обрасцу ДПУ;
- ♦ евиденцију о куповини, преради, производњи и промету производа од племенитих метала и драгог камења, на Обрасцу ПМ;
- ♦ евиденцију о готовим производима, на Обрасцу ГП;
- ♦ пријемни – евиденциони лист комисионе робе, на Обрасцу КР, чији је саставни део евиденција продате, исплаћене и враћене робе, на Обрасцу КР – 1.

Системом овако прописане евиденције обезбеђују се подаци за опорезивање нето прихода – опорезиве добити предузетника.

С друге стране, у пореском рачуноводству предузетника потребно је обезбедити податке о основицама за обрачун и плаћање акциза и плаћање пореза на додату вредност производа по пореским стопама и основицама за обрачунавање

пореза на услуге, па је стога прописана обавеза вођења пореских евиденција којима се обезбеђују неопходни подаци за обрачун и плаћање акциза, пореза на додатну вредност производа и услуга.

Прописане пословне књиге предузетника воде се ажурно и систематски и, по правилу, тако да пружају основ:

- ♦ контроле исправности књижења, чувања и коришћења података, као и увид у хронологију пословних промена,
- ♦ да се књижење остварених прихода врши најкасније наредног дана од дана када је приход остварен, а књижење трошкова у року од седам дана од дана њиховог настанка,
- ♦ да се остала књижења и закључак књига врше у роковима и на начин одређен прописима о порезима.

Законодавац вођење пословних књига предузетника по правилу прилагођава обиму и начину пословања већине предузетника и потребама националне пореске контроле. За ту сврху прописао је да се приходи морају књижити најкасније наредног дана од дана када је приход остварен, а трошкови у року од седам дана од њиховог настанка. То апсолутно одступа од обавезе која се прописује у систему двојног рачуноводства. Сматра се да је то врло битно за систем једноставности у књижењу који подразумева просто рачуноводство.

Иначе, само књижење пословних промена насталих над средствима, приходима и трошковима пословања врши се на основу веродостојних рачуноводствених исправа, које морају бити такве да показују насталу пословну промену и да садрже одговарајуће податке за књижење.

На крају пословне године, после књижења насталих пословних промена, пословне књиге се закључују и са рачуноводственим исправама чувају на пет година од последњег дана пословне године на коју се односе. Напомињемо да се овај рок поклапа са роком за покретање обнове поступка утврђивања наплате јавних прихода.

Тип и садржину пословних књига, које се воде по систему простог рачуноводства, те књиге других евиденција, начин утврђивања и исказивања финансијског резултата прописује се посебним одредбама надлежног органа (најчешће Министарства финансија).

За функционисање рачуноводствене евиденције предузетника потребно је одредити однос законодавства и према другим питањима која важе за систем двојног рачуноводства, као што су: однос према рачуноводственим начелима и стандардима, одговорност за остваривање рачуноводствене функције, контрола рачуноводствених исправа, рачуноводствена анализа и друго.

Како рачуноводствена начела представљају оквирна упутства за решавање рачуноводствених проблема и прихваћена правила понашања лица која се баве рачуноводственом струком, која се врше преношењем те материје на рачуноводствене стандарде, потребно је истаћи какав је однос законодавства, затим предузетника и њиховог рачуновође према овом питању.

Концепт рачуноводствених начела и стандарда подразумева потребу да се нормом сваког прописа, који уређује питање вођења пословних књига, пропише адекватна примена рачуноводствених начела и стандарда у поступку остваривања рачуноводствене евиденције.

Познато је да позитивни порески прописи, који уређују питање вођења пословних књига, не садрже одговарајуће норме. Ако се пође од чињенице да рачуноводствена начела представљају оквирно упутство за решавање рачуноводствених проблема, да се у поступку дерегулације у области рачуноводства ова материја преноси на рачуноводствене стандарде и да систем двојног рачуноводства представља посебан облик дерегулације, може се закључити да су предузетници дужни да у поступку остваривања рачуноводствене евиденције у свему примењују рачуноводствена начела и стандарде. Наиме, њихова примена омогућује рачуновођи да реши бројне проблеме и дилеме које у пракси настају као последица правних празнина у систему уређивања односа поводом практичне примене простог рачуноводства.

Иначе, непридржавање рачуноводствених стандарда и начела повлачи за собом санкције које су прописане IFAC-овим Етичким кодексом за професионалне рачуновође.

Сви прописи и норме из области пореза и рачуноводства, у погледу пословних књига и њиховог вођења, усмерени су према предузетнику као пореском обвезнику. Значи, за остваривање рачуноводствене функције у систему простог рачуноводства одговоран је предузетник као порески обвезник. То је и нормално будући да је вођење пословних књига по том систему у функцији опорезивања економске моћи и пореске способности пореског обвезника.

Обавеза и одговорност лица коме је поверено вођење пословних књига, по систему простог рачуноводства, није приписана законом. Она се установљава према предузетнику као повериоцу посла, зависно од природе учесника у том послу.

Напомињемо да је, ако предузетник сам води пословне књиге, питање одговорности решено законским нормама на већ наведени начин. Онда пак кад предузетник запосли лице које води пословне књиге, питање његове одговорности решава се у дисциплинском поступку који се води за повреде радних обавеза у вези са вођењем пословних књига. Кад предузетник повери вођење пословних књига професионалној рачуноводственој фирми или физичком лицу (које те послове обавља по основу уговора о раду ван радног односа, у складу са одредбама прописа о радним односима), питање одговорности уређује се уговором (са фирмом, односно физичким лицем), али само према предузетнику као повериоцу посла.

Односи у вези са контролом рачуноводствених исправа и интерном рачуноводственом контролом, такође су битни. И ово питање није уређено одредбама пореских прописа. То због чињенице да пореска администрације има у виду предузетника као пореског обвезника, коме је прописала обавезу вођења пословних књига по систему простог рачуноводства ради праћења његове економске моћи и пореске способности. Томе у прилог иде и околност да мањи обим пословања предузетника и незнатан број учесника у остваривању производне, комерцијалне, рачуноводствене и других функција не подразумева тешкоће у погледу контроле рачуноводствених исправа и интерне рачуноводствене контроле. Из тог разлога према позитивним прописима, сва одговорност је на предузетнику, а одговорност рачуновође, у овом случају је чисто професионалне природе.

Јасно се из предњег уочава да специфичност рачуноводства за предузетнике лежи првенствено у његовој пореској функцији. Сматрамо, стога, да је то више његова мана него врлина, која би била кад би оно имало више информативну – развојну улогу у домену предузетништва.

Рачуноводствено финансијска анализа пословања предузетника

У свакој тржишној привреди предузетници улажу средства за започињање или проширење неке привредне активности с циљем повећања профита. Дакле, остварење највећег могућег профита, или његово повећање, основни је критеријум рационалности улагања.² За одређивање профита, као и других доходака, важна је анализа граничних (маргиналних, додатних) величина, пре свега, остварених прихода и расхода предузећа

У табели 1. претпоставка је да предузетник има почетни обим пословања (и улагања) од 5 јединица (производња и трговина изражена у неким јединицама, нпр. по броју запослених радника и машина и сл.; уместо пет радника може се претпоставити и да је реч о 50, 500 итд.). Предузетник процењује шта му доноси даље запошљавање – пораст броја запослених на 6, 7, 8, 9 и 10. Почетна позиција јесте да са обимом запошљавања од 5 предузетник остварује укупни профит (Уп) од 30 (хиљада, милиона новчаних јединица). Гранични профит (Гп) одређује се као разлика између граничног доходака (Гд) и граничног трошка (Гт) код датог обима запошљавања, или како следи:

$$\text{Гп} = \text{Гд} - \text{Гт.}$$

То даље значи да је:

$$\text{Уп} = \text{Уп} + \text{Гп,}$$

или, укупни профит неког датог обима запослености једнак је збиру претходног укупног профита и граничног профита датог обима запослености. Ово произилази из чињенице да је увек укупна величина профита једнака збиру претходних граничних профита.

Овде истичемо многобројне ситуације, од којих ћемо изнети 4 карактеристичне: добар, лош, одличан и врло лош предузетник.³

Ако узмемо пример да сваки новозапослени радник дневно ствара продајући на тржишту по 100 динара (та цена, односно Гд је константна, непроменљива), а да дневни расход (трошкови Гт) предузетника, по запосленом новом раднику расте (ситуација а) или опадају (ситуација б), за предузетника је најважније како се то одражава на његов укупни (пословање у целини - Уп) и гранични профит (по сваком додатно запосленом раднику - Гп). Могуће су и ситуације ц (Гт су увек исти и то испод граничног прихода) и д (Гт су такође увек исти, али изнад граничног прихода).

² Проф. др Богдан Мрдовић; Менаџмент рачуноводства, Виша пословна школа, Чачак, 2006. године, стр 213.

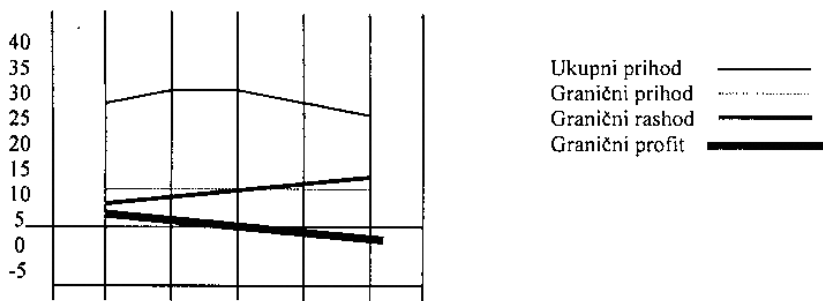
Видети о овоме и у: Проф. др Боривоје Б. Прокоповић и Живојин Б. Прокоповић; Финансијско рачуноводство и биланс, Проинком, Београд, 2006. године, стр. 316.

³ Проф. др Боривоје Б. Прокоповић; Ибид.

Све ситуације из претходног пасуса дате су у табели 1. и приказане на графику 1. а, б, ц и д (техникама линија).

Обим posl. ulag.	Gran. prih.	SITUACIJE											
		a			b			c			d		
		GT	UP	GP	GT	UP	GP	GT	UP	GP	GT	UP	GP
6	10	6	34	4	14	26	-4	8	32	2	12	28	-2
7	10	8	36	2	12	24	-2	8	34	2	12	26	-2
8	10	10	36	0	10	24	0	8	36	2	12	24	-2
9	10	12	34	-2	8	26	2	8	38	2	12	22	-2
10	10	14	30	-4	6	30	4	8	40	2	12	20	-2

Граф. 1. а – Профит (као резултат додатних улагања)



У случају ситуације **а** уочљиво је да профит достиже максимум код обима улагања од 7 односно 8. Карактеристично је да до тог обима укупни профит расте, после чега опада (али је позитиван). Он и после тог обима опада, с тим што је негативан. Може се догодити да предузетник, чија је ситуација слична наведеној, повећањем обима пословања са 5 на 7 или 8, повећа и свој укупни профит са 30 на 36. Том предузетнику може се дати оцена – добар.⁴

Код ситуације **а**, за предузетника је најбоље да остварује обим производње од 7 или 8, јер онај преко 8 доводи до смањивања укупног профита. С друге стране, код ситуације **б**, тај исти обим значи (при датим претпоставкама - са табеле 1) да су у обиму 5 и 10 резултати бољи од других. То практично значи да, ако је предузетнику стало до запошљавања радника и других чинилаца пословања, као и до експанзије учешћа на тржишту, онда му је најбољи обим запослености 10. Уколико му, међутим до тога није стало, оптималан обим био би му 5. Онај предузетник који би наставио са улагањем већим од 5 био би **лош**.⁵

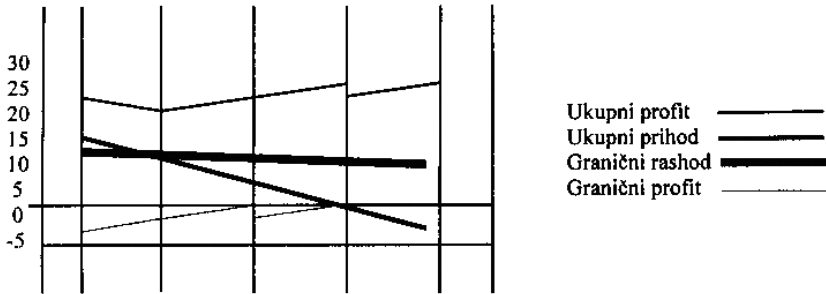
У случају ситуације **ц** величине граничног прихода и граничног трошка (и граничног профита) се не мењају. Гранични трошак стално је нижи од граничног прихода, а укупан профит у сталном је порасту (са новим - додатним улагањима).

⁴ Ибид, стр. 320.

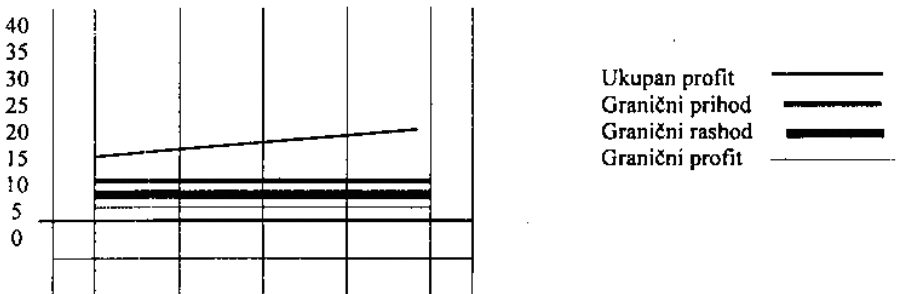
⁵ Ибид, стр. 321.

Из дате ситуације уочљива је оптималност обима улагања у нивоу 10 - свакако при датим претпоставкама. Приметно је да је предузетник са таквим улагањима – **одличан**.

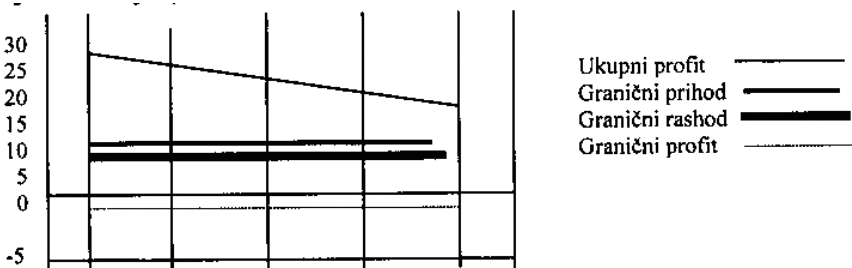
Граф 1. б – Профит (као резултат додатних улагања)



Граф 1. ц – Профит (као резултат додатних улагања)



Граф 1. д – Профит (као резултат додатних улагања)



У случају ситуације д граничне вредности су константне (приход, трошак и профит). Но, гранични трошак је стално већи од граничног прихода, па је гранични

профит константно негативан (гранични профит је губитак). Овде се предузетнику не исплати повећање обима од 5, јер му се укупни профит смањује са 30 на 20. Уколико то ипак учини онда ће бити – врло лош.⁶

Контрола предузетничког подухвата

Контролу овде посматрамо у ширем смислу. Дакле, не само као рачуноводствену, већ као фазу процеса предузетничког управљања. Она има за циљ да мери успешност остваривања планских одлука, односно предузетничке визије и мисије, развојних и пословних политика, циљева и задатака, планова и програма, те ефикасност предузимања мера корективних акција, разуме се када се за то укаже потреба. Другим речима, реч је о контроли која представља процес обезбеђивања успеха предузетничких циљева. Бројни аутори, међу њима и Drucker, контролу поистовећују са обезбеђењем правца деловања. Начелно, планови и организациона структура представљају оно што предузетник и предузетни менаџмент желе да поседују, али различите непредвидиве ситуације могу засметати осмишљеној реализацији. И најбољи планови, програми и стратегије великих предузетничких фирми могу да имају одређене недостатке које није могуће уочити док се не почну реализовати. Могуће су нпр. промене одређених законских прописа, проблеми координације, неслагања међу људима, одсуство мотивације и сл. Познато је, наиме, да организацију сачињавају живи људи, са особеностима у оквиру којих између периода постављања и реализовања циљева и задатака може да дође до одређених промена. Свакако, најважнији задатак контроле је да упозори на грешке и проблеме и да се захтева преиспитивање услова окружења и понашања људи (запослених и потрошача). Контрола увек има задатак да одговори на питање колики су достигнути резултати у односу на планиране, односно, колико се напредовало са постављеним циљевима.⁷ Она је фундаментални елемент процеса управљања и у најширем смислу, како је већ речено, обухвата претходну, текућу и накнадну контролу, које се међу собом разликују само по времену извођења – спровођења.

Прва - претходна контрола подразумева креирање политике, правила, процедура, критеријума (стандардна одступања) и линијско владање (према области) у односу на материјалне ресурсе, финансијска средства и расположив кадровски потенцијал.

Наредној - текућој контрола циљ је да отклони потенцијалне грешке у процесу рада како се не би правили губици.

Трећа - завршна контрола има три основна циља: да се утврди шта није било добро планирано и на којим су подручјима пропусти, да се утврде одступања између планираног и оствареног, те укаже на могућности решавања проблема.

Сам процес контроле има за циљ обезбеђивање постизања предузетничке визије и мисије циљева, те задатака предузетничке јединице и фирме у целини и састоји се од три основна степена:⁸

1) Успостављање стандарда, што подразумева креацију оквира за спровођење контроле и функционисање организације.⁹

⁶ Ибид, стр. 321.

⁷ Проф. др Богдан Мрдовић; Ибид.

⁸ Ибид.

⁹ Klein, S.M. Riti, R.R. understanding Organizational Behavior, Kent Oub, Boston, 1984.,

- ♦ *времена*, који означавају границе времена у којима је потребно нешто учинити (произвести производ, набавити сировине и репроматеријал, испоручити производ купцима, гарантовати период, и сл.),

- ♦ *цена и испоруке* готових производа, набавке сировина, капитала и обртних средстава,

- ♦ *залиха* у минималним, максималним и оптималним нивоима готових производа, сировина, радне снаге, капитала и сл. те

- ♦ *стандарда* у функционисању рачуноводствено – финансијског подсистема.

2) Процена перформанси подразумева проверу одступања од стандарда и одређивање да ли она прекорачује толеранцију контроле.

3) Предузимања корективне акције, што подразумева познавање одступања стандарда и узрока који су довели до одступања, ради остваривања успешних активности у будућности.

Начелно, потреба за контролом комплексности (једноставна или сложена) и стабилности средине (стагична или динамична) може бити мала, средња или велика, односно контрола стратешких – дугорочних – годишњих и краткорочних – оперативних одлука. Пракса показује да системи оперативне контроле не могу да буду корисни, већ супротно, могу да буду штетни у управљању стратешким пројектима.¹⁰

Сама контрола остваривања предузетничког подухвата спроводи се с обзиром на околност да предузетници и предузетни менаџери нису у стању да у потпуности предвиде реалне шансе на тржишту, нити да до краја идентификују ресурсе и расположива средства компаније. Шансе на тржишту су, најчешће видљиве, неки од ресурса су на располагању, а неки у изгледу да то и постану. Пред контролом се постављају захтеви да у процесу предконтроле, процесне контроле и накнадне контроле изврши потребна прилагођавања предузетника или корпорације на начин да дође до остваривања планиране предузетничке визије и мисије, циљева и задатака, односно да се исте у најтежим случајевима измене.

Стално се истиче како треба увек уважавати постулате опште теорије система. Она каже да кад се неки систем покрене да би остварио постављене циљеве и задатке, спољашњи и унутрашњи догађаји стално теже да систем избаце из равнотеже, тако да се може десити да уместо дефинисаних остварујемо недефинисане циљеве, што у крајњем случају може да буде погубно за предузетника, пословни систем, укључујући и могућност опстанка фирме као система. Процес предузетничке контроле састоји се из:

- ♦ утврђивања циља контроле и ревизије пословања предузећа,
- ♦ мерења извршења пословних циљева и задатака,
- ♦ дијагнозе извршења постављених циљева и задатака и
- ♦ предузимање корективне акције у циљевима, задацима, плановима, програмима, акцијама, стратегијама и тактикама.¹¹

Онда када је у питању контрола тржишног пословања, према релативној маркетинг – контроли, постоје четири врсте маркетинг – контроле: контрола

р. 509.

¹⁰ Ansoff, I., *Corporate Strategz*, str. 227.

¹¹ Kotler, Ph.;“Управљање маркетингом“, књига 2., стр. 771.

маркетинг – плана, контрола маркетинг – рентабилности, контрола маркетинг стратегије, и ревизија маркетинг - пословања предузећа. Ревизија означава исправке и прилагођавања непредвиђеним ситуацијама, тако да је, начелно, процес контроле увек обрнут од процеса планирања, а процес ревизије обрнут од процеса контроле.

Ревизија у предузетничкој организацији

На овом месту ће (због простора), бити кратко обрађена посебна улога интерне ревизије у односу на друге контролне функције. Она проистиче из суштине независне ревизије, која је по свом карактеру и суштини блиска институцији независне адвокатуре, јер јој је главни циљ да непристрасно штити интересе власника капитала уложеног у предузетнички подухват.

Саму ревизију врше ревизори, који своје извештаје достављају скупштинама акционара предузећа или банке и њима одговарају за квалитет ревизорског извештаја. Овај принцип важи и за екстерне ревизоре у јавним предузећима, који своје извештаје подносе парламентима и њима одговарају за квалитет извршене ревизије.

Интерна ревизија, за разлику од екстерне која је инструмент заштите интереса власника капитала, је инструмент предузетника или предузетног менаџмента, Она на основу њихових овлашћења проверава функционисање система интерних контрола и вреднује постигнуте резултате пословања предузетничке јединице и фирме у целини. Она на основу уоченог недостатка предлаже предузетнику мере за побољшање извршења намераваног му подухвата. Интерни ревизори су квалификовани стручњаци које постављају сами предузетници, односно предузетни менаџмент, због чега им они и одговарају за извршење ревизорских послова.

У савременој литератури данас постоје различити приступи у дефинисању статуса интерне ревизије. Нашим условима највише одговара пракса Велике Британије (APS – The Auditing Practices Committee), која је доминантна у земљама Европске уније и Британског Комонвелта. По дефиницији Комитета за праћење ревизорске праксе у Великој Британији (APS) „Интерна ревизија је независна функција оцењивања у оквиру пословне организације (предузећа, банке, итд.) којом се испитује и оцењује (вреднује) активност предузећа или банке, као вид пружања услуга организацији“.¹²

На релацији интерне и екстерне ревизије постоји много додирних тачака, нарочито у примени ревизорских процедура, правила и стандарда, термилолошких сличности, те заједничких квалитативних разлика и сл.

Произилази да је циљ интерне ревизије пружање помоћи власницима и менаџменту предузетничке фирме да на делотворнији начин делегирају обављање неких битних контролних дужности. При постизању ових циљева интерна ревизија обезбеђује предузетнику и предузетном менаџменту одговарајућу анализу пословања, процене, препоруке, савете и информације значајне за доношење оптималних пословних одлука.

Међународним ревизорским стандардима (MSR)¹³, у смерницама које се односе на интерну ревизију, каже се:

¹² Проф. др Боривоје Б. Прокоповић; Управљање финансијама предузећа, Факултет за менаџмент, Нови Сад, 2005., стр.194.

¹³ Међународни стандарди ревизије; СРР Србије, 2002., стр. 292.

- ♦ интерна ревизија представља један од елемената система интерних контрола,

- ♦ интерну ревизију, као систем интерних контрола у предузећима и банкама дефинише и утврђује њихово пословодство;

- ♦ задатак интерне ревизије је да испитује, вреднује и извештава о функционисању интерних рачуноводствених контрола, као и о функционисању других система интерних контрола.

Свакако, циљеви интерне ревизије су обимнији и сложенији од оних у екстерној ревизији. Циљ интерне ревизије није само да изрази ревизорско мишљење, као екстерна ревизија, о обављеним рачуноводственим извештајима (исказима) или у ширем смислу пословним извештајима предузетничке јединице и фирме. Она има ширу одговорност у погледу извештавања о различитим активностима у предузетничкој јединици и фирми у целини. Пре свега, њоме се утврђује да ли је пословање могло бити боље. Заправо, испитује се функционисање постојећег пословног система и унутар њега подсистема рачуноводства и уграђене рачуноводствене контроле. Исто тако, испитује функционисање и других нерачуноводствених података припремљених за потребе пословодства и на основу тога испитује остварене ефекте у погледу ефикасности пословања и рада, као и функционисање нефинансијских контрола фирме. То практично значи да интерни ревизор мора да уложи више напора и стручности на испитивању функционисања предузетничке организације, примени технологија, поступака и процедура пословања и да на основу тога аналитички испита остварење ефеката пословања, открије слабости и припреми адекватне предлоге за њихово отклањање и побољшање пословања рада у будућности.

Посебно у предузетничким јединицама и фирмама, задатак интерне ревизије је да професионално и систематски прати и проверава да ли нижи ниво руководства (оперативног) коректно спроводи утврђену стратегију пословне и финансијске политике предузетничке фирме. Притом, посебна пажња се поклања контроли извршавања бизнис планова, остваривању планиране добити и дивиденде, преко чега предузетник или руководство предузетничке фирме обезбеђује спровођење одлука пресудних за реализацију предузетничких подухвата у целини.

Уместо закључка

Рачуноводство предузетника је подкуп предузетног менаџмента и дефинише се као процес препознавања, процене и размене економских информација да би се омогућиле успешне одлуке предузетника уз помоћ тих информација. Предузетници су појединци који имају способност да препознају и процене могућности развоја и да прикупе неопходна средства с циљем да их искористи да спроведу одговарајуће пословне подухвате који ће обезбедити успех. Многи аутори сматрају да је главни фактор предузетничког успеха располагање критичним информација, а посебно рачуноводствено - финансијским. То из разлога што без таквих информација није могуће донети брзе и ефектне предузетничке одлуке.

Као што је у тексту истакнуто рачуноводство, контрола извршења предузетничких подухвата и интерна ревизија пословања имају централну улогу у доношењу предузетничких одлука и у предузетничком успеху. Непосредно или посредно, све предузетничке одлуке имају финансијске импликације, па знање о

рачуноводствено - финансијском менаџменту власницима предузетничких фирми (малим и великим) може бити кључни фактор за предузетнички успех (предузетничку добит).

ЛИТЕРАТУРА

1. Atkinson, A:A & Co.: *Management Accounting*, E CLIFFS, New Yersey, 1995.
2. IASC, International Accounting Standards, London, 1990.
3. Klein, S.M. Riti, R.R.: *Understanding Organization Behaviour*, Kent Pub, Boston, 1984.
4. Kotler, Ph.: *Управљање маркетингом*, Информатор, Загреб, 1994.
5. Прокоповић Б; *Управљање финансијама предузећа*, факултет за менаџмент, Нови Сад, 2005.
6. Прокоповић Б; *Рачуноводства*, Проинком, Београд, 2003
7. Turk, I.: *Рачуноводствене информације као подлога за доношење пословних одлука*, Информатор, Загреб, 1971.
8. *Међународни стандарди ревизије*; СРР Србије, 2002.

DIGITALNA EKONOMIJA

Uvodna razmatranja

U zadnjih pola veka, svet je doživeo sveobuhvatni socijalni, ekonomski, politički i kulturološki fenomen poznat kao Informaciono društvo. Sa informaciono komunikacionom tehnologijom (IKT) kao motorom i znanjem kao pokretačem esencijalno je promenjen način života ljudi. Današnja ekonomija znanja je glavna karika u vodećim industrijskim zemljama. Za zemlje u razvoju Informaciono društvo je pokretačka snaga ka mnogo bržem razvoju i predstavlja fenomen uz pomoć koga mogu da poboljšaju i pospeše svoju ekonomiju i postanu modernije i razvijenije zemlje.

Informaciono društvo je nova socijalna era, i informacija preuzima primat nad ostalim kategorijama, baš kao što je za industrijsko doba bila karakteristična parna mašina i ljudski rad. Prednost se ne ogleda više u ljudskom radu i mašinama, već u informacijama i inovacijama kao vodećem ekonomskom učinku. Takođe, informaciono društvo je sada globalnije, a odnosi se na proizvodnju, potrošnju, usluge, koje su sada prebačene van fizičkih granica i prelaze na virtuelni teren. Informacije menjaju načine naših života, jer sada, kao individue provodimo više vremena organizujući, procenjujući i obrađujući informacije.

Praksa govori da IKT donose prednost ne samo razvijenim zemljama, već i zemljama u razvoju, koje svojim međusobnim povezivanjem otvaraju nove mogućnosti za razvoj novih proizvoda, čime se povećava protok informacija, količina znanja, a i povećava broj zaposlenih. Pored toga, najznačajniju ulogu ima i politička volja kao pokretač, jer Vlada može biti pokretač i regulator Informacionog društva. Čak i ako sama Vlada prepozna svu prednost Informacionog društva, njen razvoj zavisi od konkretnih poteza, pretočenih u zakone i uredbe koje omogućuju, razvoj i primenu nove digitalne ekonomije.

Nova paradigma poslovanja – Digitalna ekonomija

Analizom poslednja dva veka potvrdila bi se teza o kontinuiranom industrijskom razvoju, koji se odvijao različitom dinamikom i ispoljavao kroz nove forme. Iz industrijske i postindustrijske ere, kompjuterska revolucija i dinamičan razvoj informacionih i telekomunikacionih tehnologija vode nas u tzv. informatičku i postinformatičku eru. Za

industrijsku eru bio je karakterističan koncept masovne proizvodnje čija je ekonomija bila vezana za proizvodnju jedinstvenim metodama, koje su se ponavljale i koje su mogle da se primenjuju na bilo kojem prostoru i u bilo koje vreme.

Za savremeno društvo često se kaže da je informaciono društvo, jer se informacija javlja kao roba. Osnovna karakteristika informatičkog društva jeste visoka efikasnost društvenih i ekonomskih organizacija. Znanje postaje dominantan činilac ekonomije takvog društva, pa se kaže da se ekonomija informacionog društva zasniva na znanju.

Treba imati na umu da je jedan od osnovnih proizvoda ekonomije baziran na znanju – novo znanje, koje se potom javlja na tržištu kao roba. Osnovni zadatak informacionog društva jeste da stvori uslove i mehanizme pomoću kojih će novo znanje efektivno, racionalno i u što kraćem vremenskom roku biti vraćeno u proces proizvodnje kao element sredstava za rad, predmete rada i život rada. Zatvaranjem pozitivne povratne sprege u procesu proizvodnje na gore pomenut način, ekonomija informacionog društva uspostavlja se na kvalitetno višem nivou.

Novi način proizvodnje zadržava mnoge karakteristike industrijske proizvodnje, znanje predstavlja dominantni činilac ekonomije koje se time sve više transformiše u postindustrijsku, informacionu ekonomiju. Nova ekonomija menja ustaljene obrasce poslovanja, i stvara se još jedan novi model, novu paradigmu poslovanja, novi digitalnu ekonomiju.

U informatičkoj eri, u čijem centru je kompjuter, u proizvodnji se ostvaruje slična ekonomija obima, ali uz sve manji značaj prostorne i vremenske komponente. Proizvodnja delova postala je moguća u celom svetu, u bilo koje vreme, uz mogućnost pomeranja između udaljenih lokacija. Uspeh ili neuspeh preduzeća, Vlada i svih ostalih društvenih činilaca počinje značajno da zavisi od stepena korišćenja svih prednosti i mogućnosti informacione tehnologije, menadžmenta u umreženim sistemima, poslovne strategije zasnovane na znanju i, kao vrhunac, od Interneta i elektronske trgovine. Informatičko-komunikacione tehnologije, predstavljaju tehnologije opšte namene, koje izazivaju promene u brojnim sektorima i industrijskim granama, i utiču na metode proizvodnje, odnose između industrijskih grana, organizaciju rada, strukturu i profil potrebne radne snage.

Paralelno sa sve većim mogućnostima za proizvodnju, menjaju se uslovi plasma, kao i obuhvat i poimanje ciljnog tržišta, koje dobija globalne dimenzije. Govori se o ekonomskoj globalizaciji, koja se definiše kao promena u ponašanju proizvođača i kupaca uzrokovana opadanjem ekonomskih udaljenosti i velikom brzinom tehničkog progressa. Povećava se uniformnost potreba i zahteva potrošača, ali i mogućnost industrije da bazno iste proizvode brzo i lako prilagodi specifičnim zahtevima probirljivog potrošača.¹

Pojam konkurencija, finansijska nestabilnost i nesigurnost tržišta, nameću kao imperativ stalno smanjenje troškova poslovanja, odnosno povećanje produktivnosti i efikasnosti. Izlaz se traži u različitim inovativnim sadržajima i odgovarajućim tehnološkim rešenjima. Veća konkurentnost se može ostvariti uvođenjem sistema menadžmenta kvalitetom, reinženjeringom poslovnih procesa, ali mnoge delatnosti i poslovne aktivnosti potrebno je graditi od početka na dugoročnoj osnovi, prilagođenoj novom poretku stvari i činjenici da je za savremeno poslovanje ključna primena najnovijih informaciono komunikacionih tehnologija.

¹ Dehejia, M. (1996) „Technology Trends - Towards the Post- Information Age“, 30 Years of Industrial Development 1966-1996., UNIDO, Wiena.

Nove tehnologije utiču na stvaranje nove ekonomije, a nova ekonomija je stalno „gladna“ novih tehnologija. Postavlja se pitanje: „Da li su nove tehnologije razvijale kao odgovor na narasle potrebe nove ekonomije, ili je potencijal savremenih tehnologija inicirao nastajanje nove ekonomije?“. U svakom slučaju najbitnija stvar je da postoji očigledna uzajamna veza zavisnosti i povratne sprege tehnologije i ekonomije.

Proizvoditi znači menjati svet oko sebe, tj. stvarati dodatnu vrednost. Čovečanstvo je prešlo dug put od proizvodnje zasnovane na snazi ljudskih mišića do fleksibilnih, automatizovanih proizvodnih pogona. U novoj ekonomiji dodatna vrednost je pre svega rezultat angažovanja umnih mogućnosti čoveka, a ne njihovog fizičkog rada.

Živimo u doba rađanja nove ekonomije, nove politike i novog društva. Naravno, nova ekonomija ne podrazumeva samo primenu novih tehnologija već i novih organizacionih modela, novih proizvoda i novih usluga.

Internet iz osnova menja odnose između proizvođača i potrošača. Mnogi ga uprošćeno posmatraju samo kao novi marketinški kanal ili način za ubrzanje poslovnih transakcija, ali Internet je mnogo više od toga – tehničko-tehnološka osnova za kreiranje novog ekonomskog poretka, nastala kao rezultat konvergencije primene digitalnih tehnologija: računarskih, telekomunikacionih i multimedijalnih.

Veze Interneta i ekonomije su brojne i raznovrsne, pa mnogi autori u literaturi daju različite nazive:

- Peter Drucker: „*networked organization*“ – umrežena organizacija;
- Peter Senge: „*learning organization*“ – organizacija koja uči;
- Davidov i Malone: „*virtual organization*“ – virtuelna korporacija;
- Peter Keen: „*relation organization*“ – relaciona organizacija;
- Tom Peters: „*crazy organization*“ – luda organizacija;
- James Brian Quinn: „*intelligent organization*“ – inteligentno preduzeće;
- Hammer i Champy: „*reengineered corporation*“ – reinženjerska korporacija;

Jedan od opšte prihvaćenih i možda najtačnijih naziv je digitalna ekonomija ili e-ekonomija.

Zemlje u razvoju i zemlje u tranziciji u novoj digitalnoj ekonomiji

Osnovna karakteristika zastupljenosti elektronskih komunikacija jeste neravnomenost. Skoro tri četvrtine informacionih potencijala i elektronske trgovine ostvaruju američke kompanije, ali se na mrežu brzo uključuju i kompanije iz Evrope, Japana i azijskog regiona. Širenje mreže je takvo, da nije izostavljen nijedan deo sveta, od Kine, preko Južne Amerike, do Afrike. Da su razlike ipak znatne možemo potvrditi uporednim pregledom procenata prema kojem 70% Amerikanaca i Kanadana ima pristup Internetu, dok slične mogućnosti postoje za samo 4,7% Afrikanaca.²

Budući da mnoge prognoze razvojne perspektive i izvozne mogućnosti svih kompanija i zemalja vezuju za uključjenje u elektronski sistem poslovanja, za zemlje u razvoju (ZUR) i zemlje u tranziciji (ZUT) ne postoji dileme u vezi s tim da li se treba uključiti, već kako da se to učini što brže i jeftinije da bi se izbegla opasnost od niskih stopa ekonomskog rasta i razvoja. Nejednaka raspoloživost infrastrukture, hardvera i softvera u razvijenim

² <http://www.internetworldstats.com/stats2.htm>, 22.10.2007.

regionima u odnosu na ZUR i ZUT značajna je prepreka bržem uključanju tih kategorija zemalja u savremene informacione tendencije i elektronsku trgovinu. Nekoliko ključnih faktora gde postoji velika razlika između razvijenih zemalja i ZUT i ZUR:

- broj telekomunikacionih priključaka (fiksne i mobilne telefonije). Osim fizičke raspoloživosti telekomunikacione strukture, značajne su razlike i u ceni korišćenja postojećih potencijala, pri čemu su cene tih usluga u ZUR-u i ZUT-u mnogo veće;

- broj računara,

- broj Internet hostova,

- broj korisnika koji koriste Internet. Na vrhu liste je Island sa neverovatnim procentom od 86.3% stanovništva koji koristi Internet. Zatim slede Švedska, Holandija i Portugalija sa oko 74%. Zemlje u tranziciji kao što su Poljaka, Rumunija i Bugarska sa oko 23%, i na samom začelju liste Srbija, Vatikan, Ukrajina, Albanija sa manje od 14%.

U ZUR-u i ZUT-u informaciona tehnologija i elektronska trgovina delovale bi kao značajan činilac bržeg ekonomskog i socijalnog razvoja. Širenje Interneta omogućilo bi tim zemljama da lakše i brže dolaze do svih vrsta informacija - od obrazovanja, preko ekonomije do zdravstva. Preko Interneta kompanije iz ZUR-a i ZUT-a mogu da pristupe globalnom tržištu, što bi mnogo teže ostvarile na bilo koji drugi način, i tako postanu znatno ravnopravniji snabdevači i partneri kompanijama iz razvijenih zemalja.

Tokom tranzicije sa jednog na drugi model rasta stvaraju se tri mogućnosti za unapređenje poslovanja preduzeća iz ZUR-a ili ZUT-a. Prvo, nove tehnologije i organizacioni principi mogu da se iskoriste za modernizovanje i podmlađivanje kompanija iz zrelih industrija, kao što su automobilska industrija, brodogradnja, industrija čelika, i slično. Druga mogućnost je direktno uključivanje kompanija u nove industrije kao što je proizvodnja softvera i mikroelektronskih proizvoda koje su u fazi ekspanzije, rasta i ostvarivanja značajnih profitnih stopa. Takve poteze su učinile mnoge firme iz zemalja u razvoju, ali su za to bili neophodni podrška domaćeg okruženja, konstantno inoviranje, intenzivno investiranje i veoma mudar menadžment u vezi sa izborom tržišta i ulaskom u saveze s moćnijim partnerima iz razvijenih zemalja. Treća mogućnost je vezana za razvoj globalizacije i činjenicu da su mnoge industrijske grane počele globalno da deluju od svoje rane faze. Time je omogućeno učešće u globalnim mrežama i kompanijama iz ZUR-a i ZUT-a na više različitih načina i na osnovu različitih tipova ugovora. Odnosno, stvorena je mogućnost da kao pojedinačne firme proizvode lokalno za globalne trgovinske kompanije, ili da preko kooperativnih veza i odnosa rade i saraduju s kompanijama iz razvijenih zemalja i da tako prihvataju savremeni menadžment i informacione tehnike rada i poslovanja.³

Ostvarenje tzv. digitalne jednakosti postaje važna etapa u realizaciji globalne prirode informacione - telekomunikacionih tehnologija i razvoja digitalne ekonomije, a samim tim i uslov za realizaciju prednosti koje kompanije i zemlje u svim regionima sveta stiču, na osnovu njih. Savladavanje razlika na relaciji razvijene zemlje - zemlje u tranziciji i razvoju, velike kompanije - male kompanije, gradski i urbani centri - ruralna periferija postaje važna preokupacija mnogih vlada razvijenih zemalja i međunarodnih tela i organizacija koje se bave tom problematikom. Uključenje malih i srednjih preduzeća takođe je presudno za nastavak ekonomskog razvoja privrede. Osim toga, razvijene zemlje sve veću

³ Dehejia, M. (1996) „Technology Trends - Towards the Post- Information Age“, 30 Years of Industrial Development 1966-1996, UNIDO, Vienna.

pažnju posvećuju savladavanju digitalnih razlika u okviru sopstvenih privreda, da bi se obezbedio jednaki pristup informacionoj tehnologiji i znanjima svim građanima, bez obzira na nivo dohotka, obrazovanje, rasu ili geografsku lokaciju (urbani centri i periferija).

Nova digitalna ekonomija i domaća privreda

Otvaranjem prema svetu i demokratizacijom društva u domaćim uslovima, stvorene su osnovne pretpostavke za radikalnu reformu privrednog sistema, njegovu tranziciju na tržišni sistem privređivanja i prelazak na razvojnu strategiju kojom će se uvažiti uslovi nove digitalne ekonomije. Ta razvojna strategija mora da bude orijentisana prvenstveno na postizanje makroekonomske stabilnosti, na radikalno restrukturiranje ukupnih privrednih potencijala i na privredne grane koje mogu da ostvare proizvod ili uslugu za mnogo konkurentnije svetsko tržište, sa kojeg smo bili odsutni poslednjih petnaestak godina. Potreba radikalne reforme svih privrednih sektora možda je idealan trenutak da IKT tehnologije dobiju mesto koje im pripada i u domaćim uslovima.

U sva tri koraka transformacije domaćih privrednih subjekata mogućnosti i potencijali informaciono-telekomunikacionih tehnologija moraju da dobiju odlučujući značaj.⁴

- organizaciji - moraju se promeniti organizaciona struktura i menadžment domaćih preduzeća prema savremenim tendencijama, zasnovanim na moćima IKT tehnologija. Zbog savremene mrežne organizacione strukture stranih partnera biće neophodna domaća organizacija rada koja će omogućiti da se posluje 24 sata dnevno i da se elektronski organizuju poslovne transakcije;

- tehnologiji - neophodna je modernizacija i poboljšanje performansi instaliranih privrednih kapaciteta koji sada imaju visok stepen tehnološke zastarelosti u pravcu veće automatizacije rada i poslovanja, uvođenja savremenih CAD (Computer Aided Design) metoda i uopšte većeg korišćenje računara u organizaciji i realizaciji proizvodnje;

- sektoru radne snage - biće potrebna visoko obrazovana radna snaga, sposobna da brzo i lako menja posao (multiskills), da radi timski i da koristi sve prednosti informacionih i komunikacionih tehnologija. Informatičko opismenjavanje i obrazovanje mora da dođe do potpunog izražaja, a veće ulaganje u obrazovanje kadra i usvajanje metoda kontinuiranog učenja treba da postanu prioritet domaćih upravljačkih privrednih struktura. Savremeno obrazovan menadžerski kadar neophodna je karika između tako organizovanog radnog potencijala i stranih partnera.

U svetu svi segmenti transakcionog lanca - od isporučioaca sirovina, preko proizvođača do transporta i distributera - uglavnom funkcionišu elektronski, što se mora uzimati u obzir i u domaćim uslovima. Zbog toga reorganizacija rada na principima informacione intenzivnosti mora da se sprovede ne samo u domaćim industrijskim preduzećima već i u uslužnom sektoru, posebno u domenu trgovine i bankarstva. Isto tako, vanprivredne delatnosti, kao što su zdravstvo ili obrazovanje, dobiće nove i veće mogućnosti za rad i delovanje i u informatičko-komunikacionom okruženju.

Uporedo sa reformama u privredi, i novi institucionalni sistem mora da se postavi na redefinisanim osnovama. Uvođenje i upotreba savremenih informacionih sistema moraju

⁴Vidas – Bubanja Marijana, „E-poslovanje: menadžment, tehnologije, aplikacije“, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2005.

da dođu do potpunog izražaja i prilikom formiranja državne administracije, sudstva, carinskog sistema, i slično. Te delatnosti će tako dobiti nove mogućnosti da deluju efikasnije i rade jeftinije, sa manje propusta i grešaka.

U realizaciji svih tih promena postoje i brojne prepreka, za čije je rešenje neophodna finansijska i tehnička podrška. Nedovoljno razvijena domaća telekomunikaciona infrastruktura, mali broj hostova Interneta, skromni hardverski i softverski potencijali, informatička nepismenost i nepostojanje odgovarajuće zakonske regulative, prilagođene poslovanju u virtuelnom prostoru, samo su neki od najakutnijih problema. Za njihovo rešenje potreban je, pre svega, stratejski pristup, na osnovu kojeg će se izdvojiti prioriteti i na najadekvatniji način usmeriti u te segmente očekivana sredstva strane finansijske podrške. Ulazak stranog kapitala u formi stranih direktnih investicija ili razni drugi kooperativni oblici saradnje između domaćih preduzeća i stranih kompanija, možda su najkvalitetniji i najpoželjniji način za rešenje tih problema.

Investicioni paketi, u slučaju stranih direktnih investicija obuhvataju osim kapitala, i nove tehnologije, znanja, menadžment i organizacionu praksu, koja je sigurno postavljena prema principima nove informacione ere poslovanja. S druge strane, kroz različite kooperativne ugovore o proizvodnji, licenci, franšizingu itd., strani partner će usloviti domaća preduzeća da pređu na savremene metode poslovanja, za šta će dobiti i finansijsku i tehničku podršku. Pri tome, uvažavanje svih navedenih činilaca (od značaja makroekonomske i strukturne politike, preko pitanja kadrovskog potencijala, do nove uloge države) postaje izuzetno važno i neophodno i u domaćim uslovima.

Organizacija koja uči

*Ima samo jedna gora stvar od toga da školujete ljude
pa da Vam odu a to je da ih ne školujete pa da Vam ostanu!*
Zig Ziglar

Na početku novog milenijuma sve je jasnije da je sadašnji sistem obrazovanja u krizi. On ne zadovoljava tekuće potrebe adekvatno, a moraće da se suoči sa još većim pritiscima u godinama koje dolaze. Postojeći sistem obrazovanja, utemeljen još u XIX veku zasnovan je na pretpostavci da su promene u znanju relativno spore, zato je bilo optimalno prvo određeno vreme učiti, a potom do kraja radnog veka koristiti naučeno. Imajući u vidu brzinu promena u poslednjim decenijama, zahtevi društva kao celine, za obrazovanje drastično se menjaju.

Nekada su budući stručnjaci odlazili na fakultete kako bi se pripremili za određenu profesionalnu karijeru, jer su osnovne veštine i znanja sporije menjali u nauci, inženjerstvu, finansijama, pravu, ekonomiji i dr. Međutim, prema predviđanjima stručnjaka, prosečan radnik budućnosti imaće bar šest do sedam karijera, od kojih će svaka zahtevati nove veštine, znanja, iskustva i sl. Ranije je cilj obrazovanja bio da čovek ovlada postojećim znanjem, a sada do pored toga nauči kako da stalno usvaja nova znanja. Stara kineska poslovica kaže: „Gladnog čoveka nahrani tako što ćeš ga naučiti da hvata ribu“.

Kako savremeno poslovanje zahteva sve intenzivniju primenu znanja, multidisciplinarnost i saradnju, obrazovanje mora da daje i nove veštine: pronalaženje informacija, kritičkog razmišljanja, efikasnog komuniciranja, rada u timovima, upravljanje projektima, upravljanje konfliktima i kriznim situacijama. Na primer, velika preduzeća smatraju da nije dovoljno osnovno fakultetsko obrazovanje, jer se pravila poslovanja toliko brzo men-

jaju da uvek ima novih koja se moraju naučiti. Ono što ove firme žele nisu diplomirani studenti koji „sve znaju“, već oni koji osim znanja poseduju sposobnost i spremnost da stalno uče.

Nažalost, konvencionalan organizacija preduzeća orjentisana je prvenstveno na obavljanje osnovne delatnosti, a ne na učenje.

Organizacija koje su promenile načina rada tako da zaposleni pored obavljanja osnovne delatnosti u okviru radnog vremena moraju i da upotpunjuju i nadograđuju svoje znanje, nazivaju se „organizacije koje uče“ (*learning organization*). Takva preduzeća inoviranjem svojih proizvoda i usluga povećavaju šansu za opstanak na tržištu. U novoj ekonomiji sposobnost i spremnost da se permanentno uči postaju presudni za opstanak i uspeh na globalnom tržištu.

„Organizacija koja uči“ podstiče novu kulturu rada, koju karakterišu stimulaciju kreativnosti i inovacije. Ona zaposlenima daje sposobnost da „zdravo“ rasuđuju i omogućava im da lakše i brže rešavaju probleme. Organizacije koje prihvate ovaj koncept biće ispred svoje konkurencije.

Izazov za one koji upravljaju znanjem odnosi se pre svega na implementiranje sistema koji će koordinirati tok informacija kako bi zaposleni mogli da pristupaju specifičnom znanju važnom za njihov posao i stvaranje procesa uz koji će pojedinci moći da dele i koriste znanje. Svrha je da organizacija obezbedi maksimalno iskorišćenje raspoloživih resursa znanja.

Mnoge organizacije rade na ubrzanju poslovnih procesa i paralelno izgrađuju svoje resurse znanja. Međutim, mali broj je iskoristio priliku, radi boljeg poslovanja, da kombinuje brzinu sa znanjem. Kada do toga dođe, organizacija će biti u stanju da spremnije apsorbuje nove informacije i da novo znanje iskoristi za bolju strategiju i efikasnije poslovanje. Kada oseti promene na tržištu organizacija će biti spremna da izvrši relokaciju resursa i preusmeri svoje tržišne aktivnosti. Ukratko, organizacija će postati inteligentnija i brza, i tu sposobnost će koristiti za povećanje svoje konkurentnosti i tržišne vrednosti. Osim toga, znanje postaje i proizvod koji se može nuditi na tržištu i po tom osnovu ostvariti značajan profit.

Mnogi podaci obuhvaćeni informacionim sistemom preduzeća implicitno sadrže nepoznata, neotkrivena znanja, koja mogu biti značajna za poslovanje. Za otkrivanje i analizu ovakvih znanja takođe se koriste savremene informacione tehnologije: skladišta podataka (*data warehouse*), kopanje (rudarenje) po podacima (*data mining*), mašine za pretraživanje (*data search*), inteligentni agenti (*intelligent agent*) i sl.

Umesto zaključka

Kad god se pomenu savremeni načini rada, nove tehnologije, novi načini obrazovanja, postoji pregršt primera stranih kompanija i uspešnih preduzeća u razvijenim zemljama koje su dokaz o uspešnosti primene ovakvih novih koncepta poslovanja. Uvek nakon toga sledi priča, kako su te nove paradigme prihvatile i zemlje u razvoju kako bi ostale u trci za globalno pozicioniranje i poboljšanje svog ekonomskog položaja. Nažalost priča o Srbiji uvek ima tužan kraj. Uvek mi nismo u stanju da primenimo već gotova i postojeća rešenja, naše firme i preduzeća su previše inertna na uvođenje novotarija, uvek nam smeta nasleđe, uvek na fale resursi, novac... Niko od nas ne traži spektakularna otkrića i neverovatne pronalaskе, već „samo“ primenu već postojećeg i proverenog.

Ključ za uspešno suočavanje sa ovim „novim“ izazovima leži u razvoju digitalne globalne infrastrukture. Zadatak je olakšan činjenicom da Internet, kao globalna računarsko-komunikaciona mreža predstavlja okosnicu i srž ovakvog novog sistema poslovanja. Ovakav sistem odstupa od klasičnog naučenog modela. Granice se proširuju izvan realnih i omogućuje umrežavanje globalnih organizacija. Ovakva globalna digitalna infrastruktura ima potencijal da fundamentalno unapredi i transformiše postojeću ekonomiju u novu digitalnu ekonomiju. Međutim, nova ekonomija zahteva i nove metode upravljanja, koji se odnose ne samo na upravljanje klasičnim resursima, već pre svega na upravljanje znanjem, konfliktima, projektima, promenama i sl.

LITERATURA

1. Dehejia, M. (1996) „Technology Trends – Towards the Post- Information Age“, 30 Years of Industrial Development 1966-1996., UNIDO, Wiena.
2. <http://www.internetworldstats.com/stats2.htm>, 22.10.2007.
3. Vidas – Bujanja Marijana, „E-poslovanje: menadžment, tehnologije, aplikacije“, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2005.
4. Kalakota R., Robinson M., “E-business 2.0”, Addison-Waly, New York, 2002.