



**DRUŠTVO  
EKONOMISTA  
BEOGRADA**  
osnovano 1932

# **EKONOMSKI** VIDICI

**ISSN 0354-9135**  
**UDK-33**  
**COBISS.SR-ID 116154887**

Godina XVII, Broj 1  
Beograd, mart 2012. godine



# EKONOMSKI VIDICI

Časopis Društva ekonomista Beograda (Osnovano 1932.g.)

Godina XVII

Beograd, mart 2012.

Broj 1 str. 1-144

**Izdavač:**

Društvo ekonomista Beograda,  
Beograd, Kneza Miloša 10  
Tel/faks: 011/3230-120  
Žiro račun: 180-100121001142034  
E-mail: debeograd@gmail.com

**Predsednik Društva  
ekonomista Beograda:**

Prof. dr Gojko Rikalović

**Glavni i odgovorni urednik:**

Prof. dr Jelica Petrović - Vujačić

**Urednik:**

Bude Šever, dipl. ecc, dipl. prav.

**Redakcija, Board of Editors  
Redakcioni kolegi**

Prof. dr Jelica - Petrović Vujačić, Prof. dr Zorka Zakić, prof. dr Vesna Milićević, prof. dr Petar Đukić, prof. dr Branko Medojević, prof. dr Ljubinka Joksimović, prof. dr Gojko Rikalović, prof. dr Ivica Stojanović, prof. dr Darko Marinković, dr Milan Šojić, dr Jugoslav Mijatović, prof. dr Sreten Vuković, prof. dr Sida Subotić, prof. dr Nataša Cvetković, prof. dr Ljiljana Jeremić, prof. dr Radmila Grozdanić, dr Snežana Grk, naučni savetnik, prof. dr Bojan Ilić, prof. dr Gordana Kokeza, Bude Šever, dipl. ek. dipl. prav.

**Tehnički urednik:**

Slavomir Mirković

**Štampa:**

FORMA B, Čika Miše Đurića 20,  
Beograd, tel. 2777-104

Časopis izlazi četiri puta godišnje

**Publisher:**

Economists Association of Belgrade (Founded in 1932), Beograd, Kneza Miloša 10, Tel/fax: 011/3230-120

**President of Economists Association  
of Belgrade:**

Profesor dr Gojko Rikalović

**Editor-in-Chief:**

Prof. dr. Jelica Petrović - Vujačić

**Editors:**

Bude Šever, dipl. ecc, dipl. prav.

**Technical Editor:**

Slavomir Mirković

**Издательство:**

Союз экономистов Белграда, Београд, Кнеза Милоша 10, Тел/факс: 011/3230-120

**Председатель Союза экономистов Белграда:**

Проф. др Гојко Рикаловић

**Главный и ответственный редактор:**

Проф. др Јелица Петровић - Вујачић

**Редактори:**

Буде Шевер, дипл. ецц, дипл. прав.

**Технический редактор:**

Славомир Мирковић



Ekonomski vidici godina XVII Broj 1 2012.

## SADRŽAJ

**Božo Drašković, Zoran Rajković**

SUMNJA U POSTOJANJE REALNE STRATEGIJE  
RAZVOJA SRBIJE. . . . . 1

**Milan Šojić**

NAJZNAČAJNIJI FINANSIJSKI REZULTATI POSLOVANJA  
PRIVREDE SRBIJE 2006-2010 . . . . . 13

**Grozđanić Radmila, Jevtić Boris, Milanka Vučić**

MOGUĆNOSTI RAZVOJA MSP U SRBIJI . . . . . 23

**Gordana Kokeza, Snežana Urošević**

ULOGA INOVATIVNOSTI U RAZVOJU MALIH I SREDNJIH  
PREDUZEĆA . . . . . 37

**Jelena Crnčević-Ilić**

EFIKASNOST JAVNIH PREDUZEĆA - MODELI  
TRANSFORMACIJE. . . . . 49

**Marina Savković, Ljiljana Jeremić**

ULAGANJE U OBRAZOVANJE U DOBA EKONOMSKE KRIZE. . . 69

**Vladimir Marinković, Nataša Stanisavljević**

O REALNOJ MOĆI LJUDSKOG POTENCIJALA U SRBIJI. . . . . 85

**Svetlana Čičević, Marjana Čubranić - Dobrodolac, Milkica Nešić**

ODNOS ZAPOSLENIH PREMA SCENARIJU PROMENE RADNOG  
MESTA. . . . . 95

**Goran Kvrgić, Gordana Danilović, Siniša Miletić**

PRODUKTIVNOST METALSKE INDUSTRIJE . . . . . 119

**Slavomir Mirković**

NOVE KNJIGE NA SRPSKOM JEZIKU . . . . . 137

UPUTSTVO ZA AUTORE. . . . . 145



*Dr Božo Drašković\**  
*Mr Zoran Rajković\**

## SUMNJA U POSTOJANJE REALNE STRATEGIJE RAZVOJA SRBIJE

### Rezime

Projekcije ekonomskog rasta i razvoja Srbije, koje su kreirane krajem 2000. godine, bazirale su se na tome da će deregulacija, liberalizacija i privatizacija, koje omogućavaju nesmetano tržišno samoregulisanje, dovesti do ekonomskog rasta i blagostanja u Srbiji. Period prethodne faze tranzicije iz socijalističke u tržišnu ekonomiju koji se događao u periodu 1990-2000 godina u uslovima raspada prethodnog Jugoslovenskog tržišta, ekonomskih sankcija, ratova, autoritarne vlasti i kriminalizacije društva, inicijalno su ekonomiju Srbije povelu u propast. Zaokret koji je napravljen posle početka demokratizacije od 2001. godine, na ekonomskom i razvojnom planu, nije doneo, niti obezbedio razvoj. Statistički zabeležen ekonomski rast iskazan u rastu BDP –a od prosečnih 5,4% u periodu tranzicionog „blagostanja“ od 2001 do 2008. godine iznenada je pokvaren padom od -3% u 2009, a njegove perspektive u 2010. godini nisu nimalo ružičaste i kreću se oko nule. Rast BDP je bio praćen porastom nezaposlenosti, rastom spoljnog duga i padom izvoza. Kreatori i savetnici strategije razvoja i ekonomske politike od 2000. godine pa nadalje, najednom uočavaju da je neophodna nova strategija, ali ne objašnjavaju u čemu je bila slabost prethodne. Umesto kritičkog objašnjenja, nudi se formulacija: „prethodni model je iscrpeo svoje mogućnosti“. Eksperimenti sa strategijama razvoja Srbije su, pokazalo se u prethodnom periodu, samo su, na nerealnim pretpostavkama projektovanje optimističke budućnosti.

**Ključne reči:** ekonomski rast, domaći proizvod, razmenljiva dobra, zaposlenost, deficiti.

### 1. Ključni pokazatelji ekonomskih kretanja u periodu 2001-2009 g.

U proteklom periodu od 8 godina, do 2009. godine, prosečna stopa rasta bruto domaćeg proizvoda (BDP) iznosila je prosečno 5,4%, ali je ona u 2009.

---

\*

Institut ekonomskih nauka, Beograd

godini negativna i iznosi – 3,0%. Dakle prosečan rast BDP za navedeni period je 4,5%, sa daljom tendencijom da će prosek pasti kada se uključi očekivani mršavi rast u 2010 godini od 0,6%. Prema tome, desetogodišnji prosek rasta BDP-a u Srbiji će iznositi oko 4,1%. Ovo je relevantno, posebno sa stanovišta ocene realnosti projekcije da će BDP u Srbiji za period do 2020. godine rasti prosečno po stopi od 5,8%<sup>1</sup>. Bruto domaći proizvod po glavi stanovnika /BDP *per capita*/ u Srbiji porastao je iskazan u EUR sa 1.708,7 iz 2001 godine na 4.546,5 EUR u 2008, da bi u 2009. godini opao na 4.304 EUR. Bruto domaći proizvod po stanovniku je u proteklom periodu porastao za skoro 2,52 puta.

Bruto zarade u istom periodu beležile su konstantno i nominalni i realni rast i to sa prosečnih nominalnih 8.691 dinar iz 2001. godina na 45.674 dinara u 2008 i 44.147 dinara u 2009. godini. Realna stopa rasta bruto zarada imala je promenljiv tok i to sa stopom rasta u 2002 godini od 30% da bi stopa rasta u 2005 iznosila 6,8 u 2008. godini 3,9 u 2009. godini 0,2 a projekcija za 2010 godinu je 2,3%. Prosečna stopa rasta bruto zarada za period 2001 -2009 godina iznosi 11,94.

pozitivni rezultati ekonomske politike u posmatranom periodu su ostvareni u permanentnom smanjivanju stope inflacije i njeno svođenje na nivo ispod 10% godišnje. Inflacija merena rastom cena na malo je sa 40,7% iz 2001 godine smanjena na 7,8% u 2003 da bi posle dvocifrenog iznosa iz 2004 i 2005 godine od 13,7 i 17,7 u 2006 godini opala na 6,6 zatim rasla na 10,1 u 2007 i dalje opala na 6,8 u 2008 i 6,6 u 2009. godini.

Obeshrabrujući su pokazatelji stopa rasta **privrednih aktivnosti** u posmatranom periodu. Posebno ćemo se ovde zadržati na prezentaciji kretanja fizičkog obima industrijske proizvodnje, fizičkog obima poljoprivredne proizvodnje i kretanja u građevinarstvu ne prema fizičkom obimu, već na osnovu vrednosti izvedenih radova u stalnim cenama.

Tranzicioni period sveopšte privatizacije, liberalizacije i deregulacije pokazao se kao poguban za kretanja u industrijskoj proizvodnji. Fizički obim industrijske proizvodnje u periodu 2001-2009. godina ima ukupan prosek rasta od 0,46%

Kretanje stopa rasta, odnosno opadanja fizičkog obima proizvodnje u industriji po godinama ima sledeću sliku. Fizički obim proizvodnje u najboljoj 2007. godini imao je rast od 7,1%. Prethodni period 2001-2003, daje negativan

1

Videti „ Postkrizni model ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011 – 2020, USAID, FREN – Ekonomski fakultet Beograd i Ekonomski institut, Beograd, Avgust 2010 godine, str.8.

prosek, jer je u prve dve godine zabeležen neznatan rast, da bi u 2003. godini industrija zabeležila negativnu stopu fizičkog obima proizvodnje.

Poljoprivredna proizvodnja – fizički obim, ima izrazito ciklični karakter. Oscilacije su značajne i to pokazuje rast od 18,6 u 2001. godini, rast od 19,5 u 2004 i 8,5 u 2008. godini, dok je pad zabeležen u 2002 i 2003, kontinuirani pad u periodu 2005-2007 godina i mali rast u 2009 od 2,5%.

**Kretanje stopa fizičkog obima industrijske, poljoprivredne proizvodnje i građevinarstva u Srbiji**

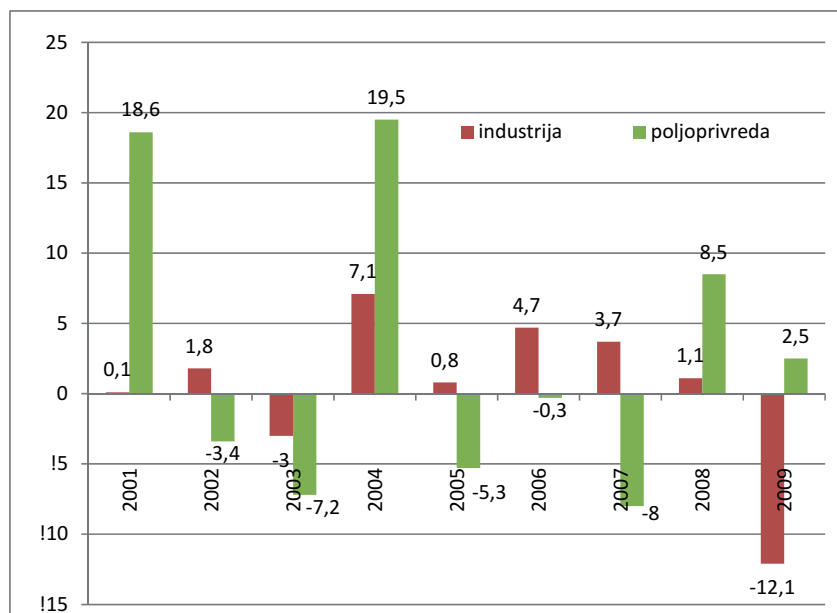
Godina	industrija	poljoprivreda	građevinarstvo*
2001	0,1	18,6	-13,1
2002	1,8	-3,4	76,8
2003	-3,0	-7,2	19,7
2004	7,1	19,5	31,3
2005	0,8	-5,3	13,7
2006	4,7	-0,3	10,9
2007	3,7	-8,0	18,9
2008	1,1	8,5	4,3
2009	-12,1	2,5	-23,5

\*vrednost izvedenih radova u stalnim cenama  
Izbor podataka: Republički zavod za statistiku.

Za razliku od industrije i poljoprivrede, gde su podaci dati za kretanja fizičkog obima proizvodnje, za građevinarstvo su podaci iskazani u vrednosti izvedenih radova u stalnim cenama. Građevinarstvo je imalo intenzivan rast vrednosti izvedenih radova, a samim tim i fizičkog obima gradnje. U periodu 2002 – 2007. godina rast je bio impresivan, međutim u 2008. godini doolazi do pada, a u 2009. godini je zabeležena velika kriza koja će se prema podacima i projekcijama u 2010. godini nastaviti.

Prezentirani podaci ukazuju na to da se Srbija „razvijala“ u proteklom periodu tako što je smanjivala sopstvenu industrijsku i poljoprivrednu proizvodnju, istovremeno jačajući ulogu tercijalnog sektora i sektora finansijskog posredovanja i usluga. Rast u oblasti građevinarstva, posebno u sektoru stano-gradnje bio je poduprt tražnjom koja je nastajala iz prodaje društvenog kapitala





/akcija koje su fizička lica imala u preduzećima/, tražnjom koja je dolazila iz Crne Gore, stanovništva iz Republike Srpske i Hrvatske, kao i usled podsticaja i subvencija za zaduživanje stanovništva, koje je politikom subvencioniranih kamatnih stopa podržavana od strane vlade Republike Srbije. Period tako kreirane tražnje i na njoj formiranih visokih cena finalnih proizvoda u građevinarstvu, je iza nas.

**Izvoz, uvoz i deficit robne razmene u Srbiji u periodu 2001-2009 godina u mil. EUR**

	2001	2002	2003	2004	2005
Izvoz robe	1.922,2	2.201,7	2.442,4	2.831,6	3.608,3
Uvoz robe	4.759,2	5.956,8	6.589,3	8.623,3	8.439,2
Defic. rob.raz	-2.837	-3.755	-4.247	-5.792	-4.831
	2006	2007	2008	2009	
Izvoz robe	5.102,5	6.532,2	7.428,3	5.961	
Uvoz robe	10.462,6	13.506,8	15.494,5	11.504	
Defic. rob.raz	-5.360	-7.074	-8.066	-5.543	

Izbor podataka: Republički zavod za statistiku.

Uspešnost ili neuspešnost razvoja Srbije meri se i rezultatima koji se ostvaruju u spoljnotrgovinskoj razmeni. U periodu od 2001-2009 godina zabeležen je stalan rast izvoza i uvoza. Izvoz roba je porastao sa 1,9 milijardi EUR iz 2001 na 7,4 milijarde u 2008 i opao na 5,9 milijardi u 2009 godini. Uvoz roba je zabeležio vrednosno dalekjo značajnije rezultate. Uvoz robe je u 2001. godini iznosio 4,7 milijardi EUR i iskazan je deficit u robnoj razmeni od -2,8 milijardi EUR. Uvoz robe je porastao na 15,5 milijardi u 2008 sa deficitom od -8,0 milijardi EUR u istoj godini. U 2009 godini uvoz roba je smanjen na 11,5 milijardi EUR-a, a deficit u robnoj razmeni je smanjen na -5,5 milijardi EUR-a.

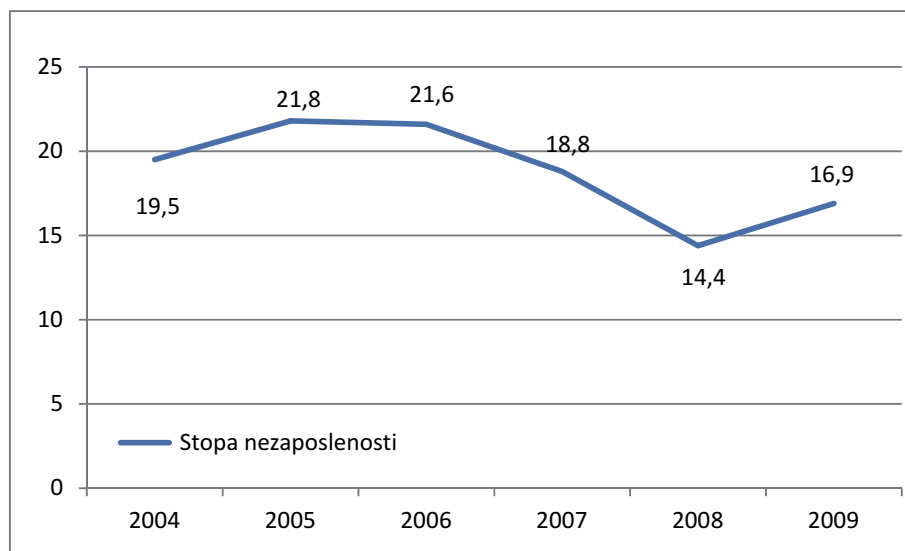
U tranzicionom periodu 2001-2009 godina, broj zaposlenih lica u Srbiji je zabeležio pad sa 2.102 hiljada lica iz 2001 na 1.999 hiljada u 2008, odnosno 1.889 hiljada u 2009. godini. Aktivno nezaposlena lica, ma šta to „aktivno“ statistički značilo, a znači aktivno traže posao koji teško mogu naći, je 2005 godine iznosio 896 hiljada da bi u 2006. godini porastao na 916 hiljada i uz izmene metodologije evidentiranja broja nezaposlenih se smanjio na nivo između 700 i 800 hiljada lica.

**Kretanje broja zaposlenih i nezaposlenih u Srbiji u periodu 2001-2009 godina u 000**

	2001	2002	2003	2004	2005
Broj zaposlenih prosek	2.102	2.067	2.041	2.051	2.069
Aktivno nezaposleni	-	-	-	-	896
Stopa nezaposlenosti				19,5	21,8
	2006	2007	2008	2009	
Broj zaposlenih prosek	2.026	2.002	1.999	1.889	
Aktivno nezaposleni	916	785	728	730	
Stopa nezaposlenosti	21,6	18,8	14,4	16,9	

Izbor podataka: Republički zavod za statistiku.

Broj zaposlenih lica iz 2001 godine smanjen je u 2009 godini za 213 hiljada, a kada se izvrši poređenje sa očekivanjima u 2010. godini u kojoj je broj zaposlenih 1.842 hiljade, onda je ukupno smanjenje broja zaposlenih 260 hiljada. Doduše aktivno nezaposlenih je statistički evidentirano u 2010. godini 747 hiljade, a stopa nezaposlenosti se prema proceni popela na 20,1%.



Spoljni dug i strane direktne investicije su u analiziranom proteklom periodu imale, spoljni dug – stalni rast, a strane direktne investicije promenljive tokove.

**Kretanje spoljnog duga i direktnih stranih investicija u periodu 2001-2009 god. u EUR**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Spolj. dug u milija. eur	12,6	10,7	10,8	10,4	13,1	14,9	17,8	21,8	22,8
Str. dir. inv. u mil.eur	184	500	1.194	774	1.250	3.323	1.821	1.824	1.373

Izbor podataka: Republički zavod za statistiku.

Saglasno prezentiranim podacima, spoljni dug je porastao sa 12,6 milijardi EUR-a iz 2001. godine na 22,8 milijardi u 2009. godini ili za čitavih 10,6 milijardi a da povećanje duga nije uopšte uticalo na rast industrijske proizvodnje, značajnije povećanje izvoza, smanjenje deficita, rast zaposlenosti ili izgradnja značajnijih infrastrukturnih objekata.

Strane direktne investicije su ukupno u periodu 2001-2009 godina iznosile 12,243 milijardi EUR-a ili prosečno godišnje 1,360 milijardi EUR-a. Priliv stranih direktnih investicija nije doprineo ekonomskom razvoju. Moguće da je delom kratkoročno doprineo tome da ne dođe do još većeg pogoršanja ekonomske situacije u zemlji.

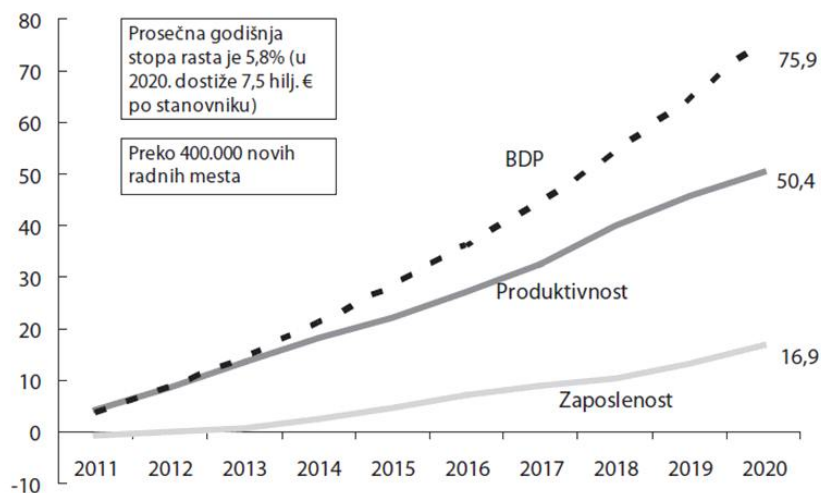
## 2. Kratka kritika optimističkog scenarija postkriznog modela ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011 – 2020.

Naučnoj i stručnoj javnosti u Srbiji je sredinom oktobra 2010. godine postao dostupan «Postkrizni model ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011 – 2020.», u kojem na više od 360 strabnica, autori okupljeni oko USAID, FRENA – Ekonomskog fakulteta u Beogradu i Ekonomskog instituta iz Beograda, izlažu optimističklju koncepciju razvoja Srbije u narednom desetleću.

Ovde ćemo se uz opasnost od krajnjeg redukcionizma skoncentrisati samo na neke, po našem mišljenju najbitnije aspekte, odnosno projekcije, navedenog modela rasta.

Prvo pitanje se odnosi na krajnje nerealnu projekciju rasta BDP za navedeni period. Autori su projektovali godišnji rast BDP od 5,8% što je apsolutno nerealno, ukoliko se ima u vidu to da je istorijski rast u periodu od 2001 do 2009 godine oko 4,5%, a temeljio se na rasprodaji društvenog i državnog kapitala, rastu zaduženosti zemlje i prilivu stranih investicija u pomenutom periodu. Projekcija rasta BDP je samo optimistička lepa želja, nažalost bez bilo kakve realne osnove.

Grafikon 1. Kumulativni rast BDP-a, produktivnosti i zaposlenosti, 2011-2020. (u %)



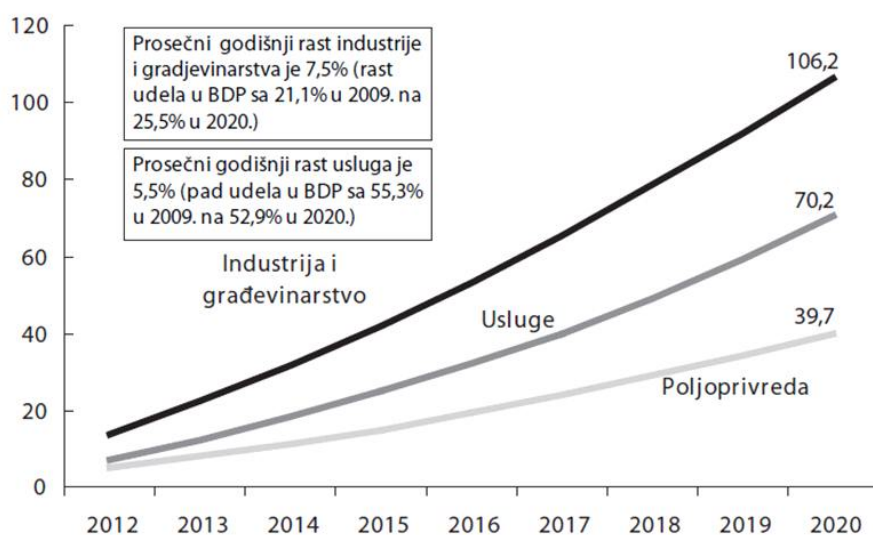
Grafikon preuzet iz studije: "Postkrizni model ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020.", stranica 8.

Kumulativni rast zaposlenosti u projektovanom modelu u narednoj «desetogodišnjoj desetoletki» na nivo od 16,9% sa preko 400 hiljada novih radnih mesta, takođe nema ni jedno realno uporište. Naime, u periodu od 2001

do 2009. godine, odnosno do 2010. godine, rastao je broj nezaposlenih na preko 730 hiljada, a stopa nezaposlenosti je u 2010. godini dosegla do 20%. Nije jasno koji je to investicioni obrt na pomolu, a koji će uticati na otvaranje novih kompanija i novih radnih mesta.

Industrijska proizvodnja u Srbiji je u predhodnom desetleću doživela takav pad, da je potrebno bar deset godina da se oporavlja kako bi dosegla nivo iz predtranzicione 1990. godine. Nije jasno na osnovu kojih realnih pretpostavki je projektovan rast industrije i građevinarstva od 7,5% godišnje, te porast njihovog učešća u BDP sa 21,1% u 2009 na 25,5% u 2020. godini.

Grafikon 2. Proizvodna struktura BDP-a, kumulativni rast 2011-2020. (u %)



Grafikon preuzet iz studije: "Postkrizni model ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020.", stranica 9.

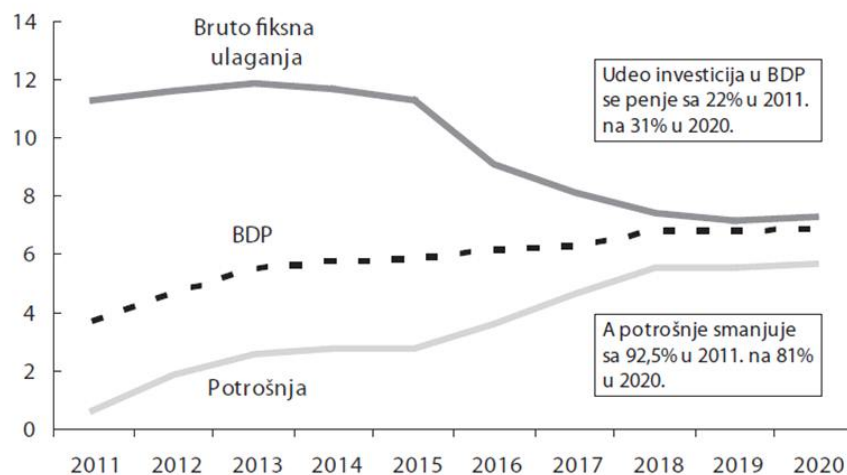
Rast poljoprivredne proizvodnje kumulativno na nivo od 39,7% čini se da je jedino moguć uz pretpostavke da se umesto uništavanja sopstvene proizvodnje u korist uvoza i monopola vodi stvarno razvojna ekonomska politika u ovom sektoru.

Sektor građevinarstva je u 2008 godini doživeo svoj maksimum. Nije jasno na osnovu kojih realno održivih pretpostavki je moguće očekivati njegov oporavak i rast u narednom desetogodišnjem periodu, u uslovima kada zbog budžetskih ograničenja dolazi do ukidanja subvencionisanih kamata i kredita za kupovinu stanova i poslovnih prostora u svim većim gradovima u Srbiji.

Takođe, ograničavajuća okolnost je i to što su zarade zaposlenih počele da stagnirati i što nema realnih pretpostavki da će ove u budućnosti rasti. Istovremeno usled rasta nezaposlenosti sve više raste stopa siromaštva u Srbiji, a posledice loše sprovedenih ekonomskih reformi iz perioda od 1990 do 2009 godine kumulativno stvaraju neodržive socijalne tenzije, koje se same od sebe neće razrešiti.

Strane direktne investicije i rast javnog i privatnog duga uglavnom su u proteklom periodu preliveni u potrošnju i uvoz potrošnih dobara, dakle ne i u investicije i razvoj. Nejasno je na kojim pretpostavkama se očekuje porast domaće štednje i akumulacije za investicije u razvoj u budućem desetogodišnjem periodu.

Grafikon 3. Međugodišnji realni rast BDP-a, investicija i potrošnje, 2011-2020. (u %)



Grafikon preuzet iz studije: "Postkrizni model ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020.", stranica 10.

Empirijski pokazatelji o zaduženosti i nelikvidnosti domaćih velikih i malih kompanija, kompanija čiji su direktno ili indirektno vlasnici domaća lica, pokazuju da ne treba računati na generisanje bilo kakve značajnije stope akumulacije za investicije od strane domaćih kapitalista. Ukoliko je to tako, onda se postavlja pitanje koliko su realne pretpostavke o izvorima investicija koje se baziraju na prilivu stranih direktnih investicija. Dosadašnje iskustvo pokazuje da priliv stranih direktnih investicija u periodu 2001 – 2009 godina nije obezbedilo ni rast zaposlenosti, ni poboljšanje izvoza, a ni bilo kakav tehnološki razvoj. Kratkoročne koristi po platni bilans od stranih investicija svakako postoje. Dugorotne koristi su najčešće minimalne, jer strane investicije imaju tu

nezgodnu osobinu da teže da se vlasnicima vrate kroz profit u što kraćem periodu. Rasprodaja domaćih kapaciteta, prirodnih i tržišnih resursa, kao i infrastrukture i telekomunikacija ne vode razvoju. Pre bi se moglo govoriti o tržišnom neokolonijalizmu, a ne o razvoju.

Ne postoji ni jedan uverljiv indikator koji bi ukazivao na to da će se perspektivno obezbediti rast udela investicija u BDP, bilo da one imaju domaće ili strano poreklo.

## **Zaključak**

Sveopšta liberalizacija, privatizacija i deregulacija same po sebi u proteklih 10 godina nisu nažalost dali za rezultat temeljit ekonomski napredak u Srbiji. Period 2001 – 2010 godina je period «napredka» bez razvoja. Trošena je u bescenje, rasprodana iz ranijih decenija kumulirana društvena i državna imovina, odnosno društveno bogatstvo. Jedan krug kreatora tržišnog fundamentalizma sada umesto da nam pojasni gde smo to pogrešili i zašto se ekonomija Srbije našla u ćorsokaku, nalazi za shodno da nam isprojektuje ružičastu budućnost potenkinovih sela. Glasnici lepe budućnosti su uvek imali kod nosioca vlasti bolju političku prođu. Pod okriljem naučne navodne neutralnosti i pozitivizma, umesto strukturalnih reformi ponuđen je ružičast model razvoja.

## **Literatura**

Božo Drašković, Kraj privatizacije posledice po razvoj i nezaposlenost u Srbiji, IEN, Beograd 2010.  
Branko Horvat, Dinamični ekonomski razvoj, Evropski centar za razvoj, Beograd 2007.  
Republički zavod za statistiku  
FREN, Postkrizni model ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020.

## **QUESTENING THE EXISTENCE OF REAL DEVELOPMENT STRATEGY OF SERBIA**

### **Abstract**

The projections of economic growth and development of Serbia, created by the end of 2000, were based on the fact that the deregulation, liberalization, and privatization which allowed unhindered market self-regulation, would lead to economic growth and prosperity in Serbia. The former period of transition from a socialist to a market economy, years 1990-2000, comprised the period of the disinte-

gration of ex-Yugoslav market, economic sanctions, wars, authoritarian rule and criminalization of society, led initially, the Serbian economy to disaster. The turn, which was made after the beginning of democratization since 2001, on the economic, and development plan, did not provide nor enable stable development. Statistically noticed economic growth reported in the GDP growth from an average of 5,4% in the period of transition "welfare" from 2001 to 2008, dropped suddenly to -3% in 2009, while its perspectives in 2010 were not at all optimistic, fluctuating around zero. The GDP growth has been accompanied by rising unemployment, rising external debt and falling exports. Authors and consultants of the development and economic policy strategy since 2000 onwards suddenly noticed that we need new strategies, but did not explain what the weakness of the previous one was. Instead of critical explanation, it is offered the wording that "the previous model has exhausted its possibilities." The experiments with strategies for development, as seen in the previous period, have been only the projecting of optimistic future on unreal assumptions.

**Key words:** economic growth, domestic product, exchangeable goods, employment, deficit.

Ovaj rad predstavlja deo istraživanja na projektu 179015 "Izazovi i perspektive strukturnih promena u Srbiji, strateški pravci ekonomskog usklađivanja sa zahtevima EU", koji finansira Ministarstvo nauke Republike Srbije.





*Dr Milan Šojić\**

## **NAJZNAČAJNIJI FINANSIJSKI REZULTATI POSLOVANJA PRIVREDE SRBIJE 2006-2010**

### **Rezime**

Privreda Republike Srbije u poslednjih nekoliko godina ima slabe poslovne i finansijske rezultate, što je samo jednim delom posledica svetske ekonomske i finansijske krize, a većim delom je rezultat delovanja unutrašnjih faktora (neuspele privatizacije i dr.). Znatno su bolji finansijski rezultati u bankama, osiguravajućim društvima, kao i drugim finansijskim organizacijama (lizing kompanije, penzioni fondovi, investicioni fondovi i dr.) i rezultati malih preduzetnika. Pri tome, oni ne mogu ni približno kompenzirati nepovoljne finansijske rezultate realnog sektora privrede.

Prema podacima Agencije za privredne registre, neto finansijski rezultat privrednih društava je u 2006. i 2007. godini bio pozitivan, mada na niskom nivou, da bi u 2008, 2009. i 2010. godini bio negativan. Naime, neto profitna stopa (ukupni neto dobitci minus neto gubici) svih privrednih društava (uključujući zadruge) je u odnosu na kapital iznosila: 3,3% u 2006.; 1,3% u 2007.; a zatim -0,9% u 2008; -2,5% u 2009. i -2,2% u 2010. godini. Niska je takođe i neto profitna stopa mereno prema ukupnoj aktivni privrednih društava.

Privreda Srbije, uključujući preduzetnike, ima velike dugoročne i kratkoročne obaveze, kao i odloženo plaćanje poreza državi. Negativan neto finansijski rezultat u poslednje tri godine je, pored dejstva ostalih faktora, uticao i na osetne probleme nelikvidnosti u privredi, povećanje eksterne neravnoteže, pojačavanje inflacionih pritisaka i dr., a koji, sa svoje strane, predstavljaju prepreke za izlazak privrede Srbije iz ekonomske krize i predstavljaju oziljnu prepreku za ostvarivanje zvanično projektovanog ekonomskog rasta do 2020. godine.

**Ključne reči:** Realni sektor privrede, finansijske organizacije, kapital, negativan neto finansijski rezultat, dugoročne i kratkoročne obaveze, kumulirani gubici, nelikvidnost.

Stavovi autora u ovom radu su lični stavovi, kao člana Naučnog društva ekonomista Srbije.

---

\*

Narodna banka Srbije

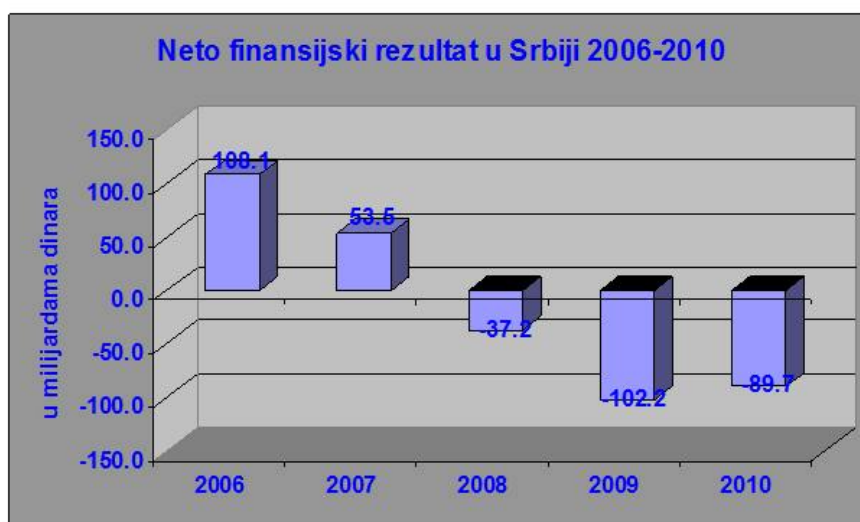
## 1. Finansijski rezultati privrede 2006-2010

Prema raspoloživim zvaničnim podacima, privreda Srbije je u poslednjih nekoliko godina imala slabe poslovne i finansijske rezultate. To je jednim delom posledica svetske ekonomske i finansijske krize, a većim delom je rezultat delovanja unutrašnjih faktora (neuspele privatizacije, dezindustrializacije i dr.).

Na osnovu zvaničnih podataka Agencije za privredne registre, znatno su bolji finansijski rezultati u bankama, osiguravajućim društvima, lizing kompanijama, penzionim fondovima, investicionim fondovima i dr., kao i rezultati poslovanja malih preduzetnika, ali oni ne mogu ni približno kompenzirati nepovoljne finansijske rezultate realnog sektora privrede Srbije.

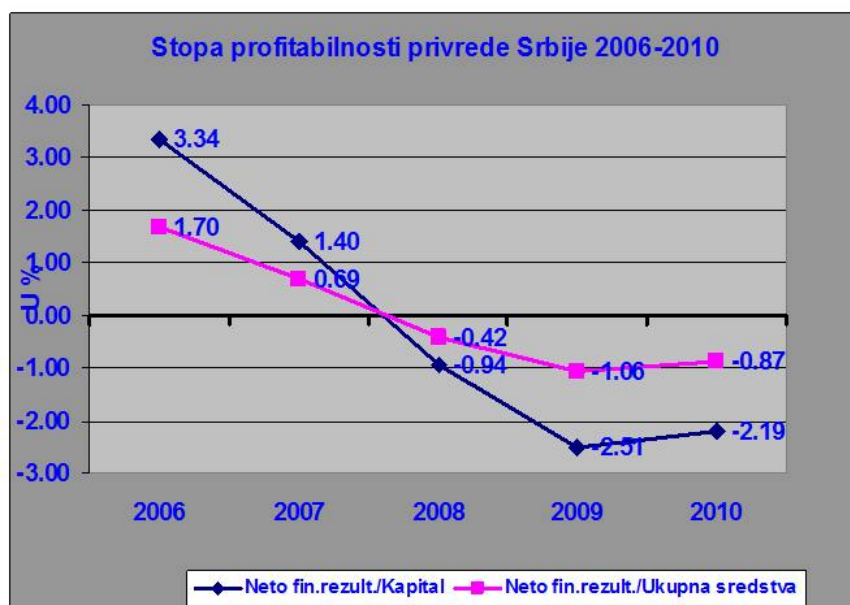
Deo privrede Srbije je, prema finansijskim izveštajima onih privrednih društava i zadruga koji su pozitivno poslovali u 2010. godini imao neto dobit u iznosu od 316,5 milijardi dinara. U isto vreme, deo privrede je imao neto gubitke u iznosu od 406,2 milijarde dinara, tako da je neto finansijski rezultat poslovanja bio negativan i iznosio je 89,7 milijardi dinara. Ovde nisu uključeni sitni preduzetnici, koji imaju obavezu da podnose finansijski izveštaj, obzirom da njihovi poslovni rezultati ne menjaju bitnije opštu sliku, imajući u vidu njihovu relativno malu ekonomsku snagu.

Stopa profitabilnosti privrede Srbije je sada vrlo niska. Neto finansijski rezultat privrednih društava je u poslednje tri godine negativan i iznosio je -37,2 milijardi dinara u 2008. godini, -102,2 milijarde dinara u 2009. godini i -89,7 milijardi dinara u 2010. godini.



Grafikon 1.

Neto finansijski rezultat je prema kapitalu iznosio: -0,94% u 2008. godini, -2,51% 2009. godine i -2,19% u 2010. godini. U ranijim godinama, pre svetske finansijske krize, neto profitna stopa je bila pozitivna i iznosila je 3,34% u 2006. godini i 1,40% u 2007. godini.



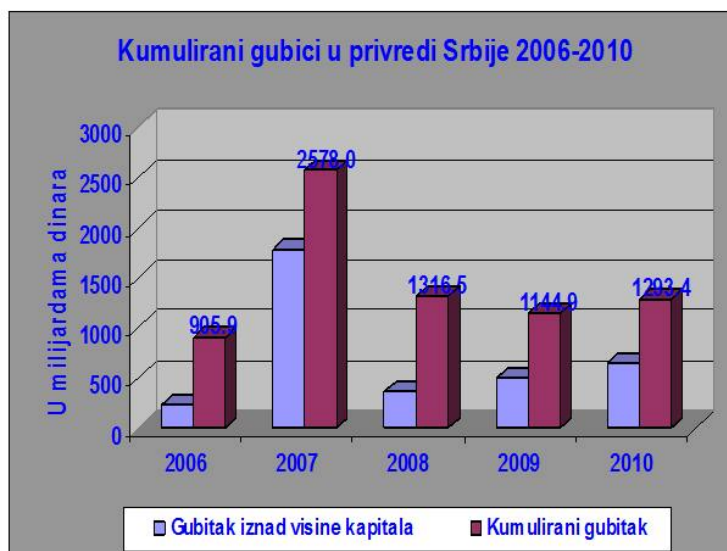
Grafikon 2.

Ukupan kumulirani gubitak je krajem 2010. godine iznosio čak 1.293,4 milijardi dinara (ili 12,3 milijardi evra, po kursu krajem 2010. godine). U tome je gubitak do visine kapitala krajem 2010. godine iznosio 638,9 milijardi dinara, a gubitak iznad visine kapitala je iznosio 654,5 milijardi dinara.

## 2. Ukupne obaveze privrede

Ukupne obaveze privrednih društava su u 2010. godini iznosile 6.116,9 milijardi dinara (ili 58 milijardi evra, po kursu od 31.12. 2010. godine). U okviru ukupnih obaveza, dugoročne obaveze su iznosile 1.848,9 milijardi dinara ili 30,2% od ukupnih obaveza.

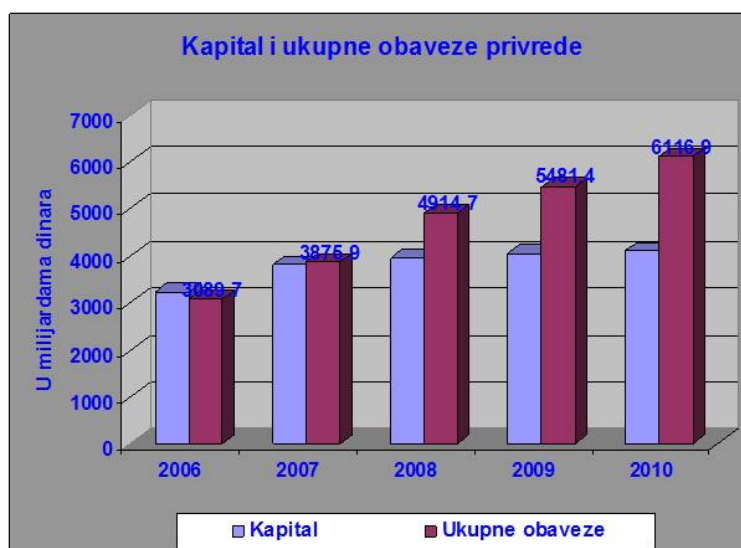
Kratkoročne obaveze su bile znatno veće i iznosile su čak 4.215,7 milijardi dinara ili 68,9% od ukupnih obaveza. Najzad, odložene poreske obaveze su iznosile 52,3 milijarde dinara ili 0,9% od ukupnih obaveza pravnih lica.



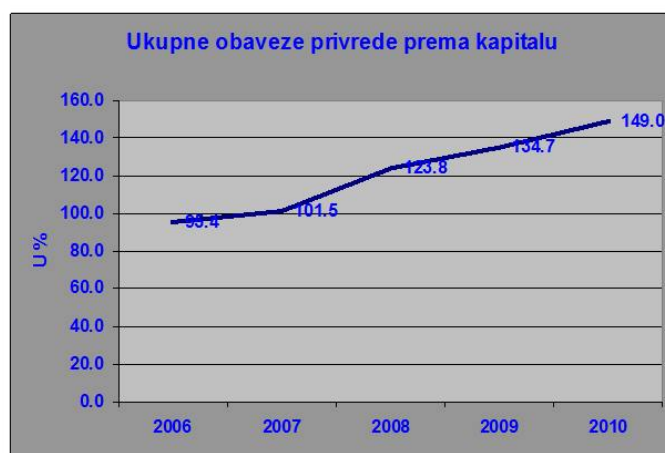
Grafikon 3.

Ukupan kapital privrednih društava (uključujući zadruge) je u 2010. godini iznosio 4.104,4 milijarde dinara, a ukupna aktiva je iznosila 10.303 milijarde dinara.

Ukupne obaveze privrednih društava su u 2010. godini bile za 49% veće od kapitala i iznosile su 59,4% od ukupne aktive.



Grafikon 4.



Grafikon 5.

**Tabela 1. Odabrani finansijski pokazatelji za privredna društva od 2006-2010**  
Iznosi u milijardama dinara

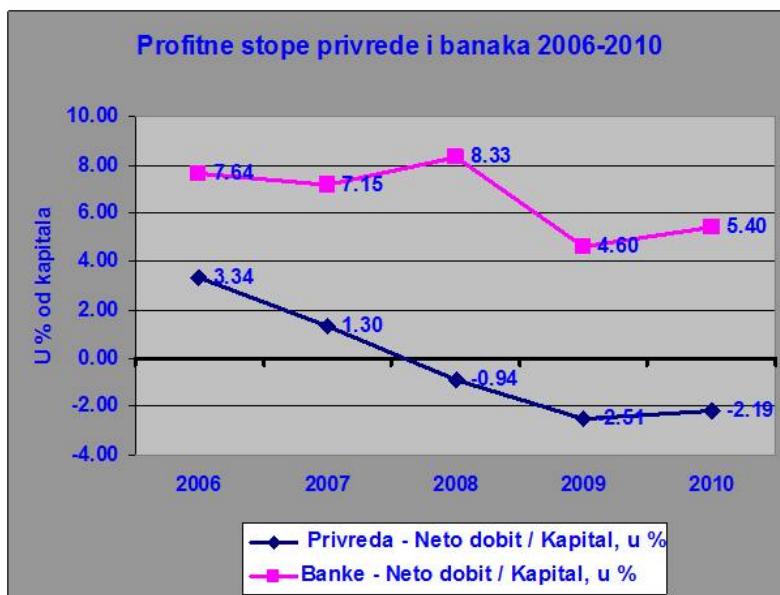
	2006	2007	2008	2009	2010
Kapital	3238.9	3818.9	3968.4	4068.5	4104.4
Ukupna sredstva	6359.5	7737.3	8931.7	9622.2	10303.0
Neto dobit	285.6	328.5	299.3	282.9	316.5
Neto gubitak	177.5	275	336.5	385.1	406.2
Neto finansijski rezultat	108.1	53.5	-37.2	-102.2	-89.7
Dugoročne obaveze	847.6	1159.9	1465.5	1680.1	1848.9
Kratkoročne obaveze	2217.3	2668.8	3399.5	3750.2	4215.7
Odložene poreske obaveze	24.8	47.2	49.7	51.1	52.3
Gubitak iznad visine kapitala	229.5	1789.0	364.5	505.0	654.5
Kumulirani gubitak	905.9	2578.0	1316.5	1144.9	1293.4
Neto fin.rezult./Kapital, u %	3.34	1.40	-0.94	-2.51	-2.19
Neto fin.rezult./Ukupna sredstva, u %	1.70	0.69	-0.42	-1.06	-0.87
Neto fin.rezult./Stalna imovina, u %	2.76	1.13	-0.71	-1.86	-1.61
Stalna imovina	3911.1	4741.8	5204.7	5482	5567.6

Izvor: Agencija za privredne registre i NBS (obuhvaćena privredna društva i zadruge, bez sitnih preduzetnika).

### 3. Profitabilnost privrede Srbije

Neto finansijski rezultat privrednih društava je prema ukupnoj aktivi iznosio: -0,42% u 2008. godini, -1,06% 2009. godine i -0,87% u 2010. godini. U ranijim godinama, pre svetske finansijske krize, neto profitna stopa je, mereno prema ukupnoj aktivi bila pozitivna i iznosila je 1,70% u 2006. godini i 0,69% u 2007. godini.

Neto profit banaka u odnosu na kapital banaka je u proteklih pet godina bio pozitivan. Taj neto finansijski rezultat u odnosu na kapital banaka je iznosio 4,6% u 2009. godini i 5,4% u 2010. godini. U periodu od 2006. do 2008. godine, neto profitna stopa je u odnosu na kapital banaka iznosila oko 7-8% prosečno godišnje.



Grafikon 6.

Finansijski rezultati poslovanja privrede su takodje tesno povezani sa trgovinskim bilansom, tekućim platnim bilansom, kretanjem spoljnog duga, promenama bruto domaćeg proizvoda, promenama domaće potrošnje, investicija, kretanjem inflacije, likvidnosti u privredi i drugim ključnim ekonomskim tokovima.

Saldo trgovinskog bilansa (roba i usluga) je u proteklih pet godina bio vrlo visok, što ukazuje na preteranu domaću potrošnju iznad ostvarenog bruto

domaćeg proizvoda (BDP). Taj negativan saldo je uglavnom varirao od 5 do 8 milijardi evra godišnje i iznosio je: 5,0 milijardi evra u 2006. godini; 7,3 milijardi evra u 2007. godini; 7,7 milijardi evra u 2008. godini; 5,1 milijardi evra u 2009. godini; 4,8 milijardi evra u 2010. godini, a u 2011. godini procenjujemo da će iznositi oko 5,5 milijardi evra. To predstavlja visok nivo od oko 17%-25 % bruto domaćeg proizvoda, godišnje. To nije održivo na srednji i duži rok i zahteva prilagodjavanje domaće potrošnje i ograničavanje spoljnog i unutrašnjeg zaduživanja javnog i drugih sektora u Republici Srbiji.

Saldo tekućeg platnog bilansa je u proteklih pet godina bio visok i varirao od 2,0 do 7,0 milijardi evra i to: 2,4 milijardi evra u 2006. godini; 5,1 milijardi evra u 2007. godini; 7,0 milijardi evra u 2008. godini; 2,1 milijardi evra u 2009. godini; 2,1 milijardi evra u 2010. godini, a u 2011. godini procenjujemo da će iznositi oko 3,0 milijardi evra.

Otplata spoljnog duga je u poslednjih 5 godina u odnosu na bruto domaći proizvod bila visoka i iznosila je: 10,1% u 2007. godini; 10,6% u 2008. godini; 11,5% u 2009. godini; 11,8% u 2010. godini i oko 13% u prvoj polovini 2011. godini.

U odnosu na izvoz roba i usluga Srbije, otplata spoljnog duga je takodje bila visoka i iznosila je: 33,2% u 2007. godini; 34,0% u 2008. godini; čak 39,1% u 2009. godini; 34,0% u 2010. godini i oko 35% u prvoj polovini 2011. godini.

Ukupan spoljni dug je u poslednjih 5 godina povećan za 9,7 milijardi evra i to sa 14,2 milijardi evra krajem 2006. godine na blizu 23,9 milijardi evra krajem septembra 2011. godine. Spoljni dug je u 2010. godini iznosio oko 82% od bruto domaćeg proizvoda (BDP), a u 2011. godini iznosi oko 79% BDP, što je na granici visoke zaduženosti.

Inače, bruto domaći proizvod Republike Srbije je sa 23,3 milijardi evra u 2006. godini povećan na oko 29 milijardi evra u 2010. godini. Stopa realnog rasta bruto domaćeg proizvoda je u proteklih nekoliko godina osetno usporena i iznosila je: 5,4% u 2007. godini; 3,8% u 2008. godini; -3,5% u 2009. godini; 1,0% u 2010. godini, a moglo bi se očekivati da bi u 2011. godini mogla iznositi 1,5-2%.

Inflacija je, nakon jednocifrenog niva od 6,6% u 2009. godini, povećana na 10,3% u 2010. godini (mereno decembar na decembar), da bi krajem septembra 2011. godine bila smanjena na 9,3%, na godišnjem nivou. Zvanične procene su da će inflacija biti vraćena u ciljani (targetirani) koridor u prvom polugodištu 2012. godine, što će zahtevati niz koordiniranih mera monetarne i fiskalne politike, kao i drugih delova ekonomske politike.



## Važniji zaključci

Ocenjujemo da bismo kao važnije zaključke vezano za finansijski položaj privrede Srbije, mogli navesti sledeće:

Profitabilnost privrede Srbije je u poslednje tri godine u znatnoj meri nepovoljna, obzirom da je neto dobit u privredi osetno manja od ukupnih gubitaka,

Slabi poslovni i finansijski rezultati su samo jednim delom posledica svetske ekonomske i finansijske krize, a većim delom su rezultat delovanja unutrašnjih faktora (neuspele privatizacije, dezindustrializacije i dr.).

Znatno su bolji finansijski rezultati u bankama, osiguravajućim društvima, kao i drugim finansijskim organizacijama (lizing kompanije, penzioni fondovi, investicioni fondovi i dr.) i rezultati malih preduzetnika, ali oni ne mogu ni približno kompenzirati nepovoljne finansijske rezultate realnog sektora privrede.

U ranijim godinama pre svetske ekonomske i finansijske krize, profitabilnost u privredi Srbije je bila bolja nego u poslednje tri godine, jer je tada bila neto pozitivna, mada niska.

Neto profitna stopa (ukupni neto dobitci minus neto gubici) svih privrednih društava je u odnosu na kapital iznosila: 3,3% u 2006.; 1,3% u 2007.; a zatim -0,9% u 2008; -2,5% u 2009. i -2,2% u 2010. godini.

Nešto je bolja profitabilnost malih preduzetnika, ali je obim njihove aktivnosti skroman, tako da ne može ni približno kompenzirati negativan neto finansijski rezultat privrednih društava.

Kumulirani ukupan gubitak privrednih društava je krajem 2010. godine iznosio čak 1.293,4 milijardi dinara (ili 12,3 milijardi evra po kursu krajem 2010. godine). U tome je gubitak do visine kapitala iznosio 638,9 milijardi dinara, a gubitak iznad visine kapitala je iznosio 654,5 milijardi dinara.

Ukupne obaveze pravnih lica su u 2010. godini iznosile 6.116,9 milijardi dinara (ili 58 milijardi evra po kursu od 31.12. 2010. godine). U okviru ukupnih obaveza, dugoročne obaveze su iznosile 1.848,9 milijardi dinara (30,2%). Kratkoročne obaveze su bile velike i iznosile su čak 4.215,7 milijardi dinara (68,9%), a odložene poreske obaveze su iznosile 52,3 milijarde dinara (0,9%).

Slabi poslovni rezultati su povezani i sa problemom likvidnosti u privredi, jer je u ovoj godini nelikvidno oko 62 hiljade firmi, u kojima je zaposleno oko 95 hiljada lica i sa ukupnim neizmirenim obavezama preko 90 dana u iznosu od oko 210 milijardi dinara (uključujući i neplaćene kamate).

Isto tako, kumulirani poslovni gubici u privredi Srbije su uticali i na jačanje inflacionih pritisaka i povećanje inflacije iznad projektovanog okvira u 2010. i 2011. godini, u sklopu režima ciljane (targetirane) inflacije u nas.

Vežano za nepovoljne finansijske rezultate je i deficit u trgovinskoj razmeni sa svetom. Naime, u poslednjih pet godina, trgovinski bilans (roba i usluga) je u nas bio neprekidno negativan i iznosio je oko 17-23% bruto domaćeg proizvoda, godišnje. Naime, za oko jednu petinu je domaća potrošnja veća od bruto domaćeg proizvoda, godišnje, što nije održivo na srednji i duži rok. Pri tome je deficit tekućeg platnog bilansa od 7-15%, bruto domaćeg proizvoda, što je takodje visok nivo tog deficita.

Finansijski rezultati u privredi su posredno i neposredno vezani i za ukupan spoljni dug Srbije, koji je krajem septembra 2011. godine iznosi blizu 23,9 milijarde evra, a njegova otplata u poslednjih pet godina je iznosila 10-12 % bruto domaćeg proizvoda. Dakle, potrebno je ostvariti vrlo visok (dvocifren) ekonomski rast kako bi se zadržao dovoljan iznos bruto domaćeg proizvoda za domaću upotrebu (nove investicije, životni standard stanovništva i dr.).

Imajući u vidu da za domaću upotrebu ostaje oko 88% bruto domaćeg proizvoda, to svakako direktno utiče na povećane probleme sa izmirivanjem svih domaćih potreba i obaveza zdravstva, školstva, javne uprave, penzija, a naročito na planu pokretanja novih investicija, bez kojih nema izvlačenja iz ekonomske i finansijske krize.

Navedeni finansijski problemi u privredi će uticati i na slabije rezultate u pogledu realizacije novog modela razvoja Srbije do 2020. godine. Jer, samo sa osetno većim domaćim i inostranim investicionim ulaganjima je moguće postići prosečnu stopu zvanično projektovanog realnog ekonomskog rasta od 5,8% godišnje u navedenom desetogodišnjem periodu.

#### **Literatura**

- Agencija za privredne registre, „Saopštenje o poslovanju privrede u Republici Srbiji u 2010. godine”, Beograd, jun 2011.
- Agencija za privredne registre, „Saopštenje o poslovanju finansijskih institucija u Republici Srbiji u 2010. godine”, Beograd, jun 2011.
- Milan dr Šojić, „Ekonomska kriza i indikatori ranog upozoravanja”, Ekonomski vidici, Društvo ekonomista Beograda, Beograd, 2010.
- Agencija za privredne registre, Saopštenje o ostvarenim rezultatima poslovanja privrednih društava i zadruga u Republici Srbiji u 2006, 2007, 2008 i 2009. godinini, Beograd,
- Narodna banka Srbije, „Izveštaj o inflaciji”, avgust 2011.
- Internet sajt Republičkog zavoda za statistiku.

## **THE MOST SIGNIFICANT FINANCIAL RESULTS OF OPERATIONS OF THE SERBIAN ECONOMY 2006-2010**

### **Abstract**

The Serbian economy has been recording weak business and financial results over the last several years, which may be ascribed in part to the global economic and financial crises, but also and much more to the workings of internal factors (privatization failures, etc.). Significantly better financial results have been achieved by banks, insurance companies and other financial organizations (leasing companies, pension funds, investment funds, etc.), but these results are not even close to offsetting weak financial performance of the real sector. According to the Business Registers Agency data, net financial result of legal entities in the real sector was positive, albeit low, in 2006 and 2007, and turned negative in 2008, 2009 and 2010. Namely, net return on equity for all legal entities: 3.3% in 2006; 1.3% in 2007; -0.9% in 2008; -2.5% in 2009 and -2.2% in 2010. Net return on assets was also low. The Serbian economy, entrepreneurs included, has sizeable long-term and short-term liabilities, as well as deferred tax payments. The negative net financial result in the last three years has, in addition to other factors, led to a significant illiquidity problem which represents one of the key obstacles for the Serbian economy to get out of the crisis.

**Key words:** Real sector, financial institutions, capital, negative net financial result, long-term and short-term liabilities, accumulated losses, illiquidity.

*Dr Grozdanić Radmila\**

*Jevtić Boris\*\**

*Mr Milanka Vučić\*\*\**

## MOGUĆNOSTI RAZVOJA MSP U SRBIJI

### Rezime

Uprkos snažnom procesu reinustrijalizacije u Srbiji, industrijska mala i srednja preduzeća, zajedno sa restrukturiranjem velikih firmi imaju važnu ulogu u stvaranju BDP Srbije, zapošljavanju, produktivnosti, izvozu. U radu se analizira učinak malih i srednjih preduzeća, naročito realnog sektora u Srbiji u kontekstu uslova za uspešnu integraciju Srbije u EU zbog kvalitetnijeg odgovora na izazove integracije industrije u Centralnoj i Istočnoj Evropi u zapadnoevropsku ekonomsku strukturu i stvaranja ekonomskih i tehničkih uslova za primenu standarda, smernica i preporuke, nove ekonomske arhitekture EU, sadržane u tzv. zajedničkim acquis (acquis commmunautaire) EU. Takodje je data analiza realizacije opšteg cilja Strategije razvoja konkurentnih i inovativnih malih i srednjih preduzeća, 2008.-2013. sa aspekta vertikalnih i horizontalnih mera i politike države.

**Ključne reči:** MSP, nove tehnologije, finansije, razvoj

### Uvod

Mogućnosti razvoja malih i srednjih preduzeća predmet su razmatranja mnogih savremenih autora. Organizacija poslodavaca Evropske unije je u posebnom izdanju: "Implications for Employers' organisations", navela sledeća ograničenja za razvoj preduzetničkog sektora u vreme krize: drastičan pad potražnje proizvoda i usluga, pri čemu velike firme internalizuju proizvodnju i smanjuju podugovaranja sa MSP; pad potrošačke tražnje, smanjenje kreditnih uslova, posebno za gotovinu, povećanje kašnjenja u naplati potraživanja; nedo-

---

\*

Dr Radmila Grozdanić, redovni profesor PEP: „Poslovna ekonomija i preduzetništvo“, Beograd. Email:sme\_rada@hotmail.com

\*\*

Dipl.mat.Boris Jevtić, Banka Intesa Beograd, razvojni centar, Email: bora\_bgd@gmail.com

\*\*\*

Mr Milanka Vučić, Privredna komora Srbije

statak obrtnog kapitala, nesloventnost i povećano bankrotstvo MSP. „Entrepreneurship and SME Policy Development in the BSEC Region in the Time of Emerging from the Economic Crisis“, je bila tema svetske konferencije u zajedničkoj organizaciji Konrad Adenauer Stiftung (KAS) i Black See Economic Cooperation (BSEC) u Istanbulu 2011. Godine, na kojoj je skrenuta pažnja posebno na problem MSP u zemljama u tranziciji, kao što je i Srbija. R Narula je u svom radu: “R&D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of globalisation”, upozorio na mogućnosti eksternog razvoja tehnologije za MSP u vreme krize; C Harvie u svom radu: “SMEs: contemporary issues and developments”, posebno upozorava na potrebu da zemlje u tranziciji posvete posebnu pažnju specifičnim aspektima svojih mera protiv krize na preduzetnički sektor da bi se omogućio brži oporavak i održiv razvoj malih firmi. I drugi autori kao: J Hill, C Nancarrow u svojim radovima: “Lifecycles and crisis points in SMEs: a case approach”; D Smallbone u radu: “The role of government in SME development in transition economies; M Hayashi u : “The role of subcontracting in SME development, Micro-level evidence from the metalworking and machinery industry” su podržali diskusiju na temu održivog razvoja MSP u vreme krize.

U Srbiji je u septembru 2011. Godine bilo registrovano 320.000 malih i srednjih preduzeća što predstavlja 99,8% svih registrovanih preduzeća u zemlji, koja su ostvarila: 67,8% ukupnog prometa, 33% bruto domaćeg proizvoda, 57,4% bruto dodate vrednosti, 50,5%, izvoza i uvoza 60,9% i učestvovala sa 66,7% zaposlenih u ukupnoj zaposlenosti Srbije.<sup>1</sup> U pogledu geografske distribucije MSP sektor je dominantan širom Srbije. Međutim, najveći broj MSP (46,6%) je koncentrisan u četiri okruga: Grad Beograd, Jug-bački okrug, Niš, i Južno-banatski Okrug. Uticaj svetske ekonomske krize odrazio se na realizaciju svih programskih dokumenata u obalsti razvoja MSP. Vlada je usvojila set mera za ublažavanje efekata izdvojevši: 1,3 milijardi evra za podsticanje proizvodnje i izvoza kroz poboljšanja likvidnosti privrede i kupovne moći stanovništva, dodatna sredstva za obezbeđivanje 5,5% godišnje kamatne stope za kredite, kao i 179 miliona evra za investicione kredite, /30% kroz Fond za razvoj/, a korišćećno je i 400 miliona evra međunarodnih kredita namenjenih za MSP. Sagledavajući instrumente politike s aspekta njihovog uticaja na razvoj MSP, moguće je uočiti da je došlo do: zastoja u razvoju MSP, sve nepovoljnijeg poslovnog ambijenta za širenje i ulaganja, stalnog pada zaposlenosti i efikasnosti MSP na domaćem i inostranom tržištu, što je predmet razmatranja u narednom delu ovog rada.

---

1

U EU posluje 23 miliona MSP koja realizuju 70% ukupnog prometa EU, stvaraju 60% BDP-a i zapošljavaju oko 70% ukupno zaposlenih.

## Demografija MSP, zapošljavanje

Neka istraživanja/ Unije poslodavaca, kao i druga sprovedena tokom 2011. godine/ upućuju na to da su najveći problemi poslovanja MSP:

- pojačana nelikvidnost, inflatorne turbulencije, slaba domaća tražnja, ogromna fiskalna zahvatanja, visoke cene sirovina i neadekvatna kreditna politika.

Prema izveštaju Svetske banke: "Doing business 2011", Srbija je zabeležila pad od 8 mesta po broju osnovanih novih preduzeća.

**Tabela 1. Ugašena i novoosnovana preduzeća u Srbiji, septembar 2011.**

Ugašena preduzeća	Novoosnovne firme
6.892 MSP i 17.642 radnji /5.000 firmi više ugašeno nego 2010.	
Najviše u Beogradu i N.Sadu i to trgovine, male radnje	4. 454 preduzeća / 2010. je bilo 5.643
Prodavnice pića i hrane	16.118 radnji/ 2010.je bilo 19.980
STR	
Prodavnice kućnih aparata, odeće i obuće	
Specijalizovane zanatske radnje	

Izvor: RZS

Uticao poslovanja MSP na novo zapošljavanje i apsorpciju viškova zaposlenih iz privatizovanih firmi i onih u stečaju pokazuje sledeće tendencije:

Prema podacima MMF-a, u periodu od 2008-2010. najveće ekonomske krize, posao je izgubilo u Srbiji 440.000 ljudi, / 250.000 zvanično zaposlenih i 195.000 radnika na crno/. Najgori bilans je u industriji gde je 2008. bilo zaposleno 526.000 radnika, a 2010. 447.000, što je za 76.000 radnika manje, / 14,9%/ . Zanatstvo, kao najveći preduzetnički deo MSP je 2008. zapošljavalo 463.000, a 2010. 389.000, za 74.000 radnika manje, /16%/ . 30.000 radnika manje je u građevinarstvu: sa 121.000 u 2008., na 91.000, u 2010. Godini, / 25,3% manje zaposlenih/. Posebno zabrinjava pad zaposlenih u relanom sektoru MSP, sa 355.753 radnika u 2008, na 295.994 u junu 2011.

**Tabela 2. Pad broja zaposlenih u Srbiji u vreme krize po sektorima**

Godina	Broj zaposlenih	Industr.	Poljopr.	Građevi.	Državna uprava	Obrazov.
2008.	2.000.145	355.753	42.631	85.904	69.325	133.279
2009.	1.899.596	325.183	40.430	81.767	71.157	135.600
2010.	1.810.959	303.481	37.995	74.803	70.498	137.269
2011. jun	1.755.238	295.994	35.435	73.744	70.448	138.949
razlika	-244.907	-59.759	-7.196	-12.160	+1.123	+5.670

Izvor: RZS

U 2010. Godini je bilo 1.770.628. ukupno zaposlenih, ali kada se pogleda dinamika rasta penzionera i nezaposlenih u kontingentu stanovništva, vidljivo je da su sadašnji i budući problem veliki<sup>2</sup>, a da ih sektor MSP nije sposoban efikasnije apsorbovati usled neefikasnih horizontalnih i vertikalnih mera podsticaja države i njihove međusobne nepovezanosti.

**Tabela 3: Prosek penzionera, nezaposlenih i zaposlenih u Srbiji, 2000-2010.**

Kategorije	2000.	2005.	2010.
Zbirno	2000.	2005.	2010.
Penzioneri i nezaposleni	2.242.121	2.404.673	2.356.101
Zaposleni	2.097.218	2.068.964	1.795.775
Razlika	144.903 /6,4%	335.709 /13,9%	560.326 /23,7%

Izvor: RZS

Sektorska struktura formiranja BDV u MSP, upućuje na veće učešće sektora usluga (62,3%) u odnosu na sektor razmenjivih dobara (37,7%).

2

Više od 15% stanovništva, starije od 60. Broj stanovnika se smanjio za 220.000 za 10 godina, a do 2020. moglo bi da se smanji za 670.000 stanovnika.

Iako je većinska struktura MSP u ukupnoj privredi karakteristika svih delova Srbije, u 2011. Godini je posebno došla do izražaja prostorna i privredna neravnomernost merena regionalnom gustinom MSP, posebno, industrijskih. Od jedne petine ukupnog broja MSP registrovanih u privredi koja posluju u sektoru industrije, blizu 40% je registrovano u Beogradu i na području Vojvodine, što potvrđuje i indeks relativne gustine industrije  $G_i^3$ . U odnosu na ovo nezadovoljavajuće stanje i regionalnu raspoređenost MSP i zaposlenosti u nji- ma, valja proceniti i realnost projekcija Strategije Srbija 2020., prema kojima bi trebalo da se:

Ukupna industrijska zaposlenost povećana je za oko 170.000 osoba, odnosno za skoro četvrtinu, a učešće zaposlenosti u industriji u ukupnoj zaposlenosti da poraste sa 24,2% u 2010. na 26,4% u 2020. uz planiranu stagnaciju zaposlenosti u javnom sektoru, a radni intenzitet njenog rasta za 0,25 (tj. za svakih 4% rasta BDV zaposlenost se povećava za 1%), tako da bi projektovani broj zaposlenih u prerađivačkoj industriji u 2020. iznosio blizu 500.000, što je povećanje od 13% u odnosu na stanje 2009<sup>4</sup>.

Stanje 2011. Godine upućuje na suprotne tendencije i nedovoljno podsticajan ambijent za razvoj MSP sektora, investicione i inovativne teškoće za brzu promenu asortimana, međusobno povezivanje, franšizing sa većim trgovcima, usku specijalizaciju, i drugo da bi ove projekcije imale realniji i održiviji osnov za realizaciju.

## **Tehnološki i inovativni kapacitet MSP**

Iako su do 2011. Godine kod Ministarstva za nauku i tehnologiju registrovana: 3 inovacijska centara, 20 centara za istraživanje i razvoj, 39 istraživačkih i proizvodnih centara, 2 tehnološka parka i 3 tehnološka inkubatora i ne mala izdvojena sredstva za naučno istraživačke projekte, Prema strateškom stubu 4 razvoja MSP: Postizanje veće konkurentske prednosti MSP na izvoznim tržištima, vidljivo je da to nije bitnije uticalo na nivo inovativnosti samih MSP:

3

Indeks relativne gustine industrije  $G_i$  pokazuje stepen koncentracije industrije u okviru pojedinih regija (oblasti).  $G_i=1$  ukazuje da je dostignuta potpuna ravnomernost u pogledu odnosa veličine teritorije i razvijenosti industrije.

4

Projekcije se odnose na zaposlenost ocenjenu Anketom o radnoj snazi (ARS), koja je značajno veća u odnosu na zaposlenost ocenjenu anketom preduzeća RAD (anketa RAD obuhvata samo formalnu zaposlenost prema registrima preduzeća, dok ARS obuhvata i neformalnu zaposlenost na osnovu ankete domaćinstava).



- broj i struktura inovacija u MSP je niska kao i vrednost investicija u tehničke i netehničke inovacije, broj MSP koja saraduju sa naučnoistraživačkim institucijama je malobrojan, broj MSP koja imaju stabilne (trajne) odnose po pitanju transfera znanja i tehnologija sa stranim kompanijama je zanemarljiv, kao i broj zajedničkih projekata povezivanja istraživačko razvojnih i inovativnih centara Srbije i zemalja EU i broj izgrađenih inovacionih refej centara, kao i broj uspešnih prijavi na programe EU za inovacije, a što sve ima sintetizovan izraz u maloj stopi rasta izvoza MSP, posebno u nezadovoljavajućoj strukturi samog izvoza.

Probleme uslozava nelikvidnost. Blokirane račune u Srbiji imalo je 66.438 preduzeća i preduzetnika (15,6% registrovanih pravnih lica) - 1/3 preduzeća je u blokadi duže od tri godine. Usled nelikvidnosti MSP, oprema se u MSP gotovo ne kupuje. Tako je na primer 2009.godine 938,5 miliona evra subvencionisanih kredita upućenih privredi utrošeno na likvidnost, da bi tek 2010. godine 205,6 miliona evra podrške države otišlo na novu opremu i standardizaciju, ali istovremeno i 1,2 milijardi evra ovih kredita za likvidnost. U 2011. Od 186,5 miliona evra samo je neznatno uloženo u inoviranje kapaciteta MSP. Primer pozitivne mere, koja je istovremeno ograničavala modernizaciju MSP čini na primer: oslobađanje uvoznih carina na novu opremu, ali je to država uradila samo za onu skuplju opremu od 200.000. evra, dok većina MSP ipak nabavlja mašine od 30-70.000 evra.

Zaduženost – obaveze MSP su povećane za 2,3 puta i za 1,3 puta prevazilaze vrednost kapitala i 1,5 puta vrednost obrtne imovine

Nesolventnost – rezultat je niskog i kontinuiranog smanjenja sopstvenih u ukupnim izvorima sredstava MSP. Koeficijent solventnosti MSP iznosi 30,7% (37,5% u 2002.)

Stečaj - novi zakon o stečaju predviđa da se na sve subjekte koji su u blokadi duže od tri godine primene odredbe pokretanja automatskog stečaja. Automatski stečaj primenjuje se od 31. marta 2010. godine za 10.980 pravnih lica sa dugom od 100,6 mlrd. dinara. Oko 50% preduzeća predviđenih za automatski stečaj u nadležnosti je trgovinskih sudova u Beogradu (3.185), Novom Sadu (1.339) i Nišu (860)

Postojeća tehnološka struktura MSP prerađivačke industrije je takođe nepovoljna.

Posmatrano, po tehnološkim grupama, najveće učešće imaju grupe niske tehnološke (49,9%) i srednje-niske (25,6%) tehnološke intenzivnosti. Stepem iskorišćenosti kapaciteta u industrijskim MSP je nezadovoljavajući smanjen je

sa 69% u 1990, na 38% u 2011. godini<sup>5</sup>. Na osnovu sporazuma Srbija ima prohodnost robe za izvoz do 800 miliona potrošača. Najviše koristi sporazum CEFTA, od 2011. Primjenjuje se i prelazni trgovinski sporazum sa EU, a za 4.500 proizvoda važi bescarinski režim sa SAD. Prema broju sporazuma, to je veliki broj, ali ih MSP ne koriste. Malo je standardizovane proizvodnje MSP, savremenih kadrova za potrebe menadžmenta MSP i pravog asortimana robe. Nepodudarnost proizvoda sa potrebama partnera je velika, npr, za Tursku je to 0,26, / najveći koeficijent je 1/, nedovoljno korišćenje SST, visoki trškovi predstavništava, male količine za izvoz, carinske barijere, deo su razloga malog izvoza MSP.<sup>6</sup>

**Tabela 4. Starost mašina u industriji Srbije, 2011.<sup>7</sup>**

Industrija	Prosečna starost mašina/ u godinama
Tekstilna	35,17
Mašinska	34,67
Farmaceutska	21,00
Hemijska	28,67
Prehrambena	27,17
471494 Građ. materijala	30,50

Izvor: UPS, 2010.

5

Najviši nivo korišćenja kapaciteta MSP je u proizvodnji odevnih predmeta i krzna, zatim slede: recikaža, proizvodnja, radio TV i komunikacione opreme, proizvodnja mašina i uređaja, proizvodnja kancelarijskih i računskih mašina, proizvodnja duvanskih proizvoda i proizvodnja prehrambenih proizvoda i pića. Najniža iskorišćenost kapacite tokom 2009. godine bila je u proizvodnji nameštaja i raznovrsnih proizvoda (15,7%) i u proizvodnji osnovnih metala (23%), zbog visokog pada proizvodnje u ovim oblastima

6

U augustu 2011. spoljnotrgovinska razmena Srbije je bila: uvoz 9,68; izvoz 5,78 i deficit 3,9 milijardi dolara.

7

Preduzetnici i mala preduzeća u IKT imaju opremu mlađu od 3 godine.

**Tabela 5. Podudarnost izvoza Srbije i uvoza zemalja partnera**

Zemlja	2008	2009
EU	0,39	0,46
EFTA/švajcarska, Norveška, Lihtenštajn, Island	0,61	0,82
CEFTA	0,80	0,81
Ruska federacija	0,53	0,72
Turska	0,28	0,26
Belorusija	0,26	0,30

Izvor: PKS,2010.

Konkurentnost industrijskih MSP se uglavnom zasniva na: izvozu kooperantskih usluga (outsourcing) i uz primeni uvoznih tehnologija (licence, SDI, kopije, zajedničko ulaganje - joint venture itd.), međutim ralne stope produktivnosti rada MSP prerađivačke industrije upućuju na to, da mogu da se izdvoje samo sektori prehrambenih proizvoda i proizvodnje mašina.

### **Poreska i finansijska ograničenja ravoja MSP**

Prema Strateškom stubu 3 za razvoj MSP, treba da se stvara najpovoljniji finansijski ambijent za MSP, međutim, prema: broju dostupnih novih bankarskih proizvoda raznovrsnosti bankarske usluge za MSP novim finansijski mehanizmi podrške MSP izvorima finansiranja za mlade preduzetnike poreskim olakšicama namenjene stimulisanju MSP efikasnost i i transparentnosti rada poreske administracije, uključujući i pojednostavljenje postupka prijave poreza za MSP i dostavljanje prijave elektronskim putem, ovaj ambijent je izostao.

Ocene date u sprovođenju Povelje MSP EU za pojedine delove sistemskih mera i politika od uticaja na razvoj MSP upozoravaju na loše rezultate posebno u poreskoj politici, tako su:

Porezi ocenjeni sa 1 /od mogućih 3/, posebno strategija poreza prema MSP, uticaj na investicije MSP, analiza rizika i rizičnih ulaganja MSP, specifična podrška po oblastima i fazama razvoja 117.000 preduzeća, od kojih je 80%

MSP su obveznici PDV-a, gde se istovremeno gubi oko 1,5 mlrd evra od nenaplaćenih poreza i doprinosa zbog rada u sivoj ekonomiji /51.800 poslodavaca nije uplatilo poreze i doprinose 6 meseci u 2011., 233 mlrd evra je dug PIO. Veliki su izdaci MSP za takse i poreze, razlog malih plata u većini MSP, / 30% manje nego u javnom sektoru/. Vrašte opterećenja MSP se samo nagomilavaju poput: naknada za: unapređenje životne sredine, punjenje i kontrolu protupožarnog aparata, stavljanje ambalaže u promet, za fond za vanredne situacije, naknada za izradu studije uticaja na strukturu tržišta – nova obaveza trgovina, troškove označavanja roba, naknada za nezapošljavanje invalida; taksi za: ekologiju, firmarine, registraciju novog proizvoda od 900.000 dinara i slično.

**Tabela 6. Broj poreza, doprinosa i taksi privredi, 2011.**

Zemlja	Broj opterećenja privrede
Srbija	65 / 40% lokalnih
Belgija	31
Holandija	29
Slovenija	24
Spanija	23
Francuska	22
Madjarska	21
Bugarska	20
Rumunija	19
Austrija	16

Izvor: Svetska banka

Finansije MSP su takođe ocenjene vrlo nisko u Izveštaju o realizaciji Povelje MSP EU: Kreditno garantne sheme, Lizing i zajednička ulaganja sa 1, dok su regulisanost koleterala, kreditna evidencija i katastar dobili ocenu 3.

Podaci o tome da su profiti banaka / u Srbiji ih posluje 33/, porasli za 17% u prvih 6 meseci 2011. /ostvarena dobit od 17,8 milijardi dinara/, a paralelno se za 10% povećao broj MSP koji kasne sa otplatom kredita, /311 milijardi dinara,

18,6% ukupno odobrenih kredita kasni 90 dana sa otplatom/, uz nenaplaćene kredite od 23,7% potraživanja, do 15 dana 15%, preko 30-60 dana 53%, 31% preko 60 dana, govore o nestimulatvnom finansijskom okruženju MSP. Uslovi finansiranja su nepovoljni: ogromne kamatne stope/ oko 22%/, enormne zarade bankarskog sektora na redovnim platišama, te je prosto neverovatno da nema koordinirane reakcije države na to da u uslovima velike ekonomske krize, velike nelikvidnosti MSP, niskih zarada/ prosečna zarada u julu 373 evra/, banke toliko profitiraju, a država istovremeno računa da joj MSP bude kamen temeljac strukturnih promena i većeg zapošljavanja.

### **Obuka i obrazovanje za potrebe razvoja MSPP<sup>8</sup>**

Razvoj humanog kapitala za potrebe MSPP kroz: preduzetničko obrazovanje, i obuku, kao i dostupnost savremenih veština za MSP se sporo razvija. Doživotno preduzetničko učenje u okviru Srbije je sporo, iako već postoji svest i široka zainteresovanost, na primer: Nacionalne službe za zapošljavanje sa programima stručnog obrazovanja i obuke, usluga za mlade preduzetnike, Ministarstva prosvete za podizanje profila doživotnog preduzetničkog učenja u okviru nacionalne politike, ali još nema direktne obaveze preduzetničkog učenja u formalnom obrazovanju, već je to slučaj u nekim stručnim školama kao deo projektnih aktivnosti. Obuka i obrazovanje za MSP je u Izveštaju Povelje EU za MSP dobila najlošije ocene, od mogućih 5, 1-2 i to posebno:

- politika partnerstva /nema strukturirane saradnje između privatnog, javnog i nevladinog sektora, nema sistematskog finansiranja podrške, nema vodiča i uputstvava javnom sektoru za podršku preduzetničkom obrazovanju, nema sistemskog monitorng i izveštaja o aktivnostima PO, prevladava stari način učenja, nema povezivanja sa potrebama lokalnih kompanija

Raspoloživost veština za MSP, ocena 1,5. Potrebe MSP u raznim obukama ne postoje kao regularne i sistematske aktivnosti, izveštaja o korišćenju obuka u malim firmama, sistem kvaliteta tih obuka ne postoji kao ni njihova standardizovanost. Nema nacionalnog okvira za obuke za male firme, start up treninzi, menadžment, osnove finansija i marketinga podržani h od strane države, kao i monitoring programaza MSP, razvoj preduzeća još nedovoljno podržan kroz treninge po fazi razvojnog ciklusa i specifičnim delatnostima, kaoi regionalim specifičnostima, o tome da ne postoje specificirani treninzi za

8

Grozdanić R, Preduzetništvo, 2006. TFC

podrođna preduzeća, ženska i slično da i ne govorimo, a njih je 2/3 u mikro sektoru.

### **Predstavljanje interesa MSP i institucionalni okvir**

Pošto je predstavljanje interesa MSP izuzetno važno za sistmatički uticaj na mere i politike bitne za njihov razvoj, dva tela: Preduzetnički savet i Socio-ekonomski savet, uz brojna preduzetnička udruženja, komore i asocijacije sindikata i poslodavaca imaju vrlo važnu ulogu. U tom krugu organizacija, / ASNS, 180.000 članova, Ujedinjeni granski sindikat Nezavisnost, 200.000, SSSS, 500.000 članova, UPS sa 86 velikih, 172 srednja i 1306 malih firmi, i 103 udruženja, Asocijacija MSP sa 400 članova, 18 privrednih komora i 160 preduzetničkih udruženja, udruženje poslovnih žena, nove poslodavčke organizacije, Privrednik, Poslodavac i druge/ međutim, nisu značajno unapredile zastupljenost interesa sektora MSP jer vlada: neujednačenost aktivnosti i ciljeva, sve veća politizovanost, neprincipijelnost, nerazvijen industrijski i socijalni dijalog sa vladom i vlasnicima kapitala. U Izveštaju Povelje MSP EU zato je ova oblast iako unapređena, istovremeno i sa najviše zamerki, pa je dobila sledeće ocene: preduzetnička udruženja, 2; komore, 1; PPkonsultanti 2, Savet 1.

Dalja nerazvijenost ovog aspekta će nepovoljno delovati i na realizaciju Srbija 2020, posebno na industrijsku politiku prema MSP.

Ocenjujući kvalitet institucionalnog okvira za razvoj MSP, najnepovoljnije ocene su dobili sudovi i njihov uticaj na likvidnost i nekonkurentnost MSP, zatim nizak nivo korišćenja IKT u kontaktu privatnog i javnog sektora, sporo uvođenje e-uprave prilagođene potrebama MSP sektora, dostupnost i kvalitet pravnih saveta za MSP, kao i mali broj tendera za javne nabavke na kojima su učestvovali MSP i broj MSP kojima je dodeljen ugovor o javnim nabavkama, te broj javnih ovlašćenja koji je prenet po projektima podrške MSP.

Nasleđeno regulatorno podešavanje, nedostatak koordinacije između različitih ministarstava u razradi novih propisa i loše sprovođenje čine regulatorne reforme u Srbija veoma važnima za razvoj sektora MSP. Cilj je bio da se smanjenje troškove za njamanje 25% do 2011.<sup>9</sup> Može se konstatovati da su do juna 2011. Godine sprovedene sledeće mere:

---

9

Vlada Srbija je dobila 2,4 miliona evra podrške za razvoj RIA iz Švedske za regulatornu reformu.

**Tabela 7. Sveobuhvatna reforma propisa(SRP)**

Status preporuka	Broj preporuka	Uštede u evrima
Sprovedene	69	50.832.521
U fazi sprovođenja	146	91.584.438
Ukupno	215	142.416.959
Nesprovedene	93	46.358.862

Izvor: MERR

Međutim, s aspekta MSP vidljivo je da je, uporedo sa sprovođenjem ove reforme prisutna vrlo jaka suprotna tendencija, da se kroz usvajanje novih i izmenu postojećih propisa komplikuju postojeće procedure za MSP i uvode nove obaveze za privredu: čime se ne obezbeđuje transparentnost uslova poslovanja i ne garantuje povoljniji regulatorni okvir za razvoj tržišne privrede u industrijskom sektoru i preuzetništvu uopšte.

### Zaključak

Koncept razvoja Republike Srbije do 2020. godine – Srbija 2020., je usklađen sa strategijom Evropa 2020., kako bi se obezbedila potpuna koordinacija društveno-ekonomskih i političkih ciljeva zemlje sa procesom pristupanja Evropskoj uniji. Osnovni indikatori su sledeći:

**Tabela 8. Indikatori EU i Srbije 2020.**

	EU 2010	EU 2020	Srbija 2010	Srbija 2020
Zaposlenost, 20-64 god, /%/	69	75	49	65
Investicije u istraživanje i razvoj, /% BDP/	1,9	3,0	0,3	2,0
Učešće potrošnje energije iz obnovljivoj izvora u ukupnoj potrošnji energije, /%/	16	20	12	18
Energerska efikasnost /toe/1000S BDP/	0,21	0,17	0,98	0,57
Stanovništvo 30-34, sa VSS	31	40	21	30
Stopa siromaštva /ispod 60% medijane raspoloživog dohotka stanovništva	16	12	17	14

Izvor: Strategija razvoja industrije Srbije2020

Prema usvojenoj Strategiji razvoja industrije Srbije do 2020. Godine, industrijska politika prema realnom sektoru malih i srednjih preduzeća bi takođe trebala da ima sledeće ciljeve:

Revitalizacija, restrukturiranje, razvoj i konkurentnost industrije Srbije.

Strukturno prilagođavanje privrede, pre svega, industrijskih MSP novom konceptu privrednog rasta zasnovanom na investicijama i izvozu.

U ovom svetlu će osnovni izazovi sa kojima će se suočavati MSP sektor, posebno industrijski deo činiti:

Izazovi strukturnih promena / Prema pretpostavkama novog modela rasta i razvoja, prosečni godišnji porast srpske industrijske proizvodnje u periodu 2011-2020. projektovan je na 6,9%, a, u okviru ukupne industrije, prerađivačka industrija treba da se uvećava godišnje po prosečnoj stopi od 7,3%. Ovakva kretanja dovela bi do povećanja učešća industrijske proizvodnje u BDP sa 17,6% u 2011. godini na 19,1% u 2020. godini, a prerađivačke industrije sa 13,0% na 14,7%. Izazov jesu finansije, privlačenje SDI od 22,7 mlrd. EUR (tj. 5,8% BDP prosečno godišnje), s tim da se udeo prerađivačke industrije u ukupnom prilivu SDI podigne na preko 40%.

Izazovi brzine tehnološkog razvoja i uvođenja IKT, novih materijala, novih industrija, proizvodnja zasnovan na znanju i inovacijama, uz sve veće prisustvo ekonomija u razvoju u sektoru “visoke tehnologije” (koje prati brz napredak informacionih i komunikacionih tehnologija).

Klimatske promene i izazov održivog razvoja podstiču industriju da se kreće u pravcu proizvodnje bez ugljendioksida i u skladu sa efikasnom upotrebom resursa.

#### **Literatura**

- Evropska komisija, Program za prelazak na konkurentnu ekonomiju sa niskom emisijom ugljenika u 2050, COM (2011) 112/4, Brisel, 2011
- Grozdanić R, Preduzetništvo, Tehnički fakultet Čačak, 2006.
- Hoze Baroso, predsednik Evropske komisije, 1. oktobar, 2007.
- Izveštaj o razvoju MSPP, RZS, 2009.
- Janike, Klaus Jakov, Treća industrijska revolucija, rešenja krize rasta intenzivnih resursa, Berlin, februar 2009.
- Strategija Srbije 2020.



## **SME'S DEVELOPMENT OPPORTUNITIES IN SERBIA**

### **Abstract**

Despite a strong re-industrialization process in Serbia, industrial SMEs, together with the restructuring of large firms have an important role in the creation of Serbian GDP, employment, productivity, exports. In the paper is analysed the performance of SMEs, especially of the real sector in Serbia in the context of the conditions for successful implementation in Europe integration in the purpose of more quality meet the challenges of integration of industry in Central and Eastern Europe in Western European economic structures and the creation of economic and technical conditions for the implementation of standards, guidelines and recommendations, the new economic architecture of the EU, enshrined in the so-called. common acquis (acquis communautaire) of the European Union. In this paper is given an analysis of the realization of the general objective of the Strategy of development of competitive and innovative SMEs, 2008. -2013. in terms of vertical and horizontal measures and policies of the state.

**Key words:** Small and medium enterprises, new technologies, financing, development.

*Gordana Kokeza\**  
*Snežana Urošević\*\**

## ULOGA INOVATIVNOSTI U RAZVOJU MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

### Rezime

U uslovima tranzicije na tržišne uslove privređivanja kao i u uslovima produžene ekonomske krize, inovativnost predstavlja jedan od bitnih faktora oporavka i daljeg razvoja privrede. U datim uslovima sektor malih i srednjih preduzeća igra veoma značajnu ulogu u navedenom procesu oživljavanja i oporavka privrede. Inovativnost, kao jedan od najznačajnijih faktora poslovnog uspeha, značajnu ulogu igra i u poslovanju sektora malih i srednjih preduzeća. U ovom radu proučava se uloga inovativnosti u razvoju sektora malih i srednjih preduzeća, i to sa stanovišta značaja inovativnosti u savremenim uslovima poslovanja, zatim sa stanovišta specifičnosti poslovanja sektora MSP kao i mogućnosti i ograničenja jačanja inovativnosti u ovom sektoru. U radu se zaključuje da procesu inovativnosti nije imanentno da se spontano razvija, pa je dati proces neophodno usmeravati dugoročnim, stratejskim merama razvojne politike, i to od strane društva kao celine kao i od strane njegovih privrednih subjekata.

**Ključne reči:** inovativnost, sektor malih i srednjih preduzeća, poslovni uspeh, razvoj, ekonomska politika, strategija

### Uvod

U savremenim uslovima privređivanja inovativnost predstavlja jedan od najvažnijih faktora poslovnog uspeha ekonomskih subjekata. Međutim, inovativnost koja počiva na razvoju znanja, nije aktivnost kojoj je imanentno da se sama od sebe razvija, tako da je za njen razvoj neophodno da postoji dugoročno, stratejsko opredeljenje kako društva kao celine, tako i njenih privrednih subjekata. U domaćoj privredi, opterećenoj tranzicionim i kriznim procesima, posebno značajnu ulogu igra sektor malih i srednjih preduzeća. Dati sektor se pokazao kao veoma vitalan, fleksibilan i adaptibilan u odnosu na tržišne zahte-

---

\*

Dr Gordana Kokeza, redovni profesor, Tehnološko-metalurški fakultet Beograd

\*\*

Dr Snežana Urošević, docent, Tehnički fakultet Bor

ve. Tome je u znatnoj meri doprinela i sklonost ovog sektora ka razvijanju inovativnosti i primeni inovacija u svom poslovanju. Budući da inovativnost ima veoma značajnu ulogu u poslovanju malih i srednjih preduzeća, neophodno ih je adekvatno sagledati, kako bi data saznanja mogla da predstavljaju osnovu za rešavanje problema sa kojima se sektor MSP susreće u ovoj oblasti, kao i osnovu za pružanje podrške ovim preduzećima u procesu njihovog razvoja.

### **Značaj inovativnosti u savremenim uslovima poslovanja**

Inovativnost je imanentna celokupnoj ljudskoj delatnosti, ali je njen značaj u savremenim uslovima života i privređivanja znatno povećan budući da u mnogim područjima predstavlja najznačajniji faktor razvoja. Inovativnost se ogleda u sposobnosti generisanja novih ideja i njihovog transformisanja u nove pronalaskе. U savremenim uslovima uloga inovativnosti u privrednom razvoju je nezaobilazna a često i presudna. Uticaj inovativnosti na društveni i privredni razvoj je kompleksan, višedimenzionalan i dugoročan. Inovativnost je srž svih razvojnih promena jer predstavlja sponu između invencije i njene praktične primene. Za ekonomske subjekte inovativnost je osnova uspostavljanja, održavanja i unapređenja konkurentске prednosti na tržištu. Osnovu inovativnosti čini ljudsko znanje, čiji je proces kreiranja, širenja i primene neprekidan.

Ljudskom društvu imanentna je težnja da svoje potrebe zadovoljava na sve višem nivou. Kao posledica toga došlo je do industrijske revolucije kao i do sve veće primene naučnih dostignuća u oblasti društvene reprodukcije. Međutim, razvoju nauke i tehnologije nije imanentno da se spontano odvija, pa dati procesi zahtevaju dugoročan, strategijski pristup. Značaj razvojnih promena posebno se intenzivira u uslovima poslovanja koje karakterišu procesi tranzicije na tržišne uslove privređivanja kao i tokom kriznih poremećaja. Savremeno okruženje karakterišu turbulentni, često nepredvidivi poremećaji. Kao posledica toga, diskontinuirani uslovi poslovanja, globalizacija svetskog tržišta i privrede nametnuli su neophodnost diversifikacije i brzih promena proizvodnih programa privrednih subjekata. U takvim uslovima pozicija privrednih subjekata stalno se relativizira i oni su primorani da se neprekidno prilagođavaju novonastalim promenama. Dato prilagođavanje utoliko je uspešnije ukoliko je zasnovano na dugoročnom, strategijskom planiranju kreiranja i implementacije znanja u poslovanju. Za privrede u tranziciji, kakva je i domaća privreda, intenziviranje kreiranja i primene znanja moglo bi da doprinese oživljavanju i stabilizaciji privrednih tokova. Nauka je danas postala sastavni element proizvodnih snaga svake zemlje, a dugoročno opredeljenje u pogledu

razvoja nauke i tehnologije postalo je jedna od najvažnijih oblasti ekonomske politike svake zemlje.

Nova tehnološka i informatička revolucija dovela je i do ekonomske revolucije. Inovativnost je rezultirala u novim načinima privređivanja, novim načinima kreiranja i korišćenja resursa kao i u kreiranju novog sistema vrednosti. Sve to dovelo je do mnogo veće dinamičnosti okruženja čiji su i zahtevi mnogo promenljiviji i mnogo nepredvidiviji i kojima preduzeća mogu mnogo teže da se prilagođavaju. Jedan od načina prilagođavanja datim zahtevima okruženja jeste i razvoj i primena znanja u njegovom procesu poslovanja. Ukoliko postoji adekvatno upravljanje znanjem u preduzeću, doćiće do jačanja njegovog inovativnog potencijala, a samim tim i do jačanja njegove konkurentnosti i adaptibilnosti. Za zemlje u tranziciji, kakva je i Srbija, osnovu jačanja konkurentskog potencijala predstavlja upravo ubrzanje tehnološkog razvoja koji počiva na jačanju naučno-istraživačke i istraživačko-razvojne osnove, kako privrednih subjekata, tako i privrede i države kao celine. S obzirom da, prema rezultatima istraživanja, Srbija tehnološki zaostaje za razvijenim zemljama 30-35 godina, da to zaostajanje iznosi 3-5 tehnoloških generacija i da se sada za naučno-istraživački rad u Srbiji izdvaja manje od 0,4% bruto domaćeg proizvoda, kao i s obzirom na činjenicu da je znanje najvažniji resurs u borbi za oživljavanje i razvoj privrede, menadžment znanja i jačanje inovativnosti imaće jednu od ključnih uloga u procesu oživljavanja srpske privrede u budućnosti.

Sa stanovišta procesa inovativnosti znanje je njegova osnova i njegov imperativ. Znanje omogućuje kreiranje, jačanje i razvoj inovativnog potencijala preduzeća, koji predstavlja osnovno sredstvo unapređivanja fleksibilnosti organizacije i izgradnje njene sposobnosti da blagovremeno i na odgovarajući način reaguje na zahteve iz okruženja. Budući da znanje nije imanentno da se samo od sebe generiše, preduzeće adekvatnim upravljačkim aktivnostima mora definisati odgovarajuće ciljeve, politike, strategije, planove i programe kojima se intelektualni kapital kreira i primenjuje u poslovanju. Usled toga, menadžment znanja čini osnovu inovativnog menadžmenta koji ima zadatak da razvija otvorenost, adaptibilnost, kreativnost kao i da razvija primenu savremenih menadžment metoda. Inovativni menadžment doprinosi kreiranju inovativne organizacije koja je fokusirana na poslovne šanse, na prilagođavanje promenljivim uslovima poslovanja kao i na postizanje optimalnog poslovnog uspeha u datim uslovima.

U srpskoj privredi ulaganje u znanje i naučno-istraživački rad još uvek se tretira kao luksuz a ne kao uslov opstanka, oporavka i razvoja privrede. O tome svedoče pomenuta niska ulaganja bruto domaćeg proizvoda u ovu oblast, kao i struktura tih ulaganja, broj prijavljenih i registrovanih patenata sl. U tom smis-

lu, neophodno je da se u domaćoj privredi radikalno promeni stav prema znanju, nauci, istraživanju i razvoju i da se inovativnosti da odgovarajuće mesto kako u aktivnostima privrednih subjekata, tako i u aktivnostima države kao celine, jer bez državne podrške nema značajnijih dostignuća u ovoj oblasti. Samo na taj način ulaganja u ovu oblast tretiraće se ne kao trošak već kao visoko profitabilna investicija u budućnost.

### **Specifičnosti uslova poslovanja MSP u Srbiji**

Mala i srednja preduzeća (MSP) predstavljaju specifičan oblik organizacije privrednih subjekata koji se svojim kvantitativnim i kvalitativnim odlikama odvajaju od sektora velikih privrednih subjekata. Najbitnija odlika malih i srednjih preduzeća svakako je njihova organizacija, obim raspoloživih resursa kao i odnosi koje formiraju sa svojim poslovnim okruženjem. MSP su nastala kao posledica svremene tendencije ka smanjivanju veličine organizacije, do koje je došlo usled veoma izražene promenljivosti uslova privređivanja. U takvim uslovima mala organizacija se pokazala kao reagibilnija, upravljački efikasnija i kao sposobnija da motiviše svoje zaposlene za uključivanje u rešavanje novonastalih problema. Poznati teoretičar Piter Draker (Peter Drucker) smatra da je preduzeće srednje veličine optimalno za poslovanje u savremenim uslovima jer je inovativnije i otvorenije za promene.<sup>1</sup>

Fokusiranje na specifičnosti i neophodnost razvoja sektora MSP proističe iz činjenice da je ova grupa preduzeća, iako nije ni noseći ni odlučujući faktor privrednog razvoja, veoma značajna sa stanovišta ostvarenja ciljeva privrednog razvoja, ali i sa stanovišta realizacije određenih socijalnih ciljeva. Takvoj ulozi MSP u znatnoj meri doprinosi njihova fleksibilnost, i to kako tržišna, tako i tehnološka. Tehnološka fleksibilnost u velikoj meri se zasniva na spremnosti ove grupe preduzeća na inovativnost, tj. na uvođenje novih mera, postupaka, procesa i proizvoda u proces poslovanja i upravljanja tim poslovanjem. Zahvaljujući tome, MSP predstavljaju bitnu logističku podršku velikim privrednim sistemima, a njihova sklonost ka inovativnosti može da doprinese povećanju kako sopstvene, tako i povećanju efikasnosti velikih preduzeća, sa kojima su povezana u svom poslovnom procesu. Mala i srednja preduzeća odlikuju se i izrazitom fleksibilnošću u poslovanju, koja se ogleda u brzini reagovanja na zahteve iz okruženja, kao i u načinu podnošenja rizika. Razvijanje inovativnosti kod malih i srednjih preduzeća doprinelo bi upravo unapređenju navedenih

1

Draker, P., *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, 2005.

odlika, posebno sa stanovišta sniženja troškova i povećanja njihove cenovne konkurentnosti.

Bitna odlika poslovanja malih i srednjih preduzeća jeste i činjenica da je ova grupa preduzeća mnogobrojnim vezama uključena u šire privredne tokove, da zavisi od drugih privrednih subjekata, ali i da drugi privredni subjekti zavise od nje. Usled toga, neophodno je na nivou malih i srednjih preduzeća permanentno održavati određeni nivo razvoja i odgovarajućim aktivnostima podržavati proces uvođenja inovacija i stalnog inoviranja znanja zaposlenih. Sve to doprinosi povećanju konkurentnosti, opstanku i ostanku ovih preduzeća na tržištu.

Sklonost ka inovativnosti MSP ogleda se i u njihovoj sposobnosti za adaptaciju na tehnološke promene putem uvođenja novih proizvoda, bržeg usvajanja novih tehnoloških procesa, kao i kroz veću sposobnost da se izvrši diversifikacija proizvodnog asortimana. Ne treba zaboraviti da mala i srednja preduzeća takođe predstavljaju i veoma pogodan organizacioni oblik za realizaciju probne proizvodnje i za testiranje novih proizvoda i procesa. U kooperaciji sa velikim proizvodnim sistemima ovi privredni subjekti predstavljaju veoma važnog partnera i vrlo bitnu kariku u lancu procesa reprodukcije.

Sa stanovišta brzine primene nove tehnologije bitno je napomenuti da su mala i srednja preduzeća po pravilu manji zagađivači prirodne sedine nego veliki sistemi. Data činjenica posledica je i ograničenosti resursa kojima ova grupa preduzeća raspolaže i koja ih primorava na maksimalno efikasno korišćenje datih resursa. Uvođenje inovacija u ovim preduzećima omogućila bi proširenje njihovih mogućnosti za zapošljavanje novih radnika, kao i mogućnost da se apsorbuje jedan broj otpuštenih radnika iz velikih, privatizovanih preduzeća. Ovo je značajno posebno imajući u vidu činjenicu da je cena radnog mesta u malim preduzećima oko dva puta niža nego u velikim privrednim sistemima.

### **Mogućnosti i ograničenja jačanja inovativnosti MSP u Srbiji**

Privredu Srbije, pored završnih aktivnosti procesa tranzicije na tržišne uslove privređivanja, karakterišu i izraziti krizni uslovi poslovanja. U takvim uslovima sektor MSP predstavlja značajnu okosnicu oživljavanja i razvoja privredne aktivnosti. O tome svedoče i podaci da sektor malih i srednjih preduzeća trenutno zapošljava preko 65% svih zaposlenih u privredi, da ostvaruje oko dve trećine ukupnog prometa i oko 60% bruto dodate vrednosti. Od ukupnog broja registrovanih firmi, na mala i srednja preduzeća u Srbiji otpada oko 99,8%, dok u vrednosti ukupnog izvoza ova preduzeća učestvuju sa 50,2% a u

vrednosti ukupnog uvoza sa 64%. Njihovo učešće u investicijama u nefinansijskom sektoru iznosi 51,2%.<sup>2</sup> Za ovakvo mesto i ulogu u privredi Srbije sektor MSP se u znatnoj meri izborio, između ostalog, i svojom fleksibilnošću, inovativnošću i spremnošću na promene.

I pored toga što sektor MSP predstavlja značajni faktor privrednog života Srbije, ova grupa preduzeća u svom poslovanju i razvoju susreće se sa velikim brojem problema i teškoća. Posebno su izraženi razvojni problemi sa kojima se susreće ova grupa privrednih subjekata. Dati problemi posledica su, pre svega, delovanja sledećih faktora:

- usitnjenosti resursa kojima raspolažu
- nedovoljne razuđenosti finansijskog tržišta
- neodgovarajuće strukture tržišta rada
- nepovoljnog regionalnog rasporeda resursa
- neadekvatne administrativne regulative i sl.

Veoma slaba kupovna moć, nedostupnost obrtnog kapitala i kredita, kao i visoki troškovi reprodukcionog materijala, predstavljaju dodatne probleme ove grupe preduzeća koji otežavaju njihovo ne samo tekuće poslovanje, već i proces njihovog razvoja. Niska likvidnost kao i niska profitabilnost ovih preduzeća dovode do problema nemogućnosti nabavke nove, savremene opreme, što negativno utiče na njihove troškove i konkurentnost. Time je proces inovativnosti u ovim preduzećima veoma ugrožen, a samim tim ugrožen je i njihov dalji razvoj i opstanak na tržištu.

Prema rezultatima istraživanja koje se bavilo analizom konkurentnosti domaćih preduzeća u periodu maj-jun 2007. godine, na tržište Republike Srbije, ukazuju da visok nivo inovativnosti ima 14,29% domaćih preduzeća, zadovoljavajući nivo inovativnosti zastupljen je kod 51% preduzeća, prosečan nivo inovativnosti zastupljen je kod 24,49% preduzeća, dok nizak nivo inovativnosti ima 10,22% preduzeća.<sup>4</sup> Iz navedenih rezultata istraživanja može se zaključiti da najveći procenat domaćih preduzeća ima zadovoljavajući nivo inovativnosti, njih 51%. Međutim, mora se istaći da zadovoljavajući nivo inovativnosti

2

<http://www.blic.rs/vesti/Ekonomija/180515/Kuda-idu-mala-i-srednja-preduzeća>

3

Kokeza, G., *Uloga i značaj malih i srednjih preduzeća u oživljavanju privrede Srbije*, Tematski broj časopisa *Ekonomski vidici*, broj 4, Beograd, decembar 2010, str. 471-479.

4

Đorđević, D., Urošević, S., *Uloga inovativnog delovanja u razvoju konkurentske sposobnosti preduzeća*, *Poslovna politika*, godina XXXIX, broj 1-2, Beograd, 2010, str. 20-24.

nije dovoljan da obezbedi preduzećima komparativnu prednost niti veću konkurentnost na tržištu, naročito ne malim i srednjim preduzećima. Takođe je zabrinjavajuća činjenica da samo oko 14% domaćih preduzeća ima visok nivo inovativnosti.

Relativno nizak nivo inovativnosti kod najvećeg broja domaćih preduzeća jeste i jedan od najbitnijih faktora njihove niske konkurentnosti. O tome govore i odgovori rukovodilaca u sprovedenoj anketi po kojoj se kao glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća navode sledeći uzroci:

- nedostatak znanja – 24,8%,
- zastarela oprema i tehnologija – 24,1%
- neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta – 16,54%
- nedovoljno podsticajni poslovni ambijent – 8,27%
- nedostatak finansijskog kapitala – 8,27%
- internacionalizacija poslovanja domaćih preduzeća – 2,34%.

Iz navedenih rezultata ankete može se sagledati da domaći rukovodioci smatraju da faktor inovativnosti, koji se ispoljava kroz nedostatak znanja i kroz korišćenje zastarele opreme, ima najveći uticaj na lošu konkurentnost domaćih preduzeća, sa skoro 50%. Rukovodioci koji su učestvovali u anketi smatraju da bi na unapređenje konkurentnosti domaćih preduzeća pozitivan uticaj imale sledeće aktivnosti:

- permanentno usavršavanje znanja rukovodstva i zaposlenih – 20,74%
- standardizacija kvaliteta poslovanja – 20%
- razvoj preduzetničke kulture u poslovnom okruženju – 17%
- ulaganje u razvoj nacionalnih brendova – 14,8%
- razvoj koncepta korporativnog preduzetništva organizacije – 8,88%.

Permanentno usavršavanje znanja zaposlenih kao i standardizacija kvaliteta poslovanja, čiji se uticaj na unapređenje konkurentnosti prema ovoj anketi ocenjuje sa oko 40%, takođe predstavljaju elemente inovativnosti u preduzećima, tako da se i iz ovih odgovora može zaključiti da su uloga i značaj inovativnosti za razvoj ove grupe poslovnih sistema veoma značajni u savremenim uslovima privređivanja.

Za sektor MSP karakteristična je izuzetna povezanost i međusobna usklađenost inovativnosti i preduzetništva. Pri realizaciji ova dva procesa često su od presudnog značaja sposobnost i veština menadžera koji datim procesima upravljaju i od čega zavisi efikasnost odvijanja datih procesa. Zato je obrazovanju i permanentnoj edukaciji menadžera neophodno posvetiti odgovarajuću pažnju. Dati proces obrazovanja menadžera trebalo bi da omogući stalno sticanje i inoviranje znanja menadžera, kao i razvijanje njihove sposobnosti za



stvaralaštvo, za rešavanje problema, kao i za razvijanje preduzetničkog stila i preduzetništva. Podizanjem nivoa znanja menadžera povećale bi se i njihove sposobnosti za vođenje biznisa kod postojećih preduzetnika i rukovodilaca.

Kada je u pitanju stanje inovativnosti sektora MSP u Srbiji, dosta su indikativni podaci koji su dobijeni istraživanjem Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja koje je proučavalo stanje, probleme i potrebe ovih preduzeća. Prema rezultatima ovog istraživanja u sektoru MSP inovativnost nije dovoljno zastupljena u njihovom poslovanju. Samo oko 25% malih i srednjih preduzeća primenjuje inovativne aktivnosti, i to pre svega u grupi srednjih preduzeća. Osim toga, manje od 10% ove grupe preduzeća saraduje sa drugim preduzećima i institucijama u sferi inovativnosti i transfera tehnologije, a samo je jedna trećina uvodila nove proizvode ili procese. Kada je u pitanju transfer tehnologije, kao često jedini mogući način pribavljanja savremenih znanja iz ove oblasti, ova grupa preduzeća u tu namenu usmerava manje od 7% svojih ukupnih ulaganja.<sup>5</sup>

Ovakva situacija u domaćoj privredi, a posebno u sektoru malih i srednjih preduzeća, dovela je do toga da privreda Srbija ima veoma nepovoljnu poziciju u ocenama konkurentnosti koja je iznesena u Izveštaju o globalnoj konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma (The Global Competitiveness Report 2011-2012.) o konkurentnosti 142 zemlje u svetu. U datom izveštaju Srbija zauzima 95. mesto sa ukupnom ocenom od 3,9 sumiranoj preko 12 indikatora. U odnosu na prošlu godinu to je bolji rang za jedno mesto. Međutim, pre tri godine Srbija je zauzimala 85. mesto u svetu (pre dve godine bila je 93), što govori o veoma nepovoljnom trendu kretanja konkurentnosti domaće privrede.<sup>6</sup>

U Tabeli 1. dat je prikaz kretanja konkurentnost Srbije u periodu od 2008. do 2011. godine.

**Tabela 1. Kretanje konkurentnosti Srbije u periodu 2008-2011.**

Godina	Rang
2008.	85.
2009.	93.
2010.	96.
2011.	95.

<sup>5</sup>

Strategija konkurentnosti i inovativnosti malih i srednjih preduzeća za period 2008-2013, Službeni glasnik RS, br. 55/05, Beograd, 2008.

<sup>6</sup>

<http://www.madmarx.rs/node/19>

Podaci prikazani u Tabeli 1. jasno ukazuju da Srbija iz godine u godinu u posmatranom periodu zauzima sve lošiju poziciju sa stanovišta konkurentnosti. Ako se izuzme da smo 2011. popravili položaj za jedno mesto, sve ostalo je nepovoljno, naročito ako se ima u vidu da smo za četiri godine posmatranog perioda pali 10 mesta u pogledu konkurentnosti.

Takođe je veoma nepovoljna činjenica da je u odnosu na zemlje iz regiona Srbija u lošijoj poziciji u odnosu na većinu drugih zemalja. (Tabela 2.)

**Tabela 2. Rang zemalja prema konkurentnosti u regionu Zapadnog Balkana**

Red. br.	Zemlja	Rang konkurentnosti
1.	Albanija	78.
2.	Bugarska	74.
3.	Crna Gora	60.
4.	Hrvatska	76.
5.	Makedonija	79.
6.	Rumunija	77.
7.	Srbija	95.
8.	BiH	100.

Iz Tabele 2. može se sagledati da je Srbija na rang listi zemalja čija konkurentnost se meri na osnovu rezultata iz 12 oblasti, u lošijoj poziciji u odnosu na većinu zemalja u okruženju. Niže rangirana od Srbije u okruženju je samo Bosna i Hercegovina, koja se na spisku 142 zemlje, čiju konkurentnost meri Svetski ekonomski forum, nalazi na 100. mestu.<sup>7</sup>

Može se postaviti pitanje koji su glavni uzroci ovakvog položaja Srpske privrede. Kao glavni faktori čije se delovanje negativno odražava na poslovanje ekonomskih subjekata mogu se navesti sledeći:

- neefikasna birokratija
- korupcija
- slab pristup finansijskim sredstvima
- inflacija i
- politička nestabilnost.

<sup>7</sup>

<http://www.madmarx.rs/node/19>

Među 12 oblasti na osnovu kojih Forum meri konkurentnost određene zemlje, najviše loših rezultata Srbija je zabeležila u oblasti institucija i konkurentnosti na tržištu.

Posmatrano prema pojedinačnim indikatorima, naša zemlja najlošije je rangirana po osnovu "odliva mozgova", po kome se nalazi na 139. mestu, kao i po obimu tržišne dominacije, po kome se takođe nalazi na 139. mestu. Takav odliv visokoobrazovanih kadrova jedan je od veoma bitnih uzroka niskog stepena inovativnosti domaćih privrednih subjekata.

Kretanje inovativnosti Srbije, prema istom izvoru, u periodu od 2008. do 2010. godine, dato je u Tabeli 3.

**Tabela 3. Rang Srbije prema stepenu inovativnosti**

Godina	Rang
2008.	70.
2009.	80.
2010.	88.

Iz Tabele 3. može se zaključiti da je u posmatranom periodu po nivou inovativnosti Srbija iz godine u godinu zauzimala sve lošiju poziciju. Ovakvo kretanje stepena inovativnosti u znatnoj meri je uslovalo i opadanje konkurentske pozicije domaće privrede u datom periodu, a posledica je neznatnih ulaganja države i njenih ekonomskih subjekata u oblast naučno-istraživačkog i istraživačko-razvojnog rada, kao i mnogih drugih faktora, poput tranzicionih procesa koji traju dosta dugo i prilično se neefikasno odvijaju, zatim usled uticaja svetske ekonomske krize kao i velikog broja faktora koji potiču iz samog ekonomskog, pravnog i celokupnog državnog sistema. Dati podatak kao i činjenica da prema kriterijumu zaštite intelektualne svojine Srbija zauzima 117. mesto, govore o veoma niskom stepenu pripremljenosti domaće privrede za razvoj i podsticanje inovativnosti, pa samim tim i konkurentnosti. S druge strane, ako se kao kriterijum uzme usmerenost poslovanja na inovativnost i razvijanje društvenog ambijenta koji podstiče pronalazaštvo, Srbija se nalazi između 80. i 90. mesta.<sup>8</sup>

U datoj situaciji sektor MSP ima šansu da svojom fleksibilnošću, brzim reagovanjem na tržišne zahteve, razvojem preduzetništva, uvođenjem novih

8

<http://www.madmarx.rs/node/19>

tehničko-tehnoloških rešenja u svoje poslovanje, bar jednim delom doprinese oživljavanju privrednih tokova i iniciranju privrednog razvoja. U ovakvim uslovima privređivanja to je veoma težak, ali ne i neostvariv zadatak.

## **Zaključak**

Sprovedena istraživanja govore o tome da inovativnost, kao jedan od najbitnijih faktora razvoja i konkurentnosti u savremenim uslovima poslovanja, u domaćem sektoru malih i srednjih preduzeća takođe ima veoma značajnu ulogu, ali da za njen razvoj nisu stečeni svi neophodni uslovi, i to kako sa stanovišta neophodnih finansijskih, materijalnih i kadrovskih resursa, tako i sa stanovišta postojanja podrške šire društvene zajednice i dugoročnog, strategijskog opredeljenja u ovoj oblasti. Zato je neophodno u budućnosti opredeliti se za takvu strategiju razvoja koja će inovativnost podržati kako na nivou velikih ekonomskih sistema, tako i na nivou sektora malih i srednjih preduzeća, koja velikim sistemima predstavljaju značajnu podršku i neophodnu kariku u zaokruživanju ciklusa reprodukcije. Budući da inovativnost podrazumeva znatna ulaganja resursa, a budući da je u savremenim uslovima poslovanja inovativnost jedan od neophodnih preduslova efikasnijeg i konkurentnijeg poslovanja, država kao celina mora izdvajati dugoročno kritičnu sumu resursa kako bi podržala inovativnost i sve subjekte koji su za nju opredeljeni. Prepuštanje inovativnosti malim subjektima rezultiralo bi u sitnim unapređenjima i poboljšanjima, koja jesu neophodna, ali na kojima ne može da počiva privredna aktivnost jedne ozbiljne privrede.

## **Literatura**

- Draker, P., Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad, 2005.
- Draker, P., Menadžment za budućnost, Privredni pregled, Beograd, 1996.
- Đorđević, D., Urošević, S., Uloga inovativnog delovanja u razvoju konkurentne sposobnosti preduzeća, Poslovna politika, godina XXXIX, broj 1-2, Beograd, 2010, str. 20-24.
- Kokeza, G., Uloga i značaj malih i srednjih preduzeća u oživljavanju privrede Srbije, Tematski broj časopisa Ekonomski vidici, broj 4, Beograd, decembar 2010, str. 471-479.
- Kokeza, G., Upravljanje inovativnim i strategijskim promenama, SYMORG 2008, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2008, Apstrakt u zborniku apstrakata str. 151, celi radovi u zborniku na CD-u.
- Kokeza, G., Izazovi menadžmenta znanja u savremnim uslovima privređivanja, Međunarodni simpozijum SYMORG 2010, Fakultet organizacionih nauka, Zlatibor, 9-12. jun 2010. str.34, ISBN: 978-86-7680-215-9

Izveštaj o MSP i preduzetništvu za 2008. godinu, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije, Republički zavod za razvoj, Republička agencija za razvoj MSP i preduzetništva, 2009.

Strategija konkurentnosti i inovativnosti malih i srednjih preduzeća za period 2008-2013, Službeni glasnik RS, br. 55/05, Beograd, 2008.

Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Srbije za period 2010-2015, Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije, 2009.

<http://www.blic.rs/vesti/Ekonomija/180515/Kuda-idu-mala-i-srednja-preduzeća>

(<http://www.madmarx.rs/node/19>)

## **THE ROLE OF THE INNOVATIVE PROCESS IN THE DEVELOPMENT OF THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**

### **Abstract**

Innovative actions are one of the most important factors of the economic development and business successes in the conditions of the economic crises, and one of the main factors of the economic development. Small and middle enterprises have very important role in the economic revive and recovery in that economic conditions. In the sector of the small and middle enterprises innovations has very important role. In this paper the role of the innovative actions is studied, from the approach of its importance and specifications in the contemporary conditions, especially in the Serbian economy. In this paper possibilities and limits of innovative process are studied, too. The conclusion is that spontaneous development is not immanent for innovative process, but it needs adequate long term government development politics and strategy, in the state level and in the level of the economic subjects, too.

**Key words:** innovative, small and middle enterprises, business successes, development, economic politics, strategy

*Mr Jelena Crnčević-Ilić\**

## **EFIKASNOST JAVNIH PREDUZEĆA-MODELI TRANSFORMACIJE**

### **Rezime**

Javna preduzeća imaju veoma značajan uticaj na nivo privredne aktivnosti i visinu osnovnih kategorija rezultata poslovanja privrede. Ključni problemi poslovanja su nelikvidnost, nerentabilnost, finansijska neravnoteža, višak zaposlenih sa problemom neadekvatne kvalifikacione i starosne strukture, kao i precenjen nivo zarada. Neefikasnost javnog sektora proizilazi iz razloga organizacione prirode, poput mekih budžetskih ograničenja kao što su državne subvencije ili nemogućnost bankrotstva, iz razloga dejstva političkog faktora, odsustva konkurencije i brojnih dodatnih ograničenja u vezi sa zaposlenima, u vezi sa nabavkama i budžetiranjem. Iskustvo u svetu je pokazalo da se javna preduzeća ne mogu u dovoljnoj meri reformisati ili restrukturirati kako bi postigla maksimizovanu efikasnost, pa se privatizacija pokazala kao prihvatljivo rešenje. Privredna društva u privatnom vlasništvu imaju veliku prednost na tržištu, prednost u slobodi odlučivanja, pristupu inovativnosti, preuzimanju rizika u poslovanju, upravljanju i rukovođenju što su sve razlozi koji slikovito objašnjavaju veći uspeh privatnih vlasnika od države.

**Ključne reči:** javno preduzeće, efikasnost, privatizacija.

### **Značaj javnih preduzeća u Republici Srbiji**

Javna preduzeća su, posmatrano kroz vreme, igrala značajnu ulogu na poligonu privrednog razvoja u svim zemljama sveta. Analiza podataka o rezultatima poslovanja ovih preduzeća u Republici Srbiji pokazala je da ona imaju veoma značajan uticaj na nivo privredne aktivnosti i visinu osnovnih kategorija rezultata poslovanja privrede. Prema podacima Republičkog zavoda za razvoj zapošljavaju 104.349 radnika ili 9,3% ukupno zaposlenih, ostvaruju 14,3% ukupnog prihoda, 3,8 % neto dobiti i 15,8% gubitaka ukupne privrede u 2008. godini.

U periodu do 2007. godine je uočeno kontinuirano rastuće učešće javnih preduzeća (u daljem tekstu JP) u formiranju osnovnih finansijskih pokazatelja

\*

Međunarodni centar za razvoj finansijskog tržišta

poslovanja privrede. Kvalitativan pomak u rezultatima poslovanja ispoljen je u 2005.-oj i 2006.-oj godini, a nastavljen je i u 2007.-oj godini. Na rezultate poslovanja u ovom periodu uticala su povećana investiciona ulaganja, pre svega, u tekuće održavanje i modernizaciju kapaciteta i opreme. U analizi Republičkog zavoda za razvoj (u daljem tekstu RZR) je navedeno da su u 2006. godini i privreda Srbije i javna preduzeća ukupno neto dobitaši, dok su javna preduzeća iskazala veću rentabilnost – ostvarena dobit je tri puta veća od gubitka (u privredi za 60,9%). U poređenju sa 2005. godinom, realna stopa rasta dobiti javnih preduzeća je 70,4% (u privredi 42,6%), dok je gubitak smanjen za 45,8% (u privredi za 25%).<sup>1</sup> Prema istom izvoru je u 2007. godini zabeleženo povećanje učešća dobiti javnih preduzeća u BDP sa 0,1% na 2,1%.

Analiza poslovanja javnih preduzeća u 2008. godini od strane istog izvora je pokazala da su u 2007. godini prekinuti pozitivni efekti restrukturiranja JP ispoljeni kroz kontinuirano rastuće učešće u finansijskim pokazateljima privrede. Prema rezultatima ove analize JP su u 2008. godini nerentabilno poslovala sa iskazanim gubitkom od 52,9 mlrd. dinara i dobiti od 11,4 mlrd. dinara, tako da su JP ostvarila realan pad u odnosu na 2007. godinu.

U poređenju sa podacima iz prethodne godine povećan je broj gubitaša među ovim preduzećima u 2008. godini:

- NIS AD ostvario gubitak - 3,9 mlrd. dinara
- JAT AD ostvario gubitak- 7,2 mlrd. dinara
- Železnice Srbije su udvostručile gubitak u 2008. godini
- EPS je smanjio gubitak na 24,7 mlrd. dinara (u 2007. godini 99,5 mlrd. dinara) i on je rezultat neadekvatne politike cena, niskog stepena naplate od potrošača i gubitka u distributivnoj mreži.

Među ključnim problemima poslovanja se ističu nerentabilnost u poslovanju, finansijska neravnoteža, višak zaposlenih sa problemom neadekvatne kvalifikacione i starosne strukture, kao i prećenjen nivo zarada u odnosu na prosek Republike.

Dakle, ova preduzeća su u 2005. i 2006. godini poslovala rentabilno, dok su već u 2008. godini uplivala u zonu gubitka. Ostvarena dobit jedanaest JP čini svega 3,8% dobiti privrede, a podaci pokazuju da je najnižu rentabilnost ostvario *EPS*, a najveću *Telekom AD*.

Javna preduzeća posluju u uslovima izražene nelikvidnosti sa ispod prosečnim i niskim kvalitativnim pokazateljima likvidnosti, u uslovima visoke zaduženosti (12,8% obaveza privrede), a od devet preduzeća koja posluju u uslovima dugoročne finansijske neravnoteže izdvajaju se *Putevi Srbije*, *Telekom* i *Železnice Srbije*. I pored tendencije pada u strukturi ukupnih obaveza od 2001.

1

Republički zavod za razvoj, Analiza poslovanja Javnih preduzeća, RZR, Beograd , 2007. str. 3

godine JP su konstantno izložena kreditnom riziku jer najveći broj njih otplaćuje samo visoke kamate na ime odobrenih kredita. „Najveću zaduženost (86,6% ukupnih obaveza javnih preduzeća) ima *EPS, Telekom AD, Putevi Srbije, NIS AD, i Železnice Srbije*. Dužnička kriza i odsustvo dugoročne finansijske ravnoteže posebno je izražena kod *PEU Resavica* (nema sopstvenih izvora) i nesolventnih javnih preduzeća *Srbijagas* (28,6% učešće kapitala u ukupnim izvorima) i *JAT* (12,3%).“<sup>2</sup>

Nastavljen je trend smanjenja broja radnika i u 2008. godini, broj zaposlenih je smanjen za 1,1%, sa 105.522 u 2007. na 104.349 radnika (RZR) tako da višak zaposlenih i problem neadekvatne kvalifikacione i starosne strukture još uvek značajno opterećuje poslovanje ovih preduzeća. Poseban problem predstavlja činjenica da se u ovim preduzećima isplaćuju konstantno više neto zarade od proseka Republike.

Analiza RZR, iz koje su preuzeti podaci za potrebe ovog rada, je obuhvatila ukupno 470 preduzeća, posebno iz oblasti privredne infrastrukture od opšteg značaja za RS.

**Tabela 1. Javna preduzeća u Republici Srbiji 2001-2008. godina**

	2001	2006	2007	2008
Broj preduzeća	599	487	501	470
Broj zaposlenih	219.963	177.882	173.295	170.753
Stalna imovina	880.509	1.859.168	2.146.746	2.177.195
Ukupan prihod	406.734	913.663	943.200	1.109.548
Neto dobit	1.175	49.232	29.419	14.692
Gubitak	32.469	19.548	122.350	70.177
Učešće u privredi (%)				
Broj preduzeća	0,9	0,6	0,6	0,5
Broj zaposlenih	16,1	16,1	15,6	15,3
Stalna imovina	46,7	47,5	45,3	41,9
Ukupan prihod	23,6	19,0	16,6	16,3
Neto dobit	4,2	17,2	9,0	4,9
Gubitak	0,9	0,6	0,6	0,5

Izvor: Analiza poslovanja Javnih preduzeća u 2008, RZR

<sup>2</sup>

Republički Zavod za Razvoj, Analiza poslovanja javnih preduzeća u 2008. godini, RZR, jun 2009.



## Komparacija efikasnosti javnog i privatnog sektora – razlozi neefikasnosti u javnom sektoru

Analiza troškova državnih i privatnih preduzeća koja se bave istim delatnostima pokazala je u mnogim slučajevima da su znatno niži troškovi u privatnom sektoru, nezavisno od delatnosti. U većini slučajeva državni i privatni sektor ne proizvode ista dobra, tako da direktna komparacija nije moguća.

Izuzetak od pravila po kome su privatna preduzeća daleko efikasnija čini primer francuskih javnih preduzeća koja su dugo smatrana uzorom efikasnosti. Francuska elektroprivreda je u zemlji izgradila nuklearne elektrane koristeći isti projekat i time troškove snizila značajno ispod troškova izgradnje istih elektrana u Americi jer su u ovom drugom slučaju za svaku novu elektranu korišćeni novi projekti.

„Od svih komparativnih studija produktivnosti jedna od ilustrativnijih je poređenje između dve glavne železničke kompanije u Kanadi, od kojih je jedna u privatnom, a druga u državnom vlasništvu. Ovo istraživanje je pokazalo da između njih nema značajne razlike u efikasnosti. Jasno je da im međusobna konkurencija pruža snažan podsticaj za efikasnost.“<sup>3</sup>

Problemi neefikasnosti države su 1993. bili predmet detaljne analize i ispitivanja pod nadzorom Alberta Gora.<sup>4</sup> Ova analiza se prvenstveno fokusirala na politiku nabavki i kadrovsku politiku u državnim preduzećima, jer je došlo do potrebe da se pomenute politike redefinišu. Izveštaj po okončanju postupka je naglasio potrebu za većim korišćenjem tržišnih podsticaja, za nabavkama na komercijalnoj osnovi i za uvođenjem mera koje su vezane sa učinkom. Analiza je pokazala da država ne podstiče ni menadžere, ni radnike jer je zasnovana na složenom nizu monopola i dalje ističe potrebu za premeštanjem fokusa na potrošača i na uvođenje konkurencije koja sa svoje strane podstiče efikasnost. Konkurencija kod privatnog sektora to čini sama po sebi dok su u slučaju države podsticajni i politički uticaji.

Kod države je birokratija poseban problem, jer službenici države ne dobijaju bonuse, ni veće plate za uspešnost u radu. Poseban je problem kako da građani navedu službenike države da rade u njihovom interesu. Joseph Stiglitz ovaj problem naziva problemom odnosa između principala i agenta, u kome ulogu principala imaju upravo građani, a agenta službenici države. Ovaj problem se sreće i u privatnim i u državnim institucijama. Jedan od ozbiljnih izazova upravo menadžera u privatnim firmama jeste da navede zaposlene da rade u

3

D.W. Daves and L.R: Christensen, „The Relative Efficiency of Public and Private firms in a Competetive Enviroment“ Journal of Political Economy 88, str. 958-976.

4

[http://www.algore2008.net/accomplishments2.html#anchor\\_40](http://www.algore2008.net/accomplishments2.html#anchor_40)

njegovom interesu odn. interesu vlasnika kapitala. Najbolji put bi bio sistem nagrađivanja zaposlenih prema rezultatima i efikasnosti. Naravno da i vlasnici imaju identičan problem u odnosu na zaposlene. Problem kontrole menadžera je upravo veoma izražen kod velikih korporacija, kod javnih preduzeća i glomaznih sistema, kao i kod preduzeća gde nema većinskog vlasnika, kao i preduzeća koja su u vlasništvu države. Menadžeri i u privatnim i u državnim preduzećima imaju određene ruke, to im na žalost, omogućava da često slede lične nasuprot državnih, tj. interesa vlasnika kapitala, odn. akcionara. Ovaj problem se često potvrđivao u praksi oličeno u otkupljivanju akcija sopstvene korporacije po cenama višim od tržišne od akcionara koji su imali nameru da kompaniju preuzmu. Slučaj „zelene pošte“ je poznat u praksi ali se odigrava u interesu menadžera. Dakle, u velikim organizacijama odnosi na relaciji vlasnik-menadžer i menadžer-radnik se nikada ne rešavaju u potpunosti. Problem se jedino može rešiti već pomenutim adekvatnim sistemom nagrađivanja, što je umnogome lakše izvodljivo u privatnim kompanijama.<sup>5</sup>

Da rezimiramo, javni sektor je neefikasan iz mnogo razloga organizacione prirode, poput mekanih budžetskih ograničenja kao što su državne subvencije ili nemogućnost bankrotstva, iz razloga dejstva političkog faktora, odsustva konkurencije i brojnih dodatnih ograničenja u vezi sa zaposlenima, u vezi sa nabavkama i sa budžetiranjem. Ovde se može navesti i odsustvo plaćanja po učinku, nemogućnost lakog otpuštanja, izbegavanje rizika, problem odnosa na relaciji vlasnik-menadžer, kao i menadžer-radnik.

Ovde ćemo pokušati da rasvetlimo elementarne razlike između državnih i privatnih institucija pored strukture vlasništva kao prve i očigledne razlike. Uočavamo nekoliko važnih razlika, od kojih kao prvu ističemo sam izbor pojedinaca zaduženih za upravljanje kompanijama. U demokratskim zemljama se pojedinci zaduženi za upravljanje državnim institucijama postavljaju na ta mesta posledično rezultatu izbornog procesa, tj. njih imenuju odn. razrešavaju već imenovani u izbornom procesu. U privatnim kompanijama direktore imenuju upravni odbori istih, čiji je izbor i sastav rezultanta strukture vlasništva.

Država ima pravo da sprovodi mere prinude, da primora građane da plate porez, u suprotnom da im zapleni imovinu ili zapreti kaznom zatvora, dok privatne institucije nemaju pomenuta prava.

U privatnim poslovnim aranžmanima svi oblici trgovine su dobrovoljni, dok u poslovima sa državom to nije slučaj. U državnom sektoru prisutan je visok stepen uticaja političkih odluka što se ne može reći za privatni sektor. Državne institucije se odlikuju centralizovanom organizacijom, linijskim direktivnim rukovođenjem, visokim stepenom birokratije i nestimulativnim nagrađivanjem.

5

Stiglitz J., Ekonomija javnog sektora, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004., str.205

Ciljevi i jednih i drugih preduzeća bi se morali ogledati u povećanju profita, učešća na tržištu, produktivnosti i efikasnosti, mada se generalno može zauzeti stav da su privatna preduzeća efikasnija od državnih i da se država u mnogim slučajevima nije pokazala kao dobar domaćin.

U Tabeli 2 može se jasno uočiti distinkcija između ove dve grupe preduzeća i sagledati prednosti i nedostaci istih. Možemo izvesti zaključak da privredna društva u privatnom vlasništvu imaju veliku prednost na tržištu, prednost u slobodi odlučivanja, pristupu inovativnosti, preuzimanju rizika u poslovanju, upravljanju i rukovođenju što su sve razlozi koji slikovito objašnjavaju veći uspeh privatnih vlasnika od države.

**Tabela 2. Faktori od uticaja na poslovanje privatnih i javnih preduzeća**

	Državna preduzeća	Privatna preduzeća
Generalne karakteristike	Uticaj Vlade Ciljevi vezani za nacionalne politiku Loše definisani planovi Izveštavanje državi	Tržišna orijentacija Vlasnici privatni Jasni profitni ciljevi Izveštavanje vlasnicima i akcionarima
Orijentacija ka inovacijama	Političke i birokratske restrikcije Robovanje standardnim procedurama Mekana budžetska ograničenja Preživljavanje gubitaka Fiksne plate Nizak nivo tehnoloških promena	Sloboda inovacija Preuzimanje rizika Nagrađivanje prema profitabilnosti Učešće menadžera u vlasništvu Jaka interakcija sa spoljnim okruženjem Visok potencijal nivoa tehnoloških promena
Upravljanje ljudskim Resursima	Formalizovane procedure Ograničena davanja za povećanje produktivnosti Ponašanje menadžera uslovljeno služenju društvu Teškoće otpuštanja	Vlasnici determinišu pravila Napredovanje uslovljeno rezultatima Nagrađivanje za povećanje produktivnosti Lako otpuštanje

Izvor: Public enterprises: Unresolved challenges and new oportunities, United Nations, 2008., str.40

Vlade u zemljama u razvoju dolazile su masovno do zaključka da se javna preduzeća ne mogu u dovoljnoj meri reformisati ili restrukturirati kako bi postigle maksimalnu efikasnost, pa su se odlučivale za privatizaciju. Studije privatizacije pokazuju da transfer vlasništva, sam po sebi, ne donosi uvek očekivane rezultate u smislu organizacionog restrukturiranja ili poboljšanja performansi poslovanja. Poboljšanje performansi je manje verovatno u zemljama koje nisu razvile efikasnu zakonsku regulativu i koje su propustile da uspostave jasna pravila po kojima bi privatizovane firme mogle da se takmiče na tržištu. „Analiza privatizovanih i državnih preduzeća u Rumuniji, na primer, pokazuje da privatizovane firme posluju bolje od državnih i uspostavljaju agresivnije i kompetitivnije strategije, ali nisu mnogo prilagodljivije i fleksibilnije.“<sup>6</sup>

Iskustvo pokazuje da u cilju postizanja efikasnosti vlade moraju preduzeti ozbiljne korake kako bi sprovele privatizaciju i ostvarile deklarisanе ciljeve.

Naveli smo razloge zbog kojih je za očekivati da državna preduzeća budu manje efikasna od privatnih i konstatovali smo da motiv koji pokreće državna preduzeća nije isključivo profit, tako da ona nemaju velikog podsticaja za maksimiziranje produktivnosti. Poseban problem predstavlja činjenica da državna preduzeća u pojedinim zemljama ne moraju da brinu oko gubitka, pošto ne mogu da odu pod stečaj, a gubici se nadoknađuju iz državnih prihoda, što znači da za njih važe meka budžetska ograničenja.

Država ne može biti konkurent privatnim kompanijama u pogledu zapošljavanja kvalitetnih kadrova jer su za njih predviđena visoka lična primanja što se u državnoj službi veoma teško može obezbediti.

Zloupotrebe prilikom državnih nabavki se ističu kao jedan od razloga neefikasnosti u javnom sektoru, pa se u cilju njihovog izbegavanja uspostavljaju zakonske procedure koje su javna preduzeća dužna da poštuju kako država ne bi bila oštećena.

U Republici Srbiji, Zakon o javnim nabavkama (Sl. glasnik 39/02, 55/04 i 127/04) uređuje uslove, način i postupak nabavke dobara i usluga i ustupanja izvođenja radova u slučajevima kada je naručilac tih nabavki državni organ, organizacija, ustanova ili drugo pravno lice. Ovim zakonom se određuje način evidentiranja ugovora i drugih podataka o javnim nabavkama, određuju se poslovi i oblik organizovanja Uprave za javne nabavke, obrazuje se Republička komisija za zaštitu prava u postupcima javnih nabavki i određuje način zaštite prava ponuđača i javnog interesa u postupcima javnih nabavki. Zakon je formulisao načela javnih nabavki, poput načela ekonomičnosti i efikasnosti upotrebe javnih sredstava, načela obezbeđivanja konkurencije među ponuđačima, načela transparentnosti i jednakosti ponuđača.

6

P. Arens and Brouters., „Key Stakeholder Theory and State-owned Versus Private Firms“, Management International Review, 41(2001.), str. 377-394

Birokratija i njene procedure predstavljaju značajan izvor neefikasnosti javnog sektora. U birokratskom aparatu se slede određene procedure, koje smanjuju mogućnost ličnog uspeha u nekom projektu, a svode rizik na minimum. Važno je, dakle, ispoštovati proceduru što sa svoje strane formira karakter birokratije. Većinu troškova koji su izazvani aktivnostima usmerenim na izbegavanje rizika snosi društvo u celini. Trošenje sredstava od strane birokratije kanališu određena pravila koja obezbeđuju da se sredstva ne troše prema nahodjenju i moraju se poštovati jer se ne troše sopstvena, već javna sredstva.

### **Osnovni razlozi za privatizaciju javnog sektora**

U pravu Evropske Unije javna preduzeća su definisana kao javno pravni subjekti na koje javna vlast vrši dominantni uticaj po osnovu svojine, finansijskog učešća ili sprovođenjem zakona koji se primenjuju na njihovo poslovanje. Poslovanje javnih preduzeća je regulisano i po pitanju konkurencije, na način da ova preduzeća imaju isti tretman kao privatna preduzeća i ne predstavljaju poseban pravno organizacioni oblik za obavljanje delatnosti od javnog interesa. Delatnost za koju su registrovane obavljaju u nekom od oblika privrednog društva kao na primer akcionarska ili društva sa ograničenom odgovornošću. Deregulacija javnog sektora je izvršena prvo u razvijenim zemljama Evropske Unije (sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog veka), dok je u tranzicionim zemljama ovaj proces u različitim fazama realizacije.

Među osnovnim razlozima privatizacije javnog sektora izdvajaju se :

- masovni gubici i dugovi javnih preduzeća
- smanjivanje finansijskih izdataka iz budžeta
- povećavanje ekonomske efikasnosti preduzeća izlažući ih direktnoj tržišnoj konkurenciji bez zaštite državne intervencije
- ostvarivanje finansijskih prihoda od prodaje aktive preduzeća
- podsticanje konkurencije i razvoja nacionalne ekonomije
- smanjivanje uticaja državne administracije kod donošenja odluka o poslovanju i razvoju preduzeća
- podsticanje zaposlenih za posedovanje akcija preduzeća
- redistribucija dohodaka i bogatstva.

Kao prvi na listi razloga privatizacije navedeni su masovni gubici koji su zahtevali velike državne subvencije, što se odrazilo na rast budžetskih deficita i usporavanje rasta nacionalnih privreda. Finansijski izdaci države, pored subvencija, obuhvataju i izdatke za smanjenje zaduženosti javnih preduzeća i smanjenje viška administracije, tako da je privatizacija jedan od načina za njihovo rešavanje. Prodajom aktive preduzeća, država kao primarni učesnik tog

procesa ostvaruje brojne benefite poput ostvarivanja značajnih prihoda, podsticanja nacionalne ekonomije, podsticanje konkurencije i mnoge druge.

U zemljama koje su okončale ovaj proces prihodi od privatizacije preduzeća upotrebljavani su za smanjenje javnog duga, socijalne fondove, pomoć pri restrukturiranju ili u razvojne projekte preduzeća. U Direktivama Evropske Unije prisutna je teza da konkurenciju treba uvesti svuda gde je to moguće i da subjekte sa dominantnom tržišnom snagom treba ograničiti. U članu 13 Direktive Evropske Komisije (Article 13 EU Access Directive 2002/13/EC) se apostrofira da nacionalna regulatorna tela moraju da obezbede mehanizam pokrića troškova odnosno cenovnu metodologiju koja će promovisati efikasnost, maksimalnu potrošačku korisnost, kao i stalno prisustvo konkurencije.

### **Javni sektor u svetu i modeli transformacije**

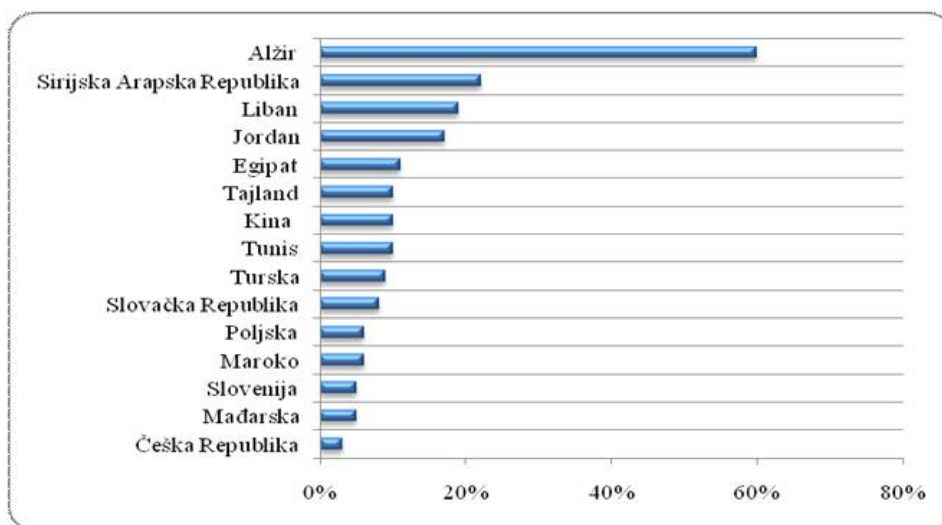
Tridesetih godina prošlog veka, posebno posle Drugog svetskog rata, osnivana su JP u razvijenim i zemljama u razvoju u cilju smanjivanja masovne nezaposlenosti, unapređenja ekonomskog razvoja i postizanja kontrole od strane države nad ukupnim pravcem kretanja nacionalnih ekonomija. Država je plasirala kapital i tehnologiju u strateške oblasti za koje privatni sektor nije imao interesa, ni ambicija, poput ulaganja u tešku industriju i infrastrukturu. Ovaj trend se nastavio do ranih osamdesetih. Međutim, porast korupcije, prevelik broj zaposlenih, neefikasnost menadžmenta, inflacija osamdesetih godina pokazale su ozbiljne propuste Vlada i ograničenja JP kao glavnih pokretača ekonomskog razvoja.

Kao rezultat navedenog, JP je preplavio talas privatizacije osamdesetih i devedesetih godina uz podršku multilateralne finansijske institucije. Kolaps Sovjetskog Saveza je otklonio ideološke barijere koje su kočile kapitalističke tržišno orjentisane reforme, potencirajući upravo privatizaciju kao neophodnost. Privatizacione aktivnosti su dostigle vrhunac u zemljama u razvoju 1997. godine i počele da posustaju kasnih devedesetih, pa su kao rezultat države iskusile značajno smanjenje direktne uloge u vitalnim sektorima ekonomije. „Tako smo dobili na hiljade JP širom sveta sa neto vrednošću od US\$ 850 biliona. U zemljama u razvoju privatizacioni prihodi su procenjeni na US\$ 250 biliona od kojih je 49% došlo od sektora infrastrukture, 19% od primarnog sektora, 16% od proizvodnje i 12% od finansijskog sektora. Oko 55% prihoda je generisano u Latinskoj Americi, 21% u Istočnoj Evropi i Centralnoj Aziji, 14% Istočnoj Aziji, 4% Južnoj Aziji, na srednjem Istoku i Severnoj Africi 3%. Ovakva podebla podvalači komparativne razlike među u pogledu privatizacije među nacijama- Latinska Amerika prednjači u privatizaciji, dok je podsaharska oblast pos-

lednja. Sveukupno posmatrano učešće JP u stvaranju dodatne vrednosti u GDP je opalo za 15%.<sup>7</sup>

U svetu nema opšte prihvaćene definicije uloge JP u vladinim programima, ali nesporna je veoma važna uloga, doprinos i značaj ovih preduzeća za društveno ekonomski razvoj. Dok Vlade čine napore na promociji i usvajanju brojnih strategija javno privatnih partnerstava i transferu aktivnosti sa javnog na privatni sektor, postoji široko prihvaćeno mišljenje da bi osnovne usluge, poput zdravstva, obrazovanja, snabdevanja električnom energijom i vodom trebalo da ostanu u okviru javnih preduzeća. Neki autori se jasno određuju, pa kažu da se društvene koristi od obezbeđivanja određenih servisa ogledaju u reinvestiranju profita u korist građana dok privatni sektor distribuira profit isključivo svojim akcionarima.

Mada je značajno smanjena, uloga i prisutnost JP u svetu i dalje je značajna u mnogim nacionalnim ekonomijama. U visoko razvijenim zemljama učešće u GDP kreće se u rasponu od 8-13%, u srednje razvijenim od 9-17%, dok je u zemljama u razvoju 14-28%. Učešće prihoda od javnih preduzeća u pojedinim zemljama prikazano je na Grafikonu br.1.



**Grafikon 1.** Učešće prihoda od javnih preduzeća u posmatranim zemljama u periodu od 1999-2001.

Izvor: <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>

7

M. Adil Khan, Reinventing Public Enterprises, „Public Enterprises: Unresolved Challenges and New Opportunities“ str.4, United Nations, New York, 2008.

Upravo je privatizacija ta koja je smanjila ulogu javnih preduzeća u ekonomijama posmatranih zemalja. U Meksiku je učešće JP u BDP palo sa 20 % na manje od 5% prema podacima OECD iz 2005.godine. U Kini je dramatično palo učešće ovih preduzeća sa 80% u 1978. na manje od 20% u 2003. godini. Iako je prošlo više od dve dekade privatizacije, državno vlasništvo i kontrola je rašireno u mnogim regionima sveta. Zanimljivo je ovde istaći primer Afrike i južne Azije u kojima veliki broj kompanija navodi loš servis snabdevanja električnom energijom i telekomunikacionim uslugama kao jednu od glavnih smetnji nesmetanom rastu i razvoju.

Regionalno posmatrano, ako krenemo od podsaharske Afrike primetićemo da još uvek dominira državni uticaj u svim oblastima, kako u proizvodnji, tako i u sektoru usluga. Privatizacija je uzela svoje učešće u Gani, Tanzaniji, Senegalu, Ugandi i Zambiji. Državno vlasništvo dominira u svim zemljama srednjeg istoka i severne Afrike, sa prosečnim učešćem u BDP većim od 50 %, u Alžiru, Siriji, Iranu gde se najveći deo industrijske proizvodnje nalazi u državnim rukama.

U Kini ova preduzeća i dalje zapošljavaju preko polovine od 750 miliona radnika i imaju veoma značajnu ulogu u privrednom razvoju, uprkos pomenutom značajnom padu učešća u BDP te zemlje. Dominiraju u sektoru telekomunikacija, energije i pokrivaju 57% industrijske proizvodnje.

U Indiji je devedesetih godina počeo proces privatizacije sa planiranjem prodaje manjinskih državnih paketa, u cilju postizanja većih prihoda. Ovaj proces je rezultirao prodajom samo nekoliko kompanija kasnih devedesetih i ranih 2000. tih. Do 2004. godine je ostvareno samo 28% od planiranih privatizacija.

U centralnoj Aziji državno vlasništvo je ostalo preovlađujući vid svojine, sa učešćem u GDP većem od 50 % u zemljama kao što su Tadžikistan, Uzbekistan i Turkmenistan. Javna i državna preduzeća su prisutna u uslugama snabdevanja vodom, električnom energijom i bankarskom sektoru .

**Tabela 3. Učešće prihoda od javnih preduzeća u periodu od 2003-2009. (%BDP)**

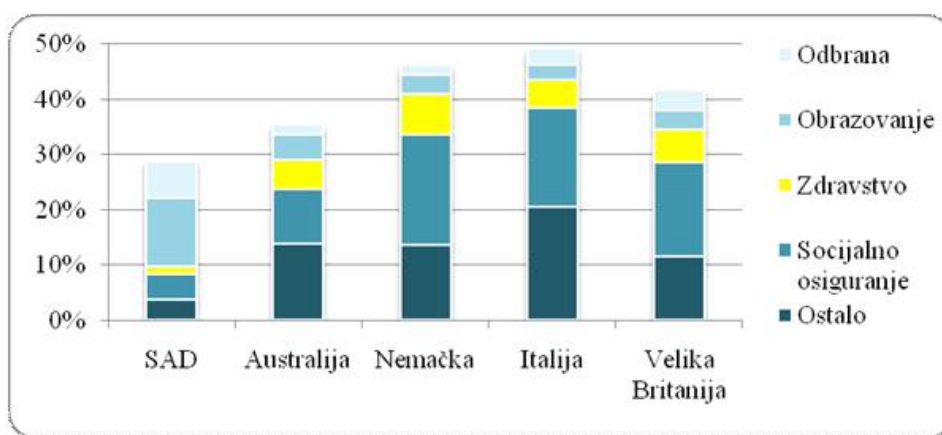
Naziv zemlje	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Euro Zona	35,20	34,63	34,84	35,18	35,16	34,99	34,71
Kina	8,76	9,47	9,53	10,05	16,80	11,10	..
Hrvatska	35,28	35,16	34,73	34,43	35,47	34,64	33,84
Češka	32,46	31,66	31,63	30,75	31,29	31,43	29,11
Francuska	42,12	42,20	42,97	42,79	42,30	42,24	40,88
Mađarska	36,05	35,82	35,53	35,95	38,68	40,71	41,26
Slovačka	35,32	33,57	30,44	30,22	28,95	29,09	28,62
Slovenija	39,23	38,68	38,74	38,51	36,87	37,98	37,07
Velika Britanija	35,09	35,10	36,94	37,52	37,28	38,42	35,95

Izvor: <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>



Euro zona beleži učešće javnih preduzeća u periodu od 2003-2009. godine 34-35% BDP-a (Tabela br.3), dok se u Francuskoj koja je u privatizacijama najčešće zadržavala većinsko državno vlasništvo učešće ovih preduzeća kreće od 40-42%. Kina i dalje ima nisko učešće ovih preduzeća u BDP.

U Sjedinjenim Američkim Državama javni sektor je manji nego u većini zapadnih zemalja. (Grafikon br. 2). Joseph Štiglic je zapazio da je i njegov relativni rast bio mnogo manji nego u većini drugih industrijski razvijenih zemalja.



**Grafikon 2.** Učešće državnih programa u BDP

Izvor: Stiglitz J.,(2004.) Ekonomija javnog sektora, Ekonomski fakultet, Beograd, str.41

Upoređujući javni i privatni sektor u različitim zemljama, zaključićemo da neke privredne grane najčešće pripadaju javnom sektoru, a neke veoma retko ili nikada. Poljoprivredu i trgovinu na malo ćemo veoma retko naći u javnom sektoru dok, sa druge strane, u većini zemalja uvek bar deo radio difuznih aktivnosti pripada javnom sektoru, kao što i bankarski sektor u mnogim zemljama bar delimično poseduje i vodi država. U Sjedinjenim Američkim Državama on je strogo regulisan ali se nalazi u privatnom vlasništvu. Banke u okviru Sistema federalnih rezervi koje su odgovorne za upravljanje bankarskim sistemom u javnom su vlasništvu.

Sumirano posmatrano, integracija nacionalnih ekonomija u globalno tržište vodila je ka privatizaciji javnih preduzeća, samim tim i smanjenju direktne uloge države u tradicionalno javnim servisima. Međutim, uprkos više od 15 godina privatizacije, državno vlasništvo je kao što vidimo preovlađujuće u velikom broju zemalja, uglavnom u primarnom sektoru.

## Modeli transformacije

Granica između javne i privatne proizvodnje se vremenom menja, tako da je britanska Vlada privatizovala preduzeća u oblasti telekomunikacija, energetike, automobilske i avionske industrije i proizvodnje čelika. Sprovela je najdinamičniji proces privatizacije koji se od 1980. godine proširio na druge zemlje Evrope, a kasnije i na sve zemlje u tranziciji. Do 2000-te godine u Velikoj Britaniji su privatizovana sva javna preduzeća iz oblasti energetike, telekomunikacija i saobraćaja.

U drugim evropskim zemljama privatizacija se kretala umerenijim tempom, sa različitim uticajem i kontrolom države u pojedinim oblastima javnog sektora. U Francuskoj, Italiji, Belgiji, Danskoj, Holandiji, i Španiji u privatizacionim procesima je zadržavano većinsko državno vlasništvo, odnosno korišćena je opcija primene prava zlatne akcije u privatizovanim preduzećima, odnosno prava veta u strateškim odlukama kompanije. Interesantno je pomenuti da su u Portugalu strane kupovine ograničene do 10%. U Norveškoj i Španiji je izvršena disperzija vlasništva između velikog broja domaćih vlasnika koji su izlaskom na tržište kapitala prodali svoje akcije stranim investitorima.

Ako analiziramo privatizaciju elektroenergetskog sektora u EU, videćemo da je svaka evropska zemlja primenila model u skladu sa sopstvenim specifičnostima, tako da nije postojao jedinstveni model restrukturiranja i privatizacije. Zajednički imenitelj svim članicama je implementacija prihvaćenih principa energetske politike i direktiva EU u oblasti deregulacije energetskog tržišta kroz elemente regulatornog okvira (tarife, stepen konkurencije, ukidanje monopola, dugoročne investicije, sigurnost snabdevanja i dr.). Liberalizacija tržišta učesnicima donosi veći rizik, ali ih navodi na veće investiciono ulaganje koje rezultira boljom efikasnošću.

U Velikoj Britaniji je privatizaciji elektroenergetskog sektora prethodio pokušaj uspostavljanja konkurencije pre privatizacije i dobar je primer složenosti privatizacije u ovom sektoru. Novoformirana struktura elektroenergetskog sistema razlikovala se u Engleskoj, Velsu, Škotskoj i Severnoj Irskoj. Samo su Engleska i Vels izvršile odvajanje proizvodnih kompanija, transmisionih kompanija i regionalnih distributivnih kompanija i izvršile odvajanje funkcija snabdevanja i maloprodaje za kvalifikovane i ostale potrošače. Škotska je zadržala dva vertikalno integrisana regionalna sistema, što je omogućilo prodor konkurencije i dovelo do slabih efekata. Severna Irska je primenila single buyer model (transmisiona, distributivna i kompanija za snabdevanje), što je rezultiralo povećanjem efikasnosti (tri puta veća nego u Engleskoj i Velsu), ali nisu imali veću korisnost za potrošače.

Privatizacija elektroenergetskog sektora u potpunosti je izvršena i u Nemačkoj, dok je u drugim zemljama (kao na primer u Austriji i Španiji) država ostala većinski vlasnik preduzeća iz ove oblasti.

Francuska je vrhunac privatizacije dosegla 1986. godine i taj talas je obuhvatio preduzeća koja su bila nacionalizovana početkom iste decenije. Nacionalizovan je sektor elektroenergetike uz očuvanje principa nezavisnosti elektroenergetskog sistema. Stvoren je snažan politički konsenzus oko osiguranja električne energije, kao javne usluge, čije snabdevanje ne može biti vođeno isključivo načelom ostvarenja dobiti. Francuska za razliku od ostalih zemalja EU nije dopustila srodnim kompanijama pristup elektroenergetskom tržištu, a javne ustanove su morale osigurati svim građanima jednak pristup uslugama.

U sektoru prometa i distribucije nafte i gasa primenjen je sličan model kao kod električne energije. Prethodno je odvojena distribucija od prenosa uz omogućavanje liberalizovanog ulaska novih (domaćih ili stranih) kompanija, kao i potpuna ili delimična privatizacija novostvorenih kompanija koje su u državnom vlasništvu.

Evropska Unija se, preko Evropske Komisije, zalaže za deregulaciju energetskog tržišta, ukidanje monopola koji negativno utiču na potrošače, dok je vlasništvo nad kompanijama (a samim tim i privatizacija) od sekundarnog značaja.

Telekomunikacije su do devedesetih imale monopolski položaj na osnovu mrežne infrastrukture kao prirodnog monopola i dominantnog učesća države u upravljanju. Koncept nastupa na tržištu je podrazumevao pružanje usluga po istoj ceni za sve korisnike i u svakom delu zemlje bez obzira na razlike u troškovima. Vreme je donelo dinamične tehnološke promene, telekomunikacije su postale sektor u kojima je stopa rasta tražnje visoka, a potreba za investicijama i novom tehnologijom konstantna. Uvođenjem novih telekomunikacionih tehnologija dolazi do jednostavnijeg i ekonomičnijeg komuniciranja i širenja tržišta, koje još uvek ne pokazuje znake saturacije.

Danas je prisutan trend širenja telekomunikacione mreže na teritorije drugih zemalja ili svojih konkurenata. Na taj način nastaju velike grupe udruženih nadnacionalnih telekoma sa koncentrisanim finansijskim kapitalom koje mogu kupovati nacionalne operatere drugih zemalja.

Komisija Evropske Unije se zalaže i za deregulaciju sistema telekomunikacija u cilju poboljšanja i povećanja nivoa usluga koje nude preduzećima i potrošačima. Ugovorom o EU predviđeno je ukidanje pravnih monopola i kontrola monopolskog ponašanja, pristup svim obuhvaćenim nacionalnim tržištima i ukidanje svih ograničenja u pogledu stranih ulaganja. Promena institucionalnog i regulatornog okvira dovela je do potpune ili delimične privatizacije

javnih telekomunikacionih operatera, a regulatorna tela određuju uslove za pristup telekomunikacionom tržištu i ispituju i redefinišu mehanizme cena.

Prisutne su tri bazične forme privatizacije:

- Funkcionalna privatizacija (contracting out) gde su zadaci povereni privatnim kompanijama koje su pod državnom kontrolom,
- Organizaciona privatizacija (civil-law partnerships) gde se pojavljuju privatne kompanije u vidu partnerstva, a posluje se po komercijalnim kriterijumima,
- Prodaja (selling out) gde su aktivnosti i kapital privatni, a država nije ni vlasnik, niti nosilac posla.

Privatizacija u oblasti telekomunikacija u Velikoj Britaniji je ostvarena postepeno, a započela je formiranjem duopola čime je ovaj sektor otvoren za ulazak novih tržišnih učesnika koji su gradili sopstvenu infrastrukturu. Tek kasnije će biti izvršena potpuna liberalizacija tržišta i postepena prodaja državnog udela u kompanijama. Potpunu privatizaciju telekomunikacionih kompanija su pored Velike Britanije, sprovele Danska, Španija, Italija i Mađarska, dok je u drugim zemljama država zadržala većinski ili manjinski paket akcija.<sup>8</sup>

Za zemlje u tranziciji sama privatizacija predstavlja pitanje prelaza iz jednog u drugi ekonomski i politički sistem. On sa sobom nosi mnoga pitanja kao što su pitanja razvoja, društvenih nejednakosti, nezaposlenosti, socijalne nesigurnosti, transfera bogatstva, problema javne potrošnje, itd. Značajan deo reformskih procesa odnosi se na reformu javnog sektora i sve zemlje u tranziciji su u većoj ili manjoj meri izvršile njegovu reformu. Formirane su institucije koje su karakteristične za razvijene zemlje tržišne privrede, prilagođavan je i zakonski okvir. Javna preduzeća su organizovana kao akcionarska društva, monopolski delovi preduzeća su odvojeni od segmenata sa potencijalnom konkurencijom, redukovane su subvencije iz državnih budžeta, a cene javnih usluga su podignute na adekvatan nivo. Usvojeni su mnogi zakoni kojima su podsticana ulaganja stranih i privatnih domaćih investitora, uključujući i prilagođavanje fiskalnog sistema. U procesu reformisanja privrede i javnog sektora kao njenog važnog dela, zemlje u tranziciji su pokazale različit stepen uspešnosti, zavisno od nasleđenih uslova, primenjenih modela privatizacije i spremnosti za sprovođenje korenitih promena.

Ovaj proces je zahvatio bivše socijalističke zemlje, od 1989. godine, nakon sloma politički i ekonomski dirigovanog sistema koji je bio utemeljen na državnoj svojini kao jedinom vlasničkom obliku. Ove promene se definišu

8

Republički Zavod za Razvoj, Analiza poslovanja javnih preduzeća u 2008. godini, RZR, jun 2009. Str. 125

kompleksnim pojmom tranzicija, čiji jedan segment predstavlja proces privatizacije. Osnovna karakteristika ovog procesa sadržana je u odrednici redistribucije društvenog bogatstva u uslovima nedovoljno razvijenih institucija tržišne ekonomije.

Videli smo da je privatizacija državnog sektora u razvijenim evropskim zemljama bila određena postojećim tržišnim mehanizmima, dok su istočnoevropske zemlje proces privatizacije ostvarile na mnogo teži način, paralelno sa razvijanjem institucionalnih okvira tržišne privrede.

Primenjeno je nekoliko modela privatizacije:

1) prodaja ili tržišna privatizacija – Mađarska je uspešno sprovela privatizaciju putem ovog modela. U Poljskoj je ovaj model bio dopunjen primenom masovne privatizacije (uključivanjem zaposlenih);

2) vaučerska privatizacija – najuspešnija u Češkoj, Slovačkoj, Rusiji, Poljskoj, Litvaniji, Letoniji, Sloveniji, Jermeniji, Kazahstanu i Kirgiziji. Centralizovana vaučerska privatizacija (istovremeno za više preduzeća) najizraženija je u Sloveniji, a decentralizovana (za svako preduzeće posebno) u Rusiji;

3) insajderska privatizacija – Slovenija, Poljska, Hrvatska, Srbija, Makedonija, Rusija;

4) reprivatizacija (denacionalizacija) – najzastupljenija u Estoniji, dok su u Češkoj, Poljskoj, Sloveniji, Hrvatskoj i Makedoniji zabeleženi slabiji rezultati.

Važno je istaći da se u slučaju privatizacije velikih javnih preduzeća i subjekata u infrastrukturnim delatnostima kao najprihvatljiviji model privatizacije pokazao izbor strateškog partnera, pre ili nakon procesa restrukturiranja preduzeća.

Prema podacima Svetske banke, privatizacija je u zemljama u razvoju ispoljila značajan pad u 2008 godini, ostvarena je ukupna vrednost od US\$ 38 biliona, što je za 70% manje u odnosu na 2007. godinu.<sup>9</sup> Finansijske kriza je doprinela kolapsu tražnje u privatnom sektoru, došlo je do snažnih previranja na tržištima kapitala. Međutim, zabrinutost da će kriza proizvesti talas nacionalizacija bila je neosnovana. Do intervencije Vlada je došlo uglavnom u razvijenim zemljama pre svega u formi privremenog spasavanja, a nacionalizacije banaka su se ograničile na nekoliko slučajeva u Letoniji i Kazahstanu. U drugim sektorima nacionalizacija je bila ograničena na preduzeća u elektroenergetskom sektoru u Argentini i Boliviji. U većini zemalja zakonski i institucionalni okvir za privatizaciju je i dalje na snazi, dok su regulatorne reforme i unapređenje korporativnog upravljanja odgovor na krizu sa ciljem poboljšanja kli-

me za privatizaciju i povećanja verovatnoće za njen uspeh.

9

[http://rru.worldbank.org/documents/publicpolicyjournal/322Kikeri\\_Perault.pdf](http://rru.worldbank.org/documents/publicpolicyjournal/322Kikeri_Perault.pdf)

## **Zaključna razmatranja**

Razmatranje iskustava u svetu je od izuzetnog značaja prilikom odabira modela transformacije javnih preduzeća jer imaju poseban uticaj na nivo privredne aktivnosti i visinu osnovnih kategorija rezultata poslovanja privrede, te njihova uloga u ukupnom privrednom razvoju zaslužuje posebnu pažnju. Ako uzmemo u obzir da je prisutna neefikasnost domaćih JP, onda se jasno nameće kao jedan od osnovnih pravaca za kreatora ekonomske politike fokus na finansijsku i pravnu konsolidaciju ovih preduzeća.

Analiza je pokazala da se razlog pomenute neefikasnosti može tražiti u nedovoljnoj informisanosti vlasnika ovih preduzeća, nemogućnosti da se predvide sve posledice pojedinih odluka, kao i ograničenosti kontrole uticaja na reagovanje učesnika na tržištu, kao i učestaloj pojavi stavljanja interesa politike i birokratije iznad interesa građana i birača. Sa druge strane javni sektor je neefikasan iz razloga organizacione prirode, poput mekanih budžetskih ograničenja kao što su državne subvencije ili nemogućnost bankrotstva, odsustva konkurencije i brojnih dodatnih ograničenja u vezi sa zaposlenima, nabavkama i sa budžetiranjem. Ovim razlozima možemo dodati odsustvo plaćanja po učinku, nemogućnost lakog otpuštanja, izbegavanje rizika, problem odnosa na relaciji vlasnik-menadžer, kao i menadžer-radnik.

Pored navedenih, možemo definisati niz drugih uzroka manje efikasnosti JP, pa je tako teorija svojinskih prava ponudila najvažniji među njima koji se ogleđa upravo u nedostacima javne svojine i suštinsku razliku između javne i privatne svojine pripisuje netransferabilnosti javne svojine tako da svojinska prava nisu sastavni deo tržišta kapitala, a na taj način se gubi pozitivan uticaj tržišta kapitala na efikasnost upravljanja javnim preduzećima jer nemogućnost prodaje vlasničkih prava onemogućava pritisak tržišta kapitala na efikasnost upravljanja od strane menadžera.

Na niži stepen upravljačke efikasnosti javnih preduzeća utiču određeni faktori koji doprinose nižoj osetljivosti na rizik, a to su razni vidovi finansijske pomoći države koja skoro da eliminiše rizik od bankrotstva javnih preduzeća kao na primer, subvencije, javne porudžbine kao i drugi činici, poput nemogućnosti preuzimanja ovih preduzeća od strane drugih preduzeća, korišćenja mogućnosti otpisa ili odlaganja dugova. Sve pomenuto daje im specifičan status što ima za posledicu odsustvo kontrolno podsticajnog pritiska tržišta za korporativnu kontrolu nad poslovanjem.

Možemo da zaključimo da je neophodno povećanje efikasnosti JP po ugledu na privatna u cilju transformacije načina funkcionisanja, pa je od velike važnosti formulisanje novih okvira poslovne politike javnog sektora koji se odnose na usvajanje određenih tržišnih instrumenata i kriterijuma poslovanja. Definisali smo kao suštinsku razliku između privatnog i javnog sektora organizacione i individualne podsticaje, a javni sektor se pored toga suočava sa ozbiljnim problemom višestrukih ciljeva i principala, problematičnim merenjem performansi i kolektivnim načinom odlučivanja, te stoga traži ozbiljan tretman u cilju afirmisanja izbora i konkurencije.

Na kraju ćemo formirati listu faktora koji mogu da obezbede da JP funkcionišu efikasno i sa odgovornošću, kako pred javnosti, tako i pred Vladom koja kao "vlasnik" mora da ispuni određene uslove:

- Treba da postoji model vlasništva i menadžmenta JP koji se razlikuje od zemlje do zemlje, jer menadžment sam po sebi predstavlja ekstenziju vlasničkog modela. Putem korporativizacije, JP dobija Upravni Odbor sa jedne strane, a vlasništvo obezbeđuje autoritet Vlade sa druge;
- Neophodno je stvoriti menadžerski kadar za JP
- Uspostaviti adekvatan sistem nagrađivanja koji bi trebalo da se ugleda na sistem nagrađivanja u privatnom sektoru;
- Fokus bi trebalo preneti na dizajniranje održivog sistema za povećanje odgovornosti (odgovornost i efikasnost predstavljaju dve strane istog novčića), za rezultate, a ne procedure, i dati menadžmentu punu operativnu autonomiju, dok se autonomija u donošenju strateških odluka, dugoročnih investicija i fundamentalnog pravca JP, ni u privatnom sektoru ne može ostvariti.
- Fokusirati se na alate i tehnike za povećanje kvaliteta menadžmenta u ovim preduzećima.
- Implementirati Performanse Menadžment kao holistički proces u kome su primarni ciljevi uspostavljanje kulture u kojoj individue ili grupe preuzimaju odgovornost za postizanje visokog nivoa organizacionih performansi kroz povećanje i puno iskorišćenje vlastitih sposobnosti, ponašanja i doprinosa.
- Orijehtisati se na rezultate, sa vrha kompanije ka nižim hijerarhijskim nivoima;
- Razvijati New Public Management, novi način upravljanja javnim sektorom, koji se karakteriše usvajanjem koncepta upravljanja privatnim sektorom i primenom eksplicitnih standarda i merenja performansi i

predstavlja u ovom trenutku najaktuelniju doktrinu upravljanja javnim sektorom;

- Direktno primeniti standarde poput, obezbeđenja povlastica za klijenta, primene koncepta kvaliteta, standarda ISO 9000, inicijative koje predstavljaju direktan atak na neefikasnost javnog sektora.
- Primeniti sistem menadžmenta kvalitetom na osnovu međunarodnih standarda ISO 9000, u funkciji postizanja boljih poslovnih rezultata i konkurentnog nastupa na tržištu;
- Odnos Vlade i JP treba da bude i partnerski i kontrolni u isto vreme, odnos zajedničke uključenosti u procese i odgovornost za iste. Zadatak i cilj JP je da obezbede rastuće finansijske rezultate, efikasnost i dobit;
- Razvijati korporativno upravljanje kao ključni element u poboljšanju ekonomske efikasnosti i rasta, povećanju poverenja investitora jer efikasan sistem korporativnog upravljanja unutar pojedinačne kompanije i ekonomije kao celine, pomaže da se dostigne stepen poverenja potreban za pravilno funkcionisanje tržišne ekonomije što rezultira nižim troškovima kapitala, a preduzeća se podstiču da efikasnije koriste resurse, pa se time potpomaže i rast.

#### **Literatura**

Republički zavod za razvoj „Analiza poslovanja Javnih preduzeća, Beograd ,RZR 2007

Republički Zavod za Razvoj, Analiza poslovanja javnih preduzeća u 2008. godini, RZR, jun 2009.

D.W.Daves and L.R: Christensen, „The Relative Efficiency of Public and Private firms in a Competitive Environment“ Journal of Political Economy 88, str. 958-976.

Stiglitz J., Ekonomija javnog sektora, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004., str.205

P.Arens and Brouthers, „Key Stakeholder Theory and State-owned Versus Private Firms. Management International Review, 41(2001.), str. 377-394

Zakon o javnim nabavkama (Sl. glasnik 39/ 02, 55/04 i 127/04)

[http://www.algore2008.net/accomplishments2.html#anchor\\_40](http://www.algore2008.net/accomplishments2.html#anchor_40)

Izvor: <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>

[http://rru.worldbank.org/documents/publicpolicyjournal/322Kikeri\\_Perault.pdf](http://rru.worldbank.org/documents/publicpolicyjournal/322Kikeri_Perault.pdf)

## **EFFICIENCY IN PUBLIC ENTERPRISES –MODELS OF TRANSFORMATION**

### **Abstract**

Public enterprises have a very important impact to the level of economic activity and outcomes of main business performance outcomes. Key issues faced in



business operations are illiquidity, unprofitability, financial imbalances, surplus manpower along with an inadequate qualification and age structure as well as overestimated wage level. The public sector inefficiency is caused by several organization-related reasons such as soft budget constraints – state subsidies and impossibility of bankruptcy due to effects of political factors, lack of competitiveness and numerous additional constraints in terms of employees, procurements and budgeting. International experience has shown that public enterprises cannot be reformed or restructured sufficiently in order to maximize efficiency, so the privatization has proven to be an acceptable solution. Private business undertakings have significant advantages in terms of the market advantage, freedom in decision making, access to innovations and risk-taking in business operations, management and governance. The aforementioned are all reasons providing a clear picture showing that private owners are more successful compared to the state.

**Key words:** public enterprises, efficiency, privatization.

*Mr Marina Savković\**  
*Prof. dr Ljiljana Jeremić\**

## **ULAGANJE U OBRAZOVANJE U DOBA EKONOMSKE KRIZE**

### **Rezime**

U ovom radu će biti razmatrani različiti aspekti uticaja ekonomske krize na ulaganje u obrazovanje. Predstavljene su aktuelne teorije u oblasti obrazovanja, zatim se analizira priroda ulaganja u obrazovanje na nivou društva, privrednih subjekata i domaćinstava. Razmotriće se efekti krize na ulaganja u obrazovanje na svim nivoima, uključujući uticaj na pružaoce obrazovnih usluga. Najzad, biće predstavljene mogućnosti unapređenja sektora obrazovanja koje donosi kriza i politike koje bi donosioci odluka trebalo da razmotre, kako bi spremni dočekali završetak ekonomske krize.

**Ključne reči:** ulaganje u obrazovanje, ljudski kapital, ekonomska kriza

### **Uvod**

Obrazovanje je jedna od najvažnijih društvenih funkcija. Ekonomska teorija pokazuje da najviši standard života postižu ona društva koja su u stanju da najproduktivnije proizvode dobra i usluge. Da bi društvo bilo produktivno, potrebno je da radna snaga bude pripremljena za potrebe tržišta rada. Zato je potrebno ulagati u celoživotno učenje stanovništva i posebno tehnička znanja koja omogućavaju korišćenje modernih tehnologija. U svojoj knjizi „Upravljanje u novom društvu“, američki teoretičar menadžmenta Piter Draker poseban fokus stavlja na društvo znanja i radnike znanja koju su strateški resurs tog društva. Radnici znanja poseduju visok nivo formalnog obrazovanja i specijalizovana tehnička znanja potrebna za obavljanje konkretnih radnih zadataka. Oni su spremni i motivisani da se stalno doškolvavaju, kako bi se prilagodili tehnološkim i ekonomskih promenama. Zato se društva znanja smatraju progresivnijim i međunarodno konkurentnijim, spremnim da inoviraju i razvijaju se.

---

\*

Univerzitet Singidunum, Beograd

Kritičari društva znanja i novih obrazovnih politika usmerenih pre svega na aktuelne potrebe tržišta rada, smatraju da se na ovaj način diskriminišu pojedine nauke, usmeravaju profesionalni izbori mladih, javne obrazovne institucije se urušavaju i marginalizuju, a socijalno raslojavanje se dodatno uvećava<sup>1</sup>. Ipak, ukoliko je cilj društva bolji kvalitet života svih građana, onda će se obrazovanje, nauka i tehnologija legitimno usmeravati ka ostvarenju postavljenih ciljeva.

U periodu ekonomske krize kao što je ova počevši od 2008. godine, budžeti država, kompanija i domaćinstava se smanjuju. Zato postoji opasnost da se ulaganje u obrazovanje smanji, što bi moglo dugoročno da naruši konkurentnost i ekonomski prosperitet države.

Piter Draker, u svojoj knjizi *Inovacije i preduzetništvo* dokazuje da su sve dosadašnje ekonomske krize prevaziđene zahvaljujući inovacijama i preduzetništvu. Inovacija i preduzetništva nema bez ulaganja u znanje ljudi, što bi donosiocima odluka na nivou države trebalo da bude smernica kada formiraju budžete za obrazovanje.

Cilj ovog rada jeste da se kroz predstavljanje različitih aspekata ulaganja u obrazovanje i uticaja ekonomske krize na isto, ukaže na značaj dugoročne perspektive u planiranju, finansiranju i sprovođenju obrazovnih politika.

## Teorija ljudskog kapitala

Da bismo shvatili značaj potrebe dovoljnog investiranja u znanje objasnimo osnovne teorijske postavke ljudskog kapitala na kojima se u zasniva podsticaj razvoja nacionalne ekonomije. Ljudski kapital se može definisati kao „znanje, veštine, kompetencije i druga obeležja pojedinca ili grupe, koja se stiču tokom života, a mogu se koristiti za proizvodnju robe, usluga ili ideja, u ekonomskom smislu“<sup>2</sup>.

U okviru teorije ljudskog kapitala, ulaganje u obrazovanje se posmatra kao svesna odluka pojedinca koji očekuje povraćaj na uložena sredstva i vreme. Pretpostavka je da će obrazovani pojedinac zauzeti radne pozicije koje obebeđuju bolje uslove i veću zaradu, da će uživati veći društveni ugled nego

1

Apple Michael W., "What Postmodernists Forget: Cultural Capital and Official Knowledge", u A. H. Halsey, Hugh Lauder, Phillip Brown i Amy Stuart Wells (ur.), *Education. Culture, Economy, and Society* (Oxford University Press, 1997), str. 595-604.

2

Westphalen Sven-Íge, *Reporting on Human Capital; Objectives and Trends*, International Symposium on Measuring and Reporting Intellectual Capital, Amsterdam, 1999, strana 5

neobrazovani pojedinac, kao i da će potencijalno obezbediti bolje uslove života i napredovanja za svoje potomstvo.

Na nivou društva, ulaganje u ljudski kapital trebalo bi da donese odgovarajuću korist društvu, u smislu privrednog rasta i unapređenja konkurentnosti, koji prevazilazi visinu ulaganja u obrazovanje. Društvo u kome živi visok procenat obrazovanog stanovništva u stanju je da stvori i koristi naprednu tehnologiju, da kreira inovacije, ostvari veću produktivnost rada nego u manjem stepenu obrazovana društva i na taj način obezbedi visok životni standard za svoje građane. Zato donosioci odluka na nivou društva, odnosno države blagonaklono gledaju na ulaganje u obrazovanje. Ljudski kapital tako postaje strateški resurs društva, obezbeđujući konkurentnost i stabilan ekonomski rast. U Evropskoj uniji u celini ima oko 25% visokoobrazovanih, dok je u Srbiji taj procenat oko 7%. Austrija, na primer, ima oko 45% visokoobrazovanih i među evropskim zemljama je na prvom mestu u ovom smislu. Srbija ne zaostaje mnogo za Evropom kada je u pitanju broj studenata (35.000 u odnosu na 39.000 studenata na milion stanovnika), ali je zato po broju doktoranata daleko iza evropskog proseka (60 kandidata u odnosu na 1000 kandidata na milion stanovnika).

Preduzeća takođe ulažu u znanje i veštine zaposlenih nadajući se da će efekti investicije u znanje i doškolovanje zaposlenih prevazići nivo ulaganja. Na nivou privrednog subjekta, razvoj zaposlenih je namenski orijentisan na znanja i veštine koji su potrebni za obavljanje konkretnih poslovnih operacija. Ova aktivnost predstavlja podfunkciju funkcije upravljanja ljudskim resursima, i može biti eksternalizovana, u smislu korišćenja usluga specijalizovanih organizacija.

Može se videti da teorija ljudskog kapitala obuhvata tri aspekta: mikro, makro i mezo nivo posmatranja. Sledeća ilustracija pojašnjava sva tri nivoa posmatranja ljudskog kapitala:

**Tabela 1. Indikatori za merenje ljudskog kapitala na različitim nivoima posmatranja<sup>3</sup>**

Nivo posmatranja	Indikator
Makro	Investicija u obrazovanje u odnosu na nacionalno bogatstvo
Mezo	Investicija u edukaciju zaposlenih u odnosu na performanse preduzeća
Mikro	Godine uložene u obrazovanje u odnosu na prihod pojedinca

3

Westphalen Sven-Ílge, Reporting on Human Capital; Objectives and Trends, International Symposium on Measuring and Reporting Intellectual Capital, Amsterdam, 1999, strana 9

Izazov sa kojim se susreće većina naučnika i analitičara jeste da je merenje ljudskog kapitala otežano kako nedostatkom relevantnih i međusobno uporedivih podataka, tako nekada i ne pronalaženjem direktne veze između posmatranih parametara. Na uspeh društva, preduzeća i pojedinca utiču brojni drugi faktori koji se ne odnose na obrazovanje. Ipak, ne može se opovrgnuti važnost ovog faktora za društveni, organizacioni i individualni napredak.

Obrazovanje jedan od glavnih kanala vertikalne društvene pokretljivosti pojedinca. Takođe je činjenica da obrazovanja društva koriste moderniju tehnologiju i ostvaruju veću produktivnosti, odnosno viši životni standard. Najzad, zaposleni predstavljaju strateški resurs preduzeća i u tom smislu ulaganje u njihovo znanje omogućava perspektivu dugoročnog rasta i razvoja preduzeća.

### **Odnos teorije ljudskog kapitala i ekonomije obrazovanja**

Teorija ljudskog kapitala predstavlja jednu od oblasti koja se izučava u okviru ekonomije obrazovanja. Pored teorije ljudskog kapitala i stope prinosa na obrazovanje, ekonomija obrazovanja bavi se i uticajem obrazovanja na tržište rada, faktorskom analizom obrazovnih performansi, industrijskom analizom obrazovanja, determinantama tražnje obrazovnih usluga i vezom obrazovanja i društvene satisfakcije i druge srodne oblasti<sup>4</sup>.

Važno je napraviti ipomenutu distinkciju, s obzirom da se u našim naučnim krugovima u poslednje vreme veoma često analizira teorija ljudskog kapitala, dok se širi konceptualizacija obrazovanja na različite sfere ekonomije ređe pominje. Nesporno je da je doprinos koji obrazovanje kreira za pojedinca i društvo daleko veći od onog koji se pomenutim stopama prinosa može objasniti. Upravo je veliki broj empirijskih istraživanja na ovu temu realizovan u razvijenim zemljama, pre svega u Sjedinjenim američkim državama. Zbog toga je očekivano da ekonomija obrazovanja na našim prostorima postane daleko značajnija oblast empirijske i naučne analize nego što to u ovom trenutku jeste. Takoće se i svest donosilaca odluka podići na viši nivo, kada su u pitanju finansiranje obrazovanja i usvajanje različitih obrazovnih politika.

---

4

OshioTamashi, Seno Wataru, *The Economics of Education in Japan*, The Japanese Economy, vol.35, no.1, 2007, 46. str.

## Ulaganje u obrazovanje na nivou države

Obrazovanje na nivou društva ima efekat pozitivne eksternalije<sup>5</sup>. Drugim rečima, koristi koje društvo dobija prevazilaze koristi obrazovanog pojedinca, odnosno troškove nastale obrazovanjem date osobe. Pretpostavka je da obrazovani pojedinac ima drugačije navike, životne ciljeve i kreće se u uglednijim socijalnim krugovima. Svojom delovanjem je u stanju da pozitivno utiče na veći broj ljudi. Podignuto na nivo privrednog subjekta, odnosno nivo društva, obrazovani pojedinac kreira sinergijski efekat u svom okruženju, podstičući napredak i inovacije. Tako prinos na ulaganje u obrazovanje koji ostvaruje nije jedina korist njegovog obrazovanja, već se pozitivan uticaj preliva na ostale posredno ili neposredno povezane aktere. Društvo nastoji da iskoristi efekat pozitivne eksternalije tako što na različite načine stimuliše obrazovanje. To su pre svega subvencije u vidu delimično ili potpuno finansiranog obrazovanja iz državnog budžeta, stipendije namenjene različitim ciljnim grupama (učenici, studenti, odnosno konkretne ugrožene grupe). Pored direktne finansijske stimulacije, donosioci odluka mogu uticati na pozitivne eksternalije kroz podsticajnu zakonsku regulativu, kao i industrijsku politiku, koja stimuliše inovacije.

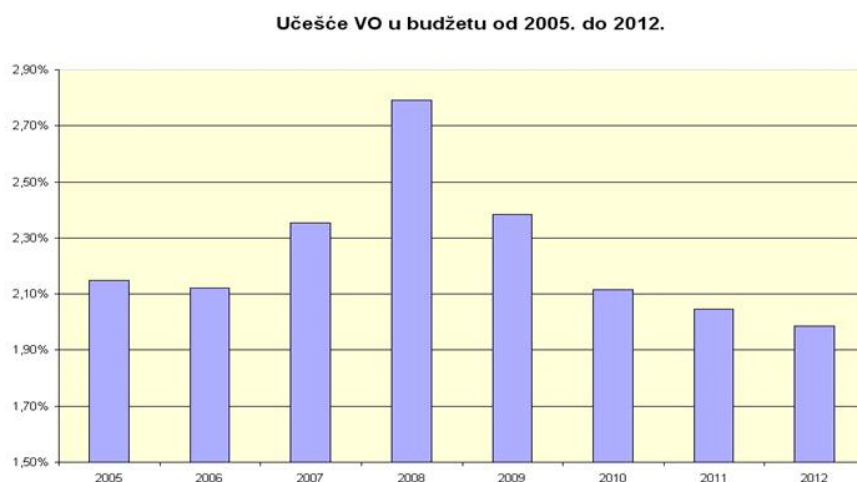
Prikažaćemo nekoliko podataka vezanih za ulaganje Srbije u obrazovanje, planiranih prema Zakonu o budžetu za 2012. godinu. U okviru stavke „Socijalna zaštita iz budžeta“ planirano je da se za učenički standard izdvoji 2.032,5 miliona dinara, a za studentski standard oko 3.330 miliona, što je nominalno neznatno više nego što je planirano Zakonom o budžetu za 2011. godinu. Sredstva za mlade talente su, u odnosu na prethodnu godinu uvećana za oko 20% (sa 589,2 miliona dinara na 712,7 miliona dinara). Slična je situacija i sa osnovnim budžetskim izdvajanjima za obrazovanje.

U 2012. godini, u okviru Projekta za unapređenje predškolskog obrazovanja – IMPRES), finansiranog od strane Evropske unije, planirano je da se potroši 1.430.000 evra, odnosno oko 150 miliona dinara. Za podršku reformi srednjeg stručnog obrazovanja u Srbiji Evropska unija planira da izdvoji 280.000 evra. Interesantno je pomenuti i projekat Evropske unije pod nazivom Podrška razvoju ljudskog kapitala i istraživanju, čiji je korisnik Ministarstvo prosvete i nauke. U okviru datog projekta, planirano je da se u 2012. godini u razvoj ljudskog kapitala uloži 3.340.000 evra, što je nešto više od 350 miliona dinara. Ovde se jasno vidi da zemlje u tranziciji često nemaju kapacitet da samo stalno povećavaju budžete za obrazovanje, već bogatije države i regioni nastoje

5

Pozitivna eksterna lija nastaju kada se neka osoba bavi aktivnošću koja utiče na dobrobitne koga sastrane, a pri tom niti plaća, niti dobija neku naknadu povodom tog efekta.

da kroz finansijsku pomoć podrže razvoj ljudskog kapitala u manje razvijenim zemljama.



**Grafik 1.** Učešće sredstava za visoko obrazovanje u budžetu Srbije od 2005-2012<sup>7</sup>

6

Izdavanja za visoko obrazovanje u Srbiji nisu dovoljna, niti po veličini iznosa niti po procentualnom učešću u BDP ukoliko se želi zadovoljavajući nivo ekonomskog razvoja. "Uputno je stoga uporediti stope izdvajanja za visoko obrazovanje u Srbiji (u periodu 2005-2010) sa minimalnom, odnosno prosečnom stopom izdvajanja za visoko obrazovanje u državama Evropske unije – u krajnjoj liniji članstvu u EU sada već i formalno težimo, u decembru 2009. podneta je kandidatura za članstvo, pa je najlogičnije uporediti se sa državama EU. Kada je u pitanju stopa državnih (budžetskih) izdvajanja za visoko obrazovanje u državama EU, ona varira od minimalnih 0,8 % BDP (bruto domaćeg proizvoda), kolika je npr. u Bugarskoj i Rumuniji, pa do 2,4 % BDP, kolika je u Danskoj, sa prosečnom stopom u EU od oko 1,2 % BDP."<sup>7</sup>

"Za očekivati bi onda bilo da su izdvajanja naše države za visoko obrazovanje makar na nivou minimalnih izdvajanja u državama EU, dakle na nivou Bugarske i Rumunije. Nažalost, nije tako. Trenutno su, prema zakonu o budžetu za 2010. godinu, budžetska izdvajanja za visoko obrazovanje na nivou od 0,67 % BDP-a. To znači da, ako želimo da ona budu makar na nivou mini-

6

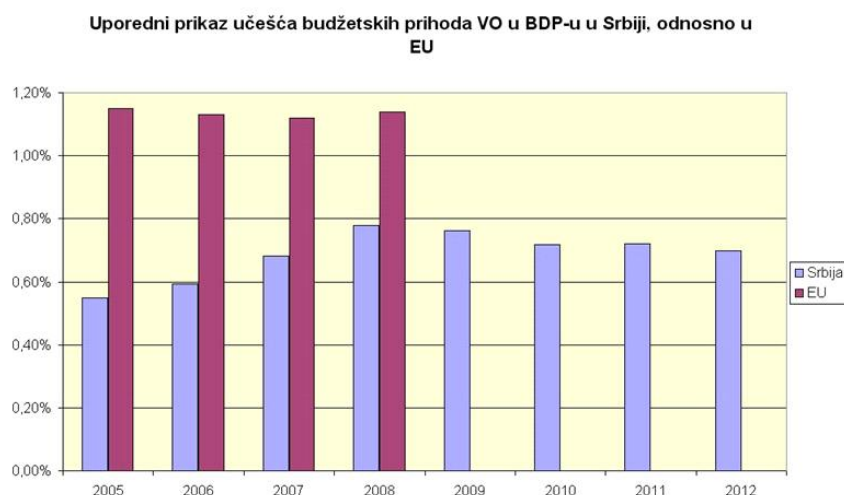
[http://www.svos.org.rs/analiza\\_finansiranja.html#prilog3](http://www.svos.org.rs/analiza_finansiranja.html#prilog3)

7

Isto.

muma EU (dakle 0,8 %), potrebno je povećati budžetska izdvajanja za visoko obrazovanje za 19,4 %.<sup>8</sup>

Na osnovu uporednih podataka o ulaganju u visoko obrazovanje u Srbiji i zemljama članicama EU, takođe, možemo da sagledamo veliku razliku u procentu izdvajanja BDP za obrazovanje u sledećem grafičkom prikazu.



**Grafik 2.** Uporedni prikaz učešća budžetskih prihoda visokog obrazovanja u BDP-u u Srbiji i EU od 2005-2012<sup>10</sup>

9

### Ulaganje u obrazovanje na nivou privrednog subjekta

Razvoj zaposlenih predstavlja jednu od ključnih aktivnosti u okviru upravljanja ljudskim resursima. Pre svega se ugleda kroz obuku i obrazovanje zaposlenih. Oni se doškoloavaju kako bi kvalitetnije i efikasnije obavljali aktuelne poslove vezane za konkretno radno mesto, ali se takođe pripremaju za eventualno napredovanje u okviru preduzeća.

Preduzeća organizuju edukaciju zaposlenih interno ili eksterno, kupujući usluge od specijalizovanih agencija, kako bi zaposlene pripremili za konkretne radne izazove.

8

Isto.

9

[http://www.svos.org.rs/analiza\\_finansiranja.html#prilog3](http://www.svos.org.rs/analiza_finansiranja.html#prilog3)



Istraživanja pokazuju da znanja i veštine zaposlenih pozitivno utiču na poslovanje privrednog subjekta. Dobro edukovani zaposleni unapređuju performanse preduzeća, inovirajući poslovne procese i pronalazeći nove prilike za poslovanje.

### **Ulaganje u obrazovanje na nivou pojedinca (domaćinstva)**

Pojedinac ulaže vreme i sredstva u obrazovanje, kako bi efekti obrazovanja prevazišli uložene napore. Očekivani efekti obrazovanja jeste viši iznos ličnog prihoda koji pojedinac ostvaruje svojom delatnošću, ali i porast ugleda i statusa, odnosno bolji životni stil.

Sociolozi su dokazali da pored bavljanja politikom i sklapanja braka, obrazovanje predstavlja jedan od ključnih kanala vertikalne društvene pokretljivosti pojedinca. Drugim rečima, obrazovanje omogućava pojedincu da živi značajno bolje nego što su živeli njegovi roditelji. To obuhvata različite aspekte, kao što su zarada, mesto življenja, vrsta posla koji se obavlja, uslove rada, potrošačke navike i drugo. Treba napomenuti da je i danas stopa vertikalne društvene pokretljivosti relativno niska, posebno kada su u pitanju najsiromašnija domaćinstva. Zato se obrazovanje treba posmatrati kao prilika koju svakome treba omogućiti. Naravno, za to su potrebna određena finansijska sredstva i društva pronalaze svoje načine da obrazovanje učine dostupnim svakome.

Ipak, odluka o tome da li će se pojedinac školovati ne zavisi samo od troškova obrazovanja i vremena uloženog u isto, već i od oportunitetnog troška izazvanog odlukom da se pojedinac obrazuje. Čak i da je obrazovanje besplatno, taj trošak postoji i ne treba ga ignorisati.

Oportunitetni trošak obrazovanja se pre svega javlja u vidu propuštene prilike za zaradu tokom perioda školovanja. To pre svega dolazi do izražaja u siromašnim domaćinstvima, gde svaka zarada, makar i najniža, može biti od velikog značaja za ekonomski opstanak porodice. Kreteri i finansijeri obrazovnih politika imaju ovaj faktor u vidu posebno u zemljama u razvoju<sup>10</sup>. Najugroženija su pre svega lica ženskog pola i marginalizovane grupe. Zato međunarodne organizacije previđaju niz mera i programa subvencija kako bi ovim grupama omogućili priliku da se obrazuju i tako pokušaju da unaprede svoj društveno ekonomski položaj. Dobar primer za to su programi zemalja Latins-

10

Patrinós Harry Anthony, Demand Side Financing in Education, Educational Policy Series, International Institute for Educational Planning, UNESCO, 2007.

ke amerike. U Brazilu je razvijen program uslovnih finansijskih transfera za obrazovanje pod nazivom BolsaEscola<sup>11</sup>. Obezbeđujući osnovne namirnice i relativno skromne novčane nadoknade siromašnim domaćinstvima, ova država je uspela da postigne da 85% mladih redovno pohađa srednju školu. Iako je dati iznos sredstava manji nego što bi bio iznos nadnice za dečiju radnu snagu, porodice masovno odlučuju da deca ipak pohađaju školu. Slični programi finansiranja postoje i u Meksiku, Kolumbiji i drugim zemljama i mogu poslužiti kao primer podrške najsiromašnijim domaćinstvima.

### Uticaj svetske ekonomske krize na ulaganje u obrazovanje

Pad nivoa ekonomske aktivnosti na globalnom nivou svakako utiče na gotovo sve aspekte života. Smanjena likvidnost države, privrednih subjekata i pojedinaca često dovodi do potrebe da se određena izdvajanja i rashodi smanje, kako bi se krizni period što bezbolnije prebrodio.

Sfere ljudskog života koje uobičajeno ne donose koristi u kratkom roku, upravo često jesu oblast odricanja. Praktično, potrošnja u pomenutim oblastima se smanjuje, ukida, odnosno odlaže sve dok ne dođe do poboljšanja ekonomskih uslova. Tako se čuvaju vitalne funkcije društva i mogućnost oporavka u relativno kratkom roku. Sa druge strane, vreme trajanja ekonomske krize je nepredvidivo. Analiza kriza u prošlosti mogla bi da da neke naznake koliko dugo će aktuelna kriza opstati. Složenost ekonomskih prilika koje su uzrokovale aktuelne izazove u privređivanju, kao i efekat koji su pomenute kreirale na mikro, makro i globalnom nivou ne obezbeđuju dovoljno uverljive procene vezane za to kada će se kriza okončati. Takođe, pouke stečene prilikom prevaziženja ekonomskih kriza tokom XX veka pokazuju da su upravo nove ekonomske paradigme, odnosno tržišne i društvene inovacije značajno doprinosile ekonomskom oporavku društava zahvaćenih krizom. Može se pretpostaviti da bi isti faktori i ovog puta mogli da donesu boljitak.

Ono što se svakako može zaključiti iz aktuelne ekonomske krize, jeste da su sposobnosti ulaganja u obrazovanje svih aktera na tržištu, umanjene<sup>12</sup>. Može se reći da ekonomska kriza ima uticaja na ulaganje u obrazovanje na više nivoa, počevši od nivoa regiona, države, privrednog subjekta, pa sve do nivoa pojedinca, odnosno nivoa pružaoca obrazovnih usluga.

11

Isto, str. 6

12

Felipe Barrera, Tazeen Fasih (eds.), *Education in a time of global economic crisis*, Conference paper, World Bank, 2010.

U situaciji opadanja prihoda poreskih obveznika, očekivan je pad fiskalnih prihoda države. Zato se redukuju postojeći budžeti, pa tako i sredstva namenjena obrazovanju. Državni vrh doživljava velike pritiske kada je rast štednje u pitanju. Pored nastojanja da se smanje troškovi državne administracije, i budžeti vitalnih društvenih funkcija, kao što su obrazovanje i zdravstvo, mogu biti dovedeni u pitanje. Državni čelnici se ovde susreću sa odlukom između dve osnovne alternative: da li da obezbede kratkoročnu budžetsku održivost u kriznoj situaciji, ili da istim tempom nastave ulaganje u obrazovanje koje bi trebalo da donese dugoročni ekonomski prosperitet društva. Po prirodi stvari, kratkoročna perspektiva često pobeđuje dugoročnu.

Ono što je izvesno jeste da će države koje budu u mogućnosti da u recesionom peirodu održe i razviju nivo znanja i veština svoje radne snage, biće u stanju da bolje iskoriste mogućnosti koje se pružaju prilikom ekonomskog oporavka. Bogatije zemlje uobičajeno odgovaraju na krizu tako što podstiču tražnju dodatno promovisući i ulažući u programe obuke, zatim omogućavaju stimulatívne uslove doškoloavanja i prekvalifikovanja otpuštenih radnika i mladih. U prilog pomenutom, činjenica je da je jedna od prvih ozbiljnih mera koje je na početku svetske ekonomske krize usvojila Evropska komisija, bila da se budžeti za obrazovanje i obuku povećaju za dve milijarde evra. Ova informacija govori jasno u prilog čuvenoj misli Alberta Ajnštajna da se problem ne može rešiti na nivou svesti na kojem je nastao. Da bi se izašlo iz krize, potrebna su nova, konkurentnija, naprednija znanja i veštine koja će doći do rešenja koja u trenutku nastanka krize nisu očigledna. Tako je jasno stavljeno do znanja da su ljudi strateški resurs evropskog društva i da se, sa tog aspekta, ulaganja u obrazovanje i nauku neće smanjiti i da se Evropa trudi da spremno dočeka završetak ekonomske krize.

**Tabela 2. Razvijene države i uticaj krize na sektor obrazovanja<sup>13</sup>**

Država	Reakcija na krizu	Hitne potrebe u sektoru obrazovanja
Australija	U periodu 2010-2011.godina, predviđeno je smanjenje ulaganja u visoko obrazovanje za 33,8%.	Investiranje u infrastrukturu i kvalitet državnih škola. Unapređenje kvaliteta obrazovnih procesa i znanja nastavnika. Veći broj stipendija za Aboridžine.

13

Education International, *The Global Economic Crisis and its impact on Education*, report, 2009, str. 4-15.

Država	Reakcija na krizu	Hitne potrebe u sektoru obrazovanja
Finska	Smanjenje ulaganja u obrazovanje zavisi od ekonomskog položaja pojedinih opština. Dolazi do povećanja broja učenika u odeljenju, otpuštanja nastavnog kadra i redukcije obrazovnog kurikulumu.	Renoviranje pojedinih škola. Smanjenje broja učenika u odeljenju. Prilike za profesionalno usavršavanje nastavnog kadra.
Irska	Velika smanjenja ulaganja u obrazovanje na svim nivoima (osnovno, srednje, visoko obrazovanje). Ulaganje u obrazovanje u Irskoj ispod proseka OECD zemalja.	Unapređenje informacionih sistema u obrazovnim institucijama. Veći broj škola. Unapređenje istraživačkih kapaciteta. Smanjenje izdvajanja domaćinstava za obrazovanje. Profesionalni razvoj nastavnog kadra.
Nemačka	Smanjena ulaganja u stručno obrazovanje, ali i velike investicije u obrazovnu infrastrukturu.	Bolja obrazovna infrastruktura. Veći broj nastavnika za pojedine oblasti. Bolji uslovi rada. Edukacija nastavnika.
Norveška	Na nacionalnom nivou raste ulaganje u obrazovanje, dok je trećina opština predvidela smanjenja budžeta namenjenih obrazovnim institucijama.	Ulaganje u održavanje prostorija obrazovnih institucija. Unapređenje kvalifikovanosti nastavnog kadra
Ruska federacija	Nisu planirana smanjenja budžeta za obrazovanje, ali nije predviđen ni rast investicija potrebnih za unapređenje obrazovnog sektora.	Modernizacija školske opreme. Zapošljavanje mlađeg nastavnog kadra. Povećanje broja stručno specijalizovanog nastavnog kadra (strani jezici i matematika).
Sjedinjene američke države	Predviđena su smanjenja izdavanja za plate, izgradnju, održavanje i tekuće aktivnosti u sektoru obrazovanja. Između 500.000 i 600.000 radnih mesta u ovom sektoru je nestabilno zbog efekata krize. Većina državnih obrazovnih institucija nije u stanju da u potpunosti finansira svoje programe.	Održavanje obrazovne infrastrukture. Zaštita radnih mesta u sektoru obrazovanja.

Država	Reakcija na krizu	Hitne potrebe u sektoru obrazovanja
Švajcarska	Postoji mogućnost smanjenja plata i penzionih davanja u sektoru obrazovanja.	Unapređenje tehničke opremljenosti obrazovnih institucija. Veći broj stručnog nastavnog kadra. Unapređenje nivoa obrazovanja nastavnika.
Velika Britanija	Smanjenje u svim oblastima visokog obrazovanja, osim ulaganja u prirodne nauke, tehnologiju i matematiku.	Obnova osnovnih škola. Zadržavanje kvalifikovanog nastavnog kadra. Reforma kurikuluma i okvira kvalifikacija. Finansiranje programa profesionalnog razvoja nastavnika. Prilagođavanje znanja i veština učenika i studenata potrebama tržišta rada.

Istraživanje koje je sprovelo međunarodna organizacija Education International pokazuju da se i razvijene države susreću sa ozbiljnim smanjenjima budžeta za obrazovanje. U tom smislu je teško očekivati povećanje sredstava koje ove države izdvajaju za unapređenje obrazovanja u manje razvijenim zemljama.

U periodu recesije, prihodi domaćinstava su redukovani zbog otpuštanja ili smanjenja ličnog dohotka zaposlenih članova domaćinstva. Zbog toga se njihova sposobnost ulaganja u obrazovanje dovodi u pitanje. Posebno su ugrožena domaćinstva u nerazvijenim zemljama i slabo razvijenim područjima. Osim navedenog, istraživanja pokazuju da je veća verovatnoća da ženski članovi domaćinstva odustanu od školovanja u odnosu na muške članova domaćinstva. Isto tako, ugrožene su i marginalizovane grupe, čiji članovi domaćinstva mogu odustati od obrazovanja u najranijoj fazi i time izgubiti svaku mogućnosti prevazilaženja siromaštva. Postoji razlika u tome kako se ponašaju urbana i ruralna domaćinstva u periodu krize. Primeri zemalja u razvoju pokazuju da su ruralna domaćinstva otpornija na ekonomske turbulencije, uzimajući u obzir njihovu strukturu prihoda. To bi trebalo da dovede do toga da kriza ima manji uticaj na školovanje članova ruralnih domaćinstava, nego što je to slučaj sa domaćinstvima iz gradskih oblasti.

Sa druge strane, upravo zbog smanjene mogućnosti zaposlenja, oportunistički trošak obrazovanja se smanjuje, tako da su pojedinci motivisaniji da se

obrazuju, ukoliko su troškovi obrazovanja relativno niski. Ovde se može uoči potreba da svojom aktivnom ulogom, država omogući pojedincima da se besplatno obrazuju.

Takođe, obrazovne institucije u ovom periodu trpe veliki pritisak u smislu smanjenja prihoda od strane korisnika usluga, ali i javnih namenskih sredstava za kupovinu učila, potrošnog materijala, održavanje škola i slično. Navedeno utiče na smanjenje kvaliteta pruženih obrazovnih usluga, što negativno utiče na proces učenja. U ovom smislu nisu samo ugrožene javne, već i privatne institucije koje pružaju usluge, imajući u vidu smanjenu platežnu sposobnost korisnika usluga. Zbog nesposobnosti da plaćaju svoje školovanje, pojedinci će češće donositi odluku da odustanu od školovanja u slučaju privatnih obrazovnih institucija. Tako će se smanjivati i broj onih koji se odlučuju za školovanje na privatnim obrazovnim institucijama. Uzimajući u obzir pozitivna iskustva privatnog školstva u zapadnim zemljama, ekspanziju istog širom sveta, kao i veliki broj ljudi koji koriste obrazovne usluge privatnog sektora, ovaj segment obrazovanja svakako ne treba ignorisati. Posebno bi trebalo staviti u fokus privatni sektor u oblasti visokog obrazovanja koji nastoji da mlade priprema za konkretne potrebe tržište rada. U razvijenim zemljama, pre svega pripadnicama OECD, uočen je trend javnog finansiranja privatnih obrazovnih ustanova<sup>14</sup>.

Potrebno je pomenuti i privredne subjekte, odnosno njihovu sposobnost ulaganja u obrazovanje u kriznom periodu. Preduzeća se pre svega susreću sa krizom likvidnosti, odnosno nemogućnošću da naplate potraživanja i izmire dospele obaveze. Zato se najviše napora ulaže upravo u poslovne funkcije i procese koje brzo donose ili čuvaju novac – prodaja, finansijsko upravljanje i slično. Sektor ljudskih resursa, odnosno funkcija razvoja zaposlenih, smatra se troškovnim centrom. Ukoliko se usvoji princip da „ono što ne donosi novac treba biti redukovano ili eliminisano u cilju opstanka poslovanja“, ulaganje u obrazovanje zaposlenih će svakako biti na toj listi. Dugoročno, preduzeća tako mogu postati manje konkurentna na domaćem i međunarodnom tržištu i ugroziti svoj opstanak. Uz podsećanje da obrazovanje ima efekat pozitivne eksternalije na nivou društva, donosioci odluka na državnom nivou moraju imati u vidu i obrazovanje zaposlenih i kroz stimulatивne mere, kao što su subvencionisani namenski krediti za edukaciju zaposlenih, podstići dugoročni opstanak i razvoj privrednih subjekata.

14

Patrinos Harry Anthony, *Demand Sinde financing in education, Educational Policy Series*, International Institute for Educational Planning, UNESCO, 2007, str. 4

## **Odgovorne krizne mere donosilaca odluka u sferi ulaganja u obrazovanje**

Kada je sektor obrazovanja u pitanju, jasno je da se kvalitetu daje prednost u odnosu na kvantitet. Na primer, veća je korelacija uspeha učenika na standardnim testovima i ekonomskog rasta, nego direktnog ulaganja u obrazovanje i ekonomskog rasta<sup>15</sup>. Zato ekonomska kriza otvara priliku da se unapredi efikasnost u obrazovanje i poveća konkurentnost obrazovnih institucija. Kvalitet treba da bude stavljen na prvo mesto i u skladu sa postignutim rezultatima i razvojnim strategijama, treba planirati dalje finansiranje u visoko obrazovanje.

Kao glavni finansijeri obrazovnih usluga mogu se identifikovati država, međunarodne organizacije, privredni subjekti i domaćinstva. Ipak, u periodu ekonomske recesije, očekivano je da se država najviše osloni na sopstvene i međunarodne fondove.

Potrebno je da država posebno povede računa o školovanju učenika i studenata iz najsiromašnijih domaćinstava, zatim da obezbedi veći broj stipendija za nastavak školovanja, kao i da uvede inovativne programe u oblasti finansiranja obrazovnih politika, kao što su namenska sredstva za školovanje u obrazovnoj instituciji po izboru. Sistem vaučera je jedan od primera za to. Ova mera je sve češća u razvijenim, ali i zemljama u razvoju, tako da se ne pravi razlika između javnih i privatnih obrazovnih institucija kada je u pitanju finansijska pomoć za korisnike usluga. U ovom smislu, partner države bi trebalo da budu i preduzeća iz vitalnih sektora koja će kroz stipendije i druge vrste pomoći omogućiti određenom broju ljudi da nastave svoje obrazovanje. Dobro je razmisliti i o programima podsticaja razvoja zaposlenih u ugroženim, ali strateški važnim industrijama i kroz povoljne namenske kredite motivisati zaposlene da ulažu u znanja i veštine svojih radnika.

Kako bi se održao razvoj obrazovnih procesa u periodu ozbiljnih fiskalnih ograničenja, zemlje donatori i zemlje primaoci finansijske pomoći u sektoru obrazovanja treba da postave jasne kriterijume i prioritete finansiranja. Potrebno je da zemlje u razvoju daju prioritet programima i aktivnostima koje imaju najveći očekivani prinos na investiciju, kao i da zaštite ugrožene grupe stanovništva. Tamo gde je neophodno vršiti smanjenja ulaganja, donosioci odluka bi trebalo pažljivo da procene koji izdaci u sektoru obrazovanja su najkritičniji za opstanak zdravog obrazovnog sistema. Prioritet bi trebalo da budu i

15

Hamshek Eric A, LudgerWoessmann, *Education Quality and Economics Growth*, The World Bank, 2007, str. 15 [http://download.eiie.org/Docs/WebDepot/Report\\_of\\_the\\_EI\\_Survey\\_on\\_the\\_Impact\\_of\\_the\\_Global\\_Economic\\_Crisis\\_on\\_Education\\_en.pdf](http://download.eiie.org/Docs/WebDepot/Report_of_the_EI_Survey_on_the_Impact_of_the_Global_Economic_Crisis_on_Education_en.pdf)

studenti u teškim materijalnim uslovima, jer je najveća verovatnoća da će upravo ovaj deo populacije prekinuti svoje školovanje i teže se vratiti na fakultet. Podrška je potrebna i mladima koji imaju teškoće u pronalaženju posla, kroz obezbeđivanje programa obuke i doškolovavanja, odnosno programima podrške pri zapošljavanju.

Najzad, potrebno je istaći efikasnost pri korišćenju sredstava u sektoru obrazovanja i stalno unapređenje veze između sektora obrazovanja i privrede. Time će radna snaga biti pripremljenija za tržišne izazove i spremnije dočekati ekonomski oporavak.

## **Zaključak**

Obrazovanje predstavlja strateški resurs svakog društva. U tom smislu, razvojni efekti obrazovanja posmatraju se dugoročno. Pozitivni efekti obrazovanja ogledaju se u povećanju produktivnosti, podsticanju inovacija, unapređenju konkurentnosti i životnog standarda građana.

U radu su razmotreni značaj i različiti aspekti ulaganja u obrazovanje. Pokazano je da obrazovanje dugoročno ima pozitivan ekonomski efekat na nivou društva, privrednog subjekta i domaćinstva. Ekonomska kriza sa sobom donosi potrebu za štednjom i odricanjem.

U borbi kratkoročnog i dugoročnog, postoji opasnost da se ulaganje u obrazovanje smanji i time ugrozi razvojna perspektiva različitih ekonomskih aktera. Aktuelna istraživanja međunarodnih organizacija pokazuju da se smanjeno ulaganje u sektoru obrazovanja primećuje u najvećem broju razvijenih država. Sa druge strane, smanjenje prihoda domaćinstava zbog otpuštanja ili redukcije ličnog dohotka zbog racionalizacije poslovnih procesa otvara potrebu da se država dodatno angažuje i podrži školovanje učenika i studenata. To bi trebalo da smanji odustajanje od školovanja. Kao ugroženi akteri identifikovani su i javni i privatni pružaoci obrazovnih usluga. Privredni subjekti, zbog krize likvidnosti, isto tako se često odlučuju da smanje ulaganje u razvoj zaposlenih.

Zbog svega pomenutog, donosioci odluka na nivou društva, kroz sopstvene i međunarodne fondove, treba da povećaju ulaganje u obrazovanje i obrazovne politike, omogućće nove inovativne oblike finansiranja obrazovanja.



**Literatura**

- Apple Michael W., "What Postmodernists Forget: Cultural Capital and Official Knowledge", u A. H. Halsey, Hugh Lauder, Phillip Brown i Amy Stuart Wells (ur.), Education. Culture, Economy, and Society (Oxford University Press, 1997), str. 595-604.
- Draker Piter F.–Inovacije i preduzetništvo: praksa i principi, Grmeč, Beograd, 1996.
- Draker, Piter F – Upravljanje u novom društvu, ASEE DOO, Beograd, 2005.
- Education International, The Global Economic Crisis and its impact on Education, report, 2009
- Felipe Barrera, Tazeen Fasih (grupa autora), Education in a time of global economic crisis, conference-paper, World Bank, 2010
- Hanshek Eric A, Ludger Woessmann, Education Quality and Economics Growth, The World Bank, 2007
- Koković Dragan, Društvo i obrazovni kapital, Mediterran Publishing, Novi Sad, 2009.
- Miladinović, Slobodan (1992) Obrazovanje i socijalna mobilnost, Teme, vol. 15, br. 3-4, str. 271-289
- Oshio Tamashi, Seno Wataru, The Economics of Education in Japan, The Japanese Economy, vol.35, no.1, 2007, 46-81
- Patrinis Harry Anthony, Demand Side financing in education, Educational Policy Series, International Institute for Educational Planning, UNESCO, 2007
- Zakon o budžetu Republike Srbije za 2012. godinu, Službeni glasnik RS broj 101/11, Beograd, 2011.
- Vuksanović Martina, Babin Mihajlo (grupa autora), Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi, – Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija, Centar za obrazovne politike, Beograd, 2009.
- Westphalen Sven-Åge, Reporting on Human Capital; Objectives and Trends, International Symposium on Measuring and Reporting Intellectual Capital, Amsterdam, 1999.
- [http://download.eiie.org/Docs/WebDepot/Report\\_of\\_the\\_EI\\_Survey\\_on\\_the\\_Impact\\_of\\_the\\_Global\\_Economic\\_Crisis\\_on\\_Education\\_en.pdf](http://download.eiie.org/Docs/WebDepot/Report_of_the_EI_Survey_on_the_Impact_of_the_Global_Economic_Crisis_on_Education_en.pdf)
- [http://www.svos.org.rs/analiza\\_finansiranja.html#prilog3](http://www.svos.org.rs/analiza_finansiranja.html#prilog3)

## INVESTMENT IN EDUCATION IN A TIME OF ECONOMIC CRISIS

**Abstract**

This paper analyses different aspects of current economic crisis impact on investments in education. Actual education theories are presented and nature of education investments are considered on macro, business and micro level. Crisis impact on investments in education are observed from different aspects, including impact on educational services providers. Finally, crisis brings some possibilities for education sector improvement, so education policy options are given, so the decision maker could be ready for the economic recovery.

**Keywords:** investment in education, human capital, economic crisis

*Vladimir Marinković\**  
*Nataša Stanisavljević\*\**

## O REALNOJ MOĆI LJUDSKOG POTENCIJALA U SRBIJI

### Rezime

Od početka ekonomskih reformi u Srbiji, među ekonomistima, privrednicima i političarima je stalno prisutna tema koja tretira kvalitet, kvalifikovanost i produktivnost ljudskih resursa u Srbiji. Činjenica je da su stanje i dešavanje u našoj ekonomiji u proteklih dvadeset godina učinili da drastično opadne kvalitet obrazovanja, tehnološki razvoj i napredovanje nauke i istraživačkog rada, što je u krajnjem rezultatu i dovelo da Srbija ostane na marginama ekonomskog razvoja, konkurentnosti, praćenja i implementacije novih tehnologija. Savremeni globalni trendovi su pokazali da je ekonomski razvoj jedne zemlje u direktnoj srazmeri sa visinom procenta visokoobrazovanog stanovništva. Tako, imamo primer, da u Japanu visokoobrazovani čine preko 50% stanovništva, prosek u EU zemljama je 20-25% a u Srbiji je evidentirano 6.5% visokobrazovanog kadra. Možda u ovim činjenicama treba tražiti uzrok problema naše privrede ali i potencijalno rešenja za ovaj sistemski nedostatak. Veoma važnu ulogu i odgovornost za razvoj ljudskih resursa ima sama država i nadležne institucije, koje su dužne da kreiraju jasnu strategiju razvoja ljudskih resursa u dugoročnom periodu, uz stvaranje povoljnog ambijenta za obrazovanje, zapošljavanje i živu privrednu aktivnost koja za temelje ima privatno preduzetništvo.

**Ključne reči:** ljudski resursi, ekonomija, obrazovanje, tržište rada, tržišna utakmica

### Uvod

Mere i procesi u oblasti ekonomije i socijalno-ekonomskog razvoja određuju u velikoj meri i promene u oblasti tržišta radne snage. Polazeći od te činjenice napraviće se kratak osvrt na ekonomske performanse Srbije u poslednjih deset godina. Uprkos umerenim i obećavajućim stopama rasta posle 2000. godine, Srbija nije uspela do 2010. godine da dovede BDP na nivo iz

---

\*

Megatrend Univerzitet

\*\*

Visoka Strukovna škola za preduzetništvo

1989. godine.<sup>1</sup> Tako je u 2010. godini BDP bio za 42% niži od onog iz 1989. godine. Osim toga, Srbija i dalje ima visoku stopu nezaposlenosti: krajem 2010. godine zvanično je iznosila je 17,4% i porasla je u odnosu na isti period 2010. godine za 4,8%.<sup>2</sup> U posmatranom periodu došlo je ipak do značajnog rasta BDP-a. U prvih osam godina reformi, BDP je rastao po prosečnoj godišnjoj stopi od 5,4%. Neto zarade, takođe, su rasle i za ovih osam godina porasle su četiri puta. Rasle su i penzije (3,4 puta) i drugi socijalni transferi. Sve je to dovelo do značajnog poboljšanja materijalnog položaja stanovništva. Stopa apsolutnog siromaštva je smanjena sa 14% u 2002. godini na 7,9% u 2009. godini. Prema Anketi o životnom standardu iz 2007. godine, apsolutna stopa siromaštva iznosila je 6,6% , među zaposlenima 4,7%, a među domaćinstvima na čijem čelu se nalazi nezaposleno lice 19,7%. Međutim stopa rizika od siromaštva (pre socijalnih transfera), definisana kao procenat ljudi čiji je dohodak po potrošačkoj jedinici manji od 60% medijane prosečnog dohotka, iznosi 28,4% za 2010. godinu. To je daleko više nego u EU- 25(23%), Mađarskoj (17%), Sloveniji, Češkoj i Slovačkoj (15%) .<sup>3</sup> I po drugim indikatorima, Srbija zaostaje za zemljama koje su uspešno prošle kroz post-socijalističku transformaciju i zemljama EU. Vrednost Indeksa humanog razvoja (HDI) je 0,821 što je na nivou zemalja kandidata za ulazak u EU (0,823), a niže od novih članica (0,876) i proseka za EU -27( Gini koeficient 0,30), ali veći nego na primer u Češkoj (0,25) . U posmatranom periodu, ekonomski rast nije bio praćen rastom zaposlenosti, čak naprotiv, povećan je udeo nezaposlenih i neaktivnih, tako da Srbija prolazi kroz jobless growth.<sup>4</sup> U oceni ovih podataka neophodno je imati u vidu veoma nisku polaznu osnovu, koja je posledica raspada zemlje, ratova, sankcija i svih onih iskušenja kroz koje je prolazila Srbija u protekle dve decenije.

---

1

Institut društvenih nauka, Zbornik radova sa istoimenog naučnog skupa «Krizna i razvoj», Beograd, 2010.

2

Ovim podacima treba dodati visok udeo dugotrajne nezaposlenosti (65,5% registrovanih kod NSZ čekaju na posao duže od 12 meseci) i rasprostranjenu neformalnu zaposlenost – 20,6%.

3

Jakopin i dr, 2009:182 (doduše, podaci nisu sasvim uporedivi jer je za Srbiju stopa rizika od siromaštva definisana na osnovu potrošnje, a u ostalim zemljama na osnovu dohotka).

4

Indeks elastičnosti zaposlenja u periodu 2001/2010 iznosio je 0,10-na svaki procenat rasta BDP ,zaposlenosti je padala za 0,10 % . Posebno negativan odnos je u industriji -2,10 (Jakopin i dr, 2010:112)

## Društveno okruženje i ekonomski parametri za razvoj obrazovanja

Model ekonomskog razvoja koji oblikuje Srbiju do 2010. godine bio je zasnovan na povećanoj domaćoj tražnji. Kao što je gore napomenuto, plate su rasle po stopi 13,7% godišnje, a produktivnost rada je rasla duplo sporije. Rastuća domaća tražnja bila li finansirana sredstvima iz inostranstva - kreditima, privatizacionim prihodima, doznakama i donacijama.<sup>5</sup> Drugim rečima, rast tražnje nije bio utemeljen na realnim materijalnim temeljima, odnosno realnom rastu ekonomske snage društva, pa su nezavisni ekonomisti, kao i kompetentne međunarodne institucije, s pravom upozoravale da se na taj način troši ekonomska supstanca društva.<sup>6</sup>

Glavni nosilac zaduživanja u inostranstvu bio je privatni sektor, dok se javni dug smanjivao. Trgovinski deficit porastao je sa 2,5% BDP u 2001. godini na čak 19% u 2010. godini.<sup>7</sup>

Opšti privredni rast prevashodno je bio zasnovan na rastu tri sektora: -finansijskog posredovanja,

- trgovine,
- saobraćaja i telekomunikacija.

Navedena tri sektora iz nerazmenjivog dela privrede rasla su prosečnom stopom od oko 15% godišnje, dok je ostatak privrede rastao prosečnom stopom od oko svega 2% godišnje. Njihovo učešće u BDP ( bez poljoprivrede) poraslo je sa veoma niskih 22% u 2002. godini na nivo drugih istočnoevropskih zemalja od 35% u 2010. godini, a navedeni sektori su zaslužni za tri četvrtine rasta u posmatranom periodu<sup>8</sup>. Značajan podsticaj rastu uslužnog sektora i povećanju uvoza davala je monetarna politika. Naime, u poslednjoj deceniji došlo je do značajnog jačanja domaće valute. To je dovelo do rasta troškova proizvodnje i dodatno umanjilo konkurentnost nacionalne privrede i njene izvozne izglede. S druge strane, ovakva politika odgovarala je velikim uvoznicima jer su strani

5

Početne strukturne reforme i popunjavanje budžetskih rupa izvedene su uz stranu pomoć. Do 2009. godine Srbija je dobila oko 3 milijarde evra razvojne i humanitarne pomoći i oko 1,8 milijardi evra kredita usmerenih na strukturno prilagođavanje i obnovu infrastrukture (MF, 2009).

6

“Kvartalni monitor ekonomskih trendova i politika u Srbiji“, Fond za razvoj ekonomske nauke, 8-19

7

www.pks.rs

8

Vasiljević, D.: Ekonomski rast i međunarodna konkurentnost Srbije, Kvalitativni monitoring ekonomskih trendova i politika u Srbiji, Fond za razvoj ekonomske nauke, Beograd, 2009, str.85

proizvodi (posebno roba široke potrošnje) postali jeftiniji i pristupačniji. Shodno tome, rastao je uvoz i zaduženje u inostranstvu. U celokupnom posmatranom periodu uočljivo je zaostajanje realnog sektora, koji je temelj svih ekonomski i tehnološki održivih privreda, sposobnih da odgovore na zahteve sve oštrije tržišne utakmice.

Kada je u pitanju trziste rada, situacija je u 2011. godini postala veoma alarmantna imajući u vidu činjenicu da je preko 60.000 preduzeca u Srbiji pod blokadom racuna. Po najnovijim istraživanjima svega 18% preduzeća isplaćuju redovno zarade svojim zaposlenima. Tome treba dodati i veliki broj poslodavaca, koji iz čitavog niza razloga, ne plaćaju, ili neredovno plaćaju poreze i doprinose, što dodatno uvećava broj onih koji se nalaze u sivoj ekonomiji i crnom tržištu radne snage. Ovi podaci ukupnu ekonomsku i socijalnu situaciju čine još alarmantnijom.

Svetska ekonomska kriza je nastavila svoj uticaj u velikoj meri na tržište radne snage i u tekućoj godini.

Smanjena ekonomska aktivnost i potrošnja u svetu donele su smanjenje izvoza i ekonomske aktivnosti u Srbiji, a smanjenje dohodaka stanovništva Srbije pad tražnje za domaćom i uvoznom robom. Takve tendencije u realnom sektoru neminovno dovode do smanjenja tražnje za radnom snagom, kao veličine koja je izvedena baš iz ekonomske aktivnosti. Smanjenje tražnje vodi u tržišnoj ekonomiji ili padu zaposlenosti, ili smanjenju zarada, ili smanjenju broja časova rada ili njihovoj kombinaciji.<sup>9</sup>

Tržište rada u Srbiji pokazuje isti trend kao i ostatak ekonomije – trend smanjenja. Takva tendencija je nastavljena i u 2010. godini da bi se smanjili troškovi poslovanja, a time i smanjenje radne snage.

Mnoge kompanije su se odlučile da smanje broj zaposlenih kako bi redukovale svoje troškove. Vlada pokušava da balansira između rastućeg budžetskog deficita i potreba privrede za uvođenjem novih poreskih olakšica kako bi se usporio proces smanjenja broja zaposlenih. Ipak, broj nezaposlenih se povećao za više od 3.6% u poređenju sa prethodnom godinom.

U takvim okolnostima, za razliku od prethodnih godina, ali samo zbog smanjenje potražnje na tržištu rada, bilo je lakše docći do visoko kvalifikovane radne snage, naročito do tek svršenih studenata.

---

9

Mijatović, J. : Problemi nezaposlenosti u Srbiji u periodu tranzicije i mogućnosti rešavanja“, Ekonomski vidici, DEB, 2/2005.

## **Realno stanje u obrazovnom sektoru u Republici Srbiji**

Veliki broj nezaposlenih u Srbiji i dalje je veoma značajan problem, koji opterećuje i one koji čekaju na posao, one koji rade, ali i državu. Na kraju aprila 2011. godine je stopa nezaposlenosti u Srbiji dostigla 22,2 procenta. Uz veliki broj nezaposlenih s osnovnim i srednjim obrazovanjem, mnogo je i onih s fakultetskom diplomom ili diplomom više škole, koji na posao čekaju mesecima, a neki i godinama. Ono sto predstavlja zabrinjavajuću činjenicu, pitanje je da li će i kada situacija biti bolja.

Svi politički i ekonomski činoci u Srbji slazu se da je ulaganje u obrazovanje uslov napretka Srbije, ali da, međutim, postoje i oni koji ne vide značaj ulaganja jer ne daje brzo rezultate. Postoji veliki broj onih koji su nepismeni na početku 21. veka te još uvek ima nedovoljno obrazovanih, odnosno mali broj visoko obrazovanih u Srbiji.

Jedna od najvećih anomalija obrazovnog sistema u Srbiji je nedovoljna povezanost visokoobrazovnih institucija i privrednih subjekata. Primetan je nedostatak tehnoloških i naučnih parkova koji bi institucionalno i praktično na najbolji način sublimirali interese i potrebe privrede sa potrebama univerziteta, fakulteta i visokih strukovnih škola. Putem takve saradnje nastavni proces bi se permanentno unapredjivao u cilju što veće konkurentnosti studenata i svršenih diplomaca na tržištu rada.<sup>10</sup>

Veliki problem predstavlja sto u nekim slučajevima ljudi iz privrednog sektora su pomalo nepoverljivi prema ulaganju i oni traže gotov proizvod, svršenog studenta, a manji je broj onih koji su spremni da promovišu neku mladu ekipu, ulože u njih i iz te ekipe izabere najbolje. U Srbiji je bez škole 7,7 procenta stanovništva a nepismeno 3,45 procenata. Inače, najveći broj stanovnika Srbije ima završenu srednju školu, a manje je onih sa visokim obrazovanjem. Iako je tokom proteklih decenija došlo do značajnog pomaka u obrazovnoj strukturi, u Srbiji osnovno obrazovanje ima 23,9 procenata stanovništva dok više i visoko obrazovanje ima 11 procenata stanovništva. U Srbiji sa završenom srednjom školom živi 41,1 procenata stanovnika.

## **Potencijal tržišta radne snage u Srbiji**

U vremenu ekonomske krize ljudski kapital postaje sve važniji. Iako je potražnja na tržištu rada smanjena, i samim tim ima manje mogućnosti za pronalaženje zaposlenja, profesionalci iz ljudskih resursa se više nego ikad fokusi-  
raju na zadržavanju najposobnijih zaposlenih u kompanijama, pošto su oni

10

Bjornavold, J. : Making Learning Visible, European Center for Development of Vocational Training, Luxemburg, 2000.

ključni za prevazilaženje kriznog perioda. Zbog toga se uspješne kompanije trude još više da odbrane svoje najsposobnije ljude. Stoga je na tržištu rada zbog toga i dalje veoma teško pronaći kandidate koji su potpuno spremni da preuzmu strateški važne pozicije.

Mentalni sklop mladih ljudi u Srbiji, koji tek stupaju na tržište rada se vremenom menja. Oni su sve više zainteresovani upravo za one kompanije koje im nude sticanje najsavre menijih znanja i treninge, koje nisu mogli da imaju za vreme njihovog redovnog školovanja. Takođe, mobilnost mladih ljudi se polako ali sigurno povećava. Postoji mnogo uspešnih kompanija sa veoma razvijenom poslovnom praksom i van Beograda, i mladi ljudi su sve više spremni da se presele kako bi radili za njih. Međutim, Beograd je dalje najatraktivnija lokacija za život mladih ljudi u njemu. Takođe, i dalje je prisutan rizik od „odliva mozgova”, pošto veliki broj mladih stručnjaka i dalje želi da živi i radi u inostranstvu. Ovaj stav se menja sa povećanjem mogućnosti za mlade ljude.

Vidljive su određene promene u obrazovnom sistemu. Većina univerziteta je svesna da se nalaze na veoma konkurentnom tržištu. Oni su počeli da se menjaju, kako bi se na tom tržištu pozicionirali bolje od konkurencije. U Srbiji je počela primena Bolonjskog procesa, koji će sigurno dovesti do poboljšanja u obrazovnom sistemu. Međutim, i dalje nema mnogo fakulteta koji su u stanju da svojim studentima pruže znanja upotrebljiva u praksi, zbog čega su kompanije prinuđene da ulažu značajna sredstva u edukaciju i treninge tek zaposlenih mladih diplomaca.<sup>11</sup>

Vlada Srbije je poduzela neke od proaktivnih mera u kriznim vremenima. Kada je reč o ljudskom kapitalu, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja je ponovo, kao i prošle godine, pokrenulo inicijativu kojom se finansira zapošljavanje 10 000 mladih pripravnika, što je bilo veoma dobro prihvaćeno od obe strane - poslovne zajednice i mladih diplomaca.

Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja je dalo mogućnost prijavljivanja za finansijsku podršku investitorima kroz direktne investicije. Tako da je u toku godine prema njihovim podacima otvoreno 17.194 nova radna mesta.

Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja je podržalo i program za konkurentnost i inovativnost.

Ministarstva nauke je dalo veliki doprinos u 2010. godini u pravcu otvaranja mogućnosti i programa koji obuhvata, pored ostalog, usavršavanje kadrova za naučnoistraživački rad. Aktivnosti se realizuju kroz više programa za razvoj naučnoistraživačkih kadrova.

U okviru Programa podsticanja mladih, obdarenih za naučnoistraživački rad uz stipendije, Ministarstvo nauke, pre svega, podstiče i usmerava mlade lju-

11

Kosanović R., Paunović S.: “Mere Vlade Republike Srbije za ublažavanje krize i stavovi sindikata“, Zbornik radova „Ekonomska kriza i realni sektor privrede Srbije“, DOB, Beograd 2009

de, koji su se opredelili za nastavak obrazovanja po završetku osnovnih studija, sada diplomskih akademskih studija, koji su studije završili sa visokim uspehom, ili su kao srednjoškolci pokazali izuzetne rezultate na međunarodnim takmičenjima znanja. Ministarstvo im obezbeđuje stipendije, usmerava ih i podstiče da u najkracem roku završe postdiplomske studije, a istovremeno obezbeđuje njihovo angažovanje na projektima Ministarstva i uvodi ih u naučnoistraživački rad. Angažovanje mladih istraživača – stipendista odvija se kroz realizaciju naučnoistraživačkih tema u okviru projekata na fakultetima i institutima, uz kontinuirano usmeravanje i podršku mentora, kao i kroz niz drugih vidova usavršavanja.

Vlada treba da zaustavi primenu Opšteg kolektivnog ugovora za sve poslodavce koji nisu Unije poslodavaca Srbije. Takva odluka bi imala dve glavne implikacije. Prvo, vrednosti koje su promovisane u OKU su prevaziđene, mnogi delovi Opšteg kolektivnog ugovora se uopšte ne odnose na prava zaposlenih, i oni su i pored toga nametnuti svim preduzecima u Srbiji. Drugo, OKU stvara dodatni finansijski teret svim poslodavcima u Srbiji, što u vreme krize može biti kontraproduktivno, može dovesti ili do smanjenja zarada ili broja zaposlenih u onim kompanijama koje nisu u stanju da izdvoje dodatna sredstva za troškove radne snage. Ovo proširenje važnosti je prihvaćeno prilično negativno od strane poslovne zajednice, ne samo u Srbiji već i u inostranstvu, zato što se na taj način umanjuje predvidivost pravnog okvira, što može delovati obeshrabrujuće za potencijalne investitore.

Zbog uticaja ekonomske krize možemo očekivati da dođe do povećanja crnog tržišta radne snage. Pošto postoji određen broj preduzeca koje ne ispunjavaju svoje obaveze prema državi, Vlada povremeno najavljuje nove poreze na zarade sa ciljem pokrivanja budžetskog deficita. Ova mera bi pogodila upravo one zaposlene čija preduzeca redovno izmiruju svoje obaveze i prema njima i prema državi. Umesto da njima nameće dodatne obaveze, bilo bi efikasnije da se povećaju aktivnosti Inspekcije rada na terenu, čime bi se umanjilo crno i sivo tržište rada.<sup>12</sup>

Razvoj ljudskog kapitala je jedan od najvažnijih zadataka, koji ima veoma veliki uticaj na napredak zemlje, i njemu bi zbog toga trebalo da budu povećane sve zainteresovane strane. U današnje vreme, kvalitet i struktura radne snage na nekom tržištu mogu biti presudni na odluku neke kompanije da investira u toj državi.<sup>13</sup>

---

12

Savet stranih investitora, Bela knjiga, Beograd, 2011.

13

NSZ, Zbornik sa Savetovanja : „Programi zapošljavanja – kako uraditi više i bolje“, Tara, 2006.



Obrazovni sistem još treba da se unapredi i bolje poveže sa poslovnom zajednicom. Na taj način bi se smanjio jaz između obrazovanja i potreba poslodavaca, a imidž Srbije kao poželjne investicione lokacije bi bio poboljšan.

Potrebno je istaći i negativne demografske trendove. Stanovništvo u Srbiji sve više stari, ove godine je Srbija rangirana kao 6. među zemljama sa najstarijim stanovništvom u svetu. Takođe, stanovništvo se sve više grupiše u severnim delovima zemlje. Vlada je prepoznala ove trendove, ali situacija se nije poboljšala. Ovakvo stanje će dodatno uticati na smanjenje šansi određenih delova Srbije da privuku nove strane investicije.

## **Zaključak**

Imajući u vidu egzaktno podatke, jasno je da je jedan od najvećih problema domaće ekonomije nedostatak kvalitetne i visokoobrazovane radne snage. To se posebno odnosi na mlade ljude koji tek završavaju škole i fakultete koji nemaju mogućnost da pored teorijskog, dobiju i praktično znanje u privrednim subjektima. Obaveza praktičnog osposobljavanja studenata treba da bude obaveza kako stručnih srednjih škola, tako i akademskih i strukovnih visokoobrazovnih institucijama koje moraju da imaju intenzivne odnose i saradnju sa privrednim subjektima iz svih sektora privrede. Naravno, praktično osposobljavanje je poželjno realizovati u privatnim preduzećima kod kojih zasigurno vlada tržišna utakmica i izražena konkurencija među zaposlenima. Država i resorna ministarstva treba da prave kvalitetan ambijent za ravnopravnu utakmicu na tržištu radne snage koja kao glavne postulate podrazumeva rad, kvalifikacije i poznavanje velikog broja veština. U našoj zemlji će taj put do konkurentnog i fleksibilnog tržišta rada biti izuzetno naporan i dug i to isključivo iz razloga što je teško očekivati od predstavnika sadašnjeg javnog menadžmenta da kreira bilo kakve tržišne uslove u bilo kom segmentu funkcionisanja društva i ekonomije. Rezultati govore da javni menadžment kod nas predstavlja generator nefikasnosti, nelikvidnosti i promovisanja nepotizma i netržisnih uslova u državnoj i javnoj upravi koja se u odnosu na 2000. godinu uvećala čak četiri puta. To dovoljno govori o činjenici da je menadžment univerzalan i da od njega zavisi uspeh bilo koje institucije i organizacije ali i da u 90% slučajeva problemi u organizaciji nastaju zbog lošeg rukovodjenja. Nove generacije školovanih i kvalifikovanih ekonomista i menadžera bi trebale da drastično promene stanje kako u privatnom tako i u javnom sektoru. Tek onda se može razmisljati o potrebnom privrednom rastu, stranim direktnim investicijama i konkurentnosti koje su nam preko potrebne kako bi kao zemlja ostvarili realan privredni rast.

### Literatura

- Bjornavold, J. : Making Learning Visible, European Center for Development of Vocational Training, Luxemburg, 2000.
- Institut društvenih nauka, Zbornik radova sa naučnog skupa "Krizi i razvoj", Beograd, 2010.
- Kvartalni monitor ekonomskih trendova i politika u Srbiji, Fond za razvoj ekonomske nauke
- Kosanović, R., Paunović, S. : Mere Vlade Republike Srbije za ublažavanje krize i stavovi sindikata, Zbornik radova „Ekonomska kriza i realni sektor privrede Srbije“, DEB, Beograd, 2009.
- Mijatović, J. : Problemi nezaposlenosti u Srbiji u periodu tranzicije imogućnosti rešavanja, Ekonomski vidici. DEB, Beograd, 2005.
- NSZ, Zbornik sa Savetovanja „Programi zapošljavanja – kako uraditi više i bolje“, Tara, 2006.
- Savet stranih investitora, “Bela knjiga”, Beograd, 2011.
- Vasiljević, D. : Ekonomski rast i međunarodna konkurentnost Srbije, Kvalitativni monitoring ekonomskih trendova i politika u Srbiji, Fond za razvoj ekonomske nauke, Beograd, 2009.

## ABOUT REAL POWER OF HUMAN CAPITAL IN SERBIAN

### Abstract

From the beginning of economic reforms in Serbia, constant topic of discussion among economist, scientists, and politicians is topic about education, professional skills and productivity of human resources. It is the fact that long term economic crisis, and generally negative tendencies in economic life in last two decades, had very negative consequences for education quality, technologic development, and development of sciences and empirical research too. That is why Serbia today is on the margins of economic development, market competition, and implementation of new technologies. Today is out of question that level of economic development of each country is in direct proportion with percent of high educated people. In favor if it are next data's. In Japan there are more of 50%, in EU 20-25%, and in Serbia only 6, 5% high educated people. In that fact may be recognized one of strongest obstacles for faster and more efficient solving of Serbian economy problems. It is in same time start point for solving of those problems. Very important role and high level of responsibility for human resources development has state authorities and institutions. State is responsible, first of all for definition and efficient realization of strategy of human resources development, employment, and positive business conditions, based on private property and initiative.

**Key words:** human resources, economy, education, labor market, competition



*Svetlana Čičević\**  
*Marjana Čubranić - Dobrodolac\**  
*Milkica Nešić\*\**

## **ODNOS ZAPOSLENIH PREMA SCENARIJU PROMENE RADNOG MESTA**

### **Rezime**

Naše društvo prolazi kroz proces tranzicije i privatizacije preduzeća i raznih institucija. U istraživanju, zaposlenima u preduzeću „Telekom Srbija“ predstavljen je scenario promene radnog mesta koji je podrazumevao da je kompanija prodana i da će doći do organizacionih promena koje imaju za cilj poboljšanje efikasnosti poslovanja. Zbog uvođenja tehnoloških inovacija potrebna je dodatna obuka zaposlenih u trajanju od tri meseca. Ispitanici su se prilikom popunjavanja upitnika izjašnjavali koliko su voljni ili pak, koliki otpor imaju prema uvođenju promena na radnom mestu. Uprkos nesigurnosti koju bi sobom mogle da donesu promene na radnom mestu, zaposleni procenjuju da bi njihova znanja i veštine mogle biti pozitivno ocenjene i potrebne u novim okolnostima. Rezultati ukazuju da je potrebno usmeriti napore na kreiranje adaptivne organizacione kulture sposobne da odgovori na radikalne promene u okruženju i prevaziđe rezistentnost kroz podsticanje onih vrednosti zaposlenih koje favorizuju fleksibilnost, kreativnost i otvorenost prema promenama. U radu je prikazano kako bi izgledao primer modernog koncepta u upravljanju odnosima u kompaniji a koji se tiče stavova i ponašanja zaposlenih. Pored koncepta zadovoljstva i motivacije zaposlenih, potencira se emotivna uključenost radnika i njihova spremnost da ulože napor u pogledu ostvarenja poslovnih ciljeva kompanije, želja da ostanu u kompaniji i uz nju, i potreba za ličnim i profesionalnim razvojem.

**Ključne reči:** promena radnog mesta, lične osobine, samoopažanje

### **Uvod**

Krajem 20. i početkom 21. veka svedoci smo pojave snažnih izazova ekonomskoj nauci. Veliki napredak informacionih tehnologija, nauke i tehnologije uopšte, menja karakteristike poslovnog okruženja, koje u odnosu na šezdesete i

\*

Univerzitet u Beogradu, Saobraćajni fakultet, Laboratorija za saobraćajnu psihologiju i ergonomiju

\*\*

Univerzitet u Nišu, Medicinski fakultet, Institut za fiziologiju

sedamdesete godine 20. veka postaje znatno kompleksnije. U takvoj situaciji turbulentnosti i sve veće složenosti poslovnog okruženja dolazi do jake potrebe za aktivnim uključivanjem poslovnih subjekata u kreiranje promena, kao i za brzim prilagođavanjem promenljivim uslovima privređivanja. S obzirom na to da kreativnost i prilagodljivost poslovnih subjekata presudno zavisi od sposobnosti, znanja i kreativnosti zaposlenih, upravo ti aspekti poslovnih sistema izbijaju u prvi plan. Stoga se danas može govoriti o novoj ekonomiji, ekonomiji znanja, ekonomiji koja je globalna i koja je u stalnoj borbi s neizvesnošću i promenama.

Bitna pitanja koja se postavljaju u tom kontekstu su: na koje aspekte složenih poslovnih sistema treba u novim uslovima dominantno usmeriti pažnju, kako ih adekvatno informaciono pratiti i kako ih modelisati? U poslednje vreme pojavili su se relativno brojni teorijski pravci i modeli koji nastoje da odgovore na ova pitanja. Neke od koncepcija kao što je koncepcija intelektualnog kapitala, upravo plene pažnju teoretičara i naučnika. Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim resursima u savremenom okruženju predstavljaju ključni faktor za uspešnost poslovanja svakog preduzeća (Bahtijarević Šiber, 1997). Upravljanje ljudskim resursima ne može se poistovećivati sa kadrovskom funkcijom u organizaciji, čiji su ciljevi i zadaci, način obavljanja poslova osoblja (kadra) i odgovornost za njih. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima proističu iz ciljeva organizacije i moraju biti kompatibilni s njima.

Ciljevi organizacije su: maksimalno ostvarivanje profita, što zahteva povećanje produktivnosti, snižavanje troškova proizvodnje, konkurentnost, prilagodljivost i opšti napredak uspešnosti organizacije. Krajnji cilj je postizanje konkurentnosti. Osim toga, organizacije moraju da vode brigu o zadovoljavanju potreba zaposlenih, poboljšanju njihovog socijalnog i ekonomskog položaja, osiguranju prihvatljivih uslova rada i kvaliteta radnog života, osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utiču, na zadovoljstvo zaposlenih, a time podstiču individualni angažman i razvoj; i na kraju dobrobiti i zdravlju radnika. Bez ljudi, organizacija ne bi mogla da funkcioniše, a ljudi, kao bazični resurs organizacije su znatno složeniji za proučavanje od svih drugih resursa.

Čovek je misaono i svesno biće, koje ima sopstvene potrebe, motive i ambicije koje unosi u organizaciju a mogu uticati na atmosferu u organizaciji, bilo pozitivno ili negativno. Zato je upravljanje ljudskim resursima izrazito složen posao, koji od menadžera zahteva više znanja i veština, nego kada su u pitanju drugi resursi. Menadžeri koji su zaduženi za ljudske resurse trebalo bi da znaju kako da prepoznaju moguće probleme i da podstaknu pozitivnu, kreativnu energiju kod zaposlenih. Istraživanje ljudskog faktora uključuje naučnike iz

mnogih naučnih disciplina: psihologe, sociologe, ekonomiste, pravnike i druge (Hobsbawn, 1989). Motivacioni činioci, konflikti, međuljudski odnosi, stres, hijerarhija, stručnost, kreativnost, inteligencija - su pojmovi koje treba detaljno i pomno istražiti kako bi se dobio onaj krajnji proizvod koji zapravo i čini cilj svakog istraživanja na području upravljanja ljudskim resursima, a to je poboljšanje organizacione politike uopšte.

Dakle, upravljanje ljudskim resursima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju koja ljude smatra najvažnijim potencijalom i ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću.

Poslovni i razvojni ciljevi u tehnološki zahtevnim uslovima poslovanja, mogu se jedino ostvariti uz pomoć stručnih ljudi, njihovom stalnom edukacijom, ali i visokom motivacijom i participacijom u postavljenim ciljevima organizacije. Iz toga proizlazi da treba uskladiti kompetenciju radnika sa zahtevima posla, odnosno radnog mesta i pratiti njihovu sposobnost za obavljanje zahtevanih i postavljenih zadataka. Potrebним znanjima i veštinama u poslovanju osigurava se kontinuirani kvalitet. Nekada je kvalifikacija stečena u formalnom obrazovanju smatrana jedinim uslovom za radno mesto dok je danas uslov permanentna edukacija. Kao što je poznat izraz doživotno obrazovanje, tako se sve više pominje određeniji izraz - obrazovanje tokom čitavog radnog veka jer je to jedan od uslova za praćenje tehnoloških promena.

Danas mnoge svetske kompanije prikazuju svoju vrednost i kroz intelektualni kapital, koji se definiše kao razlika između knjigovodstvene i tržišne vrednosti, a koji čine zaposleni sa svojim znanjem, iskustvom i veštinama u stvaranju novih vrednosti.

Dodatnu vrednost u bilo kom radnom procesu stvaraju samo ljudi. Sve poslovne operacije se mogu svesti na tri reči: ljudi – proizvod – profit. Organizacija ima mrežu programa u koju su „utkana“ sva radna mesta, a zahtevi za obrazovanjem se povećavaju sa zahtevima radnog mesta, tj. sa zahtevanim stepenom stručnosti, zakonskim zahtevima ili zahtevima rukovodećeg radnog mesta.

Ljudski kapital je najvažniji segment danas veoma omiljene koncepcije intelektualnog kapitala. Model intelektualnog kapitala postaje sve značajniji početkom devedesetih godina 20. veka. On ima svoje korene u teoriji efikasnosti proizvodnih troškova. Teorija efikasnosti bavi se problemima postojanja preduzeća kao i razlozima veće efikasnosti preduzeća u odnosu na tržište. Ljudski potencijali su ukupna znanja, veštine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati

za ostvarivanje ciljeva i razvoj poslovanja. Pod pojmom intelektualni kapital ne podrazumevaju se sva znanja u organizaciji, nego samo ona koja su pretvoriva u vrednosti ili služe postizanju konkurentne prednosti.

Svako preduzeće ima na raspolaganju različite mere, odnosno pokazatelje intelektualnog kapitala. Upravljanje ljudskim resursima pretpostavlja niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja usmerenih na obezbeđivanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, veština, interesa, motivacije kao i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. Na upravljanje ljudskim resursima deluju određeni faktori koje možemo podeliti na spoljašnje i unutrašnje. Od spoljašnjih faktora ističu se: ekonomski sistem, institucionalni faktori, tržište rada i kultura društva. Unutrašnje faktore čine: upravljanje (menadžment), veličina organizacije, vrsta delatnosti i tehnološka opremljenost rada, faze razvoja organizacije i organizaciona kultura.

Ekonomski sistem određuje osnovni položaj i odnose između ekonomskih subjekata i aktera ekonomske delatnosti, opšte uslove privređivanja i globalne ekonomske kriterijume povezane sa poslovnim ponašanjem i uspešnošću preduzeća. Po tim svojim odlikama on bitno određuje opšti pristup poslovnim resursima, posebno pristup ljudima, položaju i pravima zaposlenih. Institucionalni faktori se odnose na niz zakona i podzakonskih akata kojima se uređuju različiti aspekti poslovanja. Utvrđuju se uslovi zapošljavanja, prava zaposlenih, delatnosti koje određuju pojedina radna mesta, pravila o bezbednosti i zdravlju radnika, oblici nagrađivanja (prekovremeni rad, rad za vreme praznika, noćni rad) i drugo.

Tržište rada je postalo bojno polje na kome se odvija borba za pribavljanje i osiguravanje kvalitetnih ljudi. Svakako treba imati u vidu "odliv mozgova" iz nerazvijenih zemalja u razvijene (pri čemu nije izuzetak ni naša zemlja). Jef-tinije je "kupiti" naučnike i druge stručnjake iz nerazvijenih zemalja, koji često nemaju ništa lošije obrazovanje od onih u razvijenim, a koji će retko odbiti takve ponude jer ih ne mogu "dobiti" u sopstvenoj zemlji. Ono što se smatra ključnim faktorom u borbi za potrošače i opstanak na tržištu svakako je osigurati što kvalitetnije ljude, sposobne, stručne i visoko motivisane. To je jedini način da se postane konkurentan.

Bitan činilac tržišta rada je ponuda radne snage. Ima li određena zemlja dovoljno ili premalo radne snage, odnosno ima li dovoljno stručnjaka ili drugih deficitarnih zanimanja može biti uzrokovano različitim razlozima, na primer, demografskim kretanjima (pad nataliteta - Japan) neskladom između zahteva rada, znanja i veština na tržištu rada i sl. Opšti trend je smanjenje potreba za nekvalifikovanim radom, a povećanje potreba za stručnim radom, odnosno vi-

soko obrazovanim kadrovima - menadžerima, naučnicima, stručnjacima iz raznih oblasti i tehničarima.

Potrebno je odabrati zaposlene, baviti se njihovom daljom edukacijom, obučiti ih, pratiti njihovu radnu uspešnost, motivisati, nagrađivati i td. Nažalost, male organizacije često nemaju dobro razvijen stručni kadar menadžerskog osoblja, pa tu dolazi do poteškoća. Što je delatnost složenija i zahtevnija, to je i upravljanje ljudskim potencijalima razvijenije, a problem obezbeđivanja, selekcije i razvoja ljudskih resursa značajniji.

Organizacije, kao i ljudi imaju svoj životni ciklus. Potrebno je stvoriti okruženje i mehanizme za upotrebu i sprovođenje ideja stručnih i talentovanih ljudi što bi dovelo do podizanja opšteg nivoa poslovanja. Kasnije, kada se može govoriti o razvijenoj organizaciji treba osigurati dotok novih ljudi i ideja kako bi se pokrenuo novi razvojni ciklus organizacije. Organizacija se mora stalno obnavljati i restrukturisati da bi mogla da traje. Neinventivnost dovodi do pada efikasnosti radnika i efektivnosti organizacije.

Odgovarajuća organizaciona kultura je pretpostavka, ali i rezultat delovanja funkcije ljudskih resursa. Na organizacionu kulturu utiče i kultura određenog društva koja predstavlja široki okvir za njeno formiranje. Istovremeno postoje bitne razlike u organizacionim kulturama preduzeća u istom društvu jer one izražavaju specifične vrednosti (poslovne i socijalne) usmerene na ostvarivanje misije i ciljeva organizacije.

Čovekovim akcijama upravljaju njegova saznanja, mišljenja, verovanja i predviđanja. Kada se govori o motivaciji uvek se ukazuje na pokretačke sile u pojedincu. Te pokretačke sile mogu biti pozitivne i negativne. Međutim, iako u osnovi različite, obe sile pokreću i podržavaju određeno ponašanje kod čoveka. Misli i aktivnosti pojedinca su odraz njegovih potreba i ciljeva. Potrebe i ciljevi pojedinca stalno se razvijaju i menjaju. Često se postavlja pitanje kako motivisati zaposlene i na taj način pridoneti boljem funkcionisanju preduzeća. Menadžeri ljudskih resursa znaju da se u savremenom poslovnom svetu najveća borba vodi na području produktivnosti organizacije. Pritom se često zaboravlja na ulaganje u znanje zaposlenih kako bi bili spremni da svojim zalaganjem povećaju opseg poslovanja preduzeća. Sama tehnologija nije dovoljna za podizanje nivoa produktivnosti. Za bilo koje područje ljudskog i profesionalnog delovanja uz sposobnosti, znanja i lične osobine, potrebna je motivacija. Što su zanimanja kompleksnija i zahtevnija, to je uloga motivacije značajnija. Analiza motivacije ima dve važne dimenzije, odnosno pitanja od praktičnog značaja. To je na prvom mestu stres, kao faktor suprotan motivaciji i upravljanje njime. Nastanak psihološkog stresa uslovljen je procenom pojedinca, od koje zavisi hoće li neki stimulus ili situacija delovati kao stresor ili ne. Važnost individual-



nih procena za nastanak stresa ukazuje na važnost osobina ličnosti, koje doprinose različitosti interpretacija iste situacije ili stresora sa strane različitih osoba. Posledice stresa mogu, ukoliko se pojedinac uspešno nosi sa stresom, sasvim izostati ili čak biti pozitivne (na primer, povećana otpornost pri susretu s novim stresorima). U slučaju neuspešnog suočavanja sa stresom, naročito ako se radi o intenzivnom i dugotrajnom delovanju, moguća je pojava niza negativnih efekata, od neprilagođenog ponašanja do pojave psihičkih ili somatskih poremećaja ili bolesti.

Stres je nesumnjivo postao nezaobilazna činjenica modernog života i rada. Razlozi za to su višestruki: oštra konkurencija, smanjivanje i restrukturiranje organizacija, stalne promene u tehnologiji, ukidanja radnih mesta, agresivan odnos poslodavaca prema zaposlenima i drugo.

Gubitak posla i promena radnog mesta predstavljaju životne događaje koji izazivaju promenu u uobičajenom funkcionisanju pojedinca i na taj način izazivaju pojavu koju nazivamo krizom. Od osobina pojedinca i mreže njegovog socijalnog okruženja zavisi kako će on prevladati krizu (Schwarzer i Knoll, 2007). Ukoliko se ljudi nauče da razmenjuju iskustva, znanja i veštine sa drugima, i ukoliko na krize gledaju kao na izazove u životu, onda imaju dobar potencijal za prevladavanje najrazličitijih kriznih situacija. Većina zaposlenih ima želju da se uključi u programe edukacije za stručno usavršavanje i smatraju da realizovani programi edukacije polaznicima istinski pomažu u kvalitetnijem i efikasnijem obavljanju poslova. Edukacija se posmatra kao najbolji put za napredovanje na poslu. Pretpostavljamo da razlozi zbog kojih zaposleni u edukaciji vide mogućnost napredovanja leže u mogućnosti da se putem edukacije zadovolje razne druge potrebe, kao što su potreba za napredovanjem, radoznalošću, druženjem, razmenom iskustva, afirmacijom i druge slične potrebe.

### **Tehnološki izazovi i iskustva**

Tehnologija menja način na koji živimo i radimo. Predviđa se da će u većini razvijenijih zemalja, u svim sektorima i do 50% radnih mesta biti pogođeno uticajem uvođenja novih tehnologija. Svakom drugom radniku trebaće dopunska obuka, ili prekvalifikacija. To će prouzrokovati promene u veštinama i radnim navikama, eliminaciju nekih radnih mesta ili zanimanja, više saradnje a manje hijerarhije.

U fokusu politike tržišta rada je stručno obrazovanje naspram kreiranja radnih mesta. Preporučuju se uže ciljani programi koji polaznicima omogućuju

sticanje specifičnih veština. Široko obrazovni programi koji pružaju opšta znanja daju slabije rezultate. Stručno obrazovanje je delotvornije u periodima “normalnih poslovnih uslova”, nego u periodima visoke nezaposlenosti; u prvom slučaju ono ima funkciju korigovanja ponude rada; u vreme visoke nezaposlenosti motivacija radnika opada; tada se programi tržišta rada koriste kao zamena za radno iskustvo koje je važno poslodavcima. Posebnu vrednost ima osposobljavanje na radnom mestu (on-the-job training), posebno mladih ljudi, koje povećava i proširuje mogućnosti zapošljavanja. Konačno, za neke grupe programi stručnog obrazovanja nisu pogodni, npr. za starije radnike koji su blizu odlaska u penziju, kao i za mlade osobe koje je teško motivisati (npr. koje su napustile redovno školovanje). Posebnu pažnju privlači pitanje kreiranja radnih mesta na određeno vreme naspram onih na neodređeno vreme. Naime, kreiranje radnih mesta na određeno vreme prevladava u većini zemalja OECD-a. Ali u nekim zemljama (npr. Belgija, Holandija i Španija) za dugotrajno nezaposlene otvaraju se u javnom sektoru radna mesta na neodređeno vreme, što ima nepoželjne povratne posledice, jer takve osobe prestanu aktivno da traže regularni posao. To jedino može biti opravdano za radnike pred penzijom i osobe sa umanjenom radnom sposobnošću, gde je rano penzionisanje alternativa.

### **Doživotno obrazovanje**

Savremeni trend tehnološkog razvoja dovodi čoveka i upravljanje ljudskim resursima u samo središte poslovne strategije savremenog preduzeća (Evans, 1978). Znanje i inovacija postaju glavni činioci opstanka i razvoja organizacije. Zahteva se sve više veština i sposobnosti zaposlenih – raznovrsnih profila, visoko obrazovanih stručnjaka u kreiranju, dizajniranju, proizvodnji, marketingu. Težište rada se s fizičke prebacuje na intelektualnu i psihološku energiju ljudi. Najvažnije postaje zadržati kreativne, sposobne i lojalne radnike. Permanentna edukacija je postala svakodnevna aktivnost u razvijenim zemljama zapada. U planiranju održivog razvoja Evropska Unija (EU) se oslanja na razvoj boljih i kvalitetnijih radnih mesta i veću socijalnu koheziju. U skladu sa idejom izgradnje „društva znanja“ EU, kao svoju politiku u oblasti obrazovanja, ističe potrebu stalnog obrazovanja ljudi tokom života čime se podiže nivo njihove kompetentnosti i znanja. Poseban naglasak se stavlja na efikasne strategije doživotnog učenja. Edukacija zaposlenih podrazumeva promene u specifičnim znanjima, veštinama, stavovima ili ponašanju sa ciljem da se pripreme za kvalitetnije obavljanje posla. To zahteva planski napor organizacije da poboljša performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu. Poseb-

no su važni stavovi koje zaposleni imaju prema permanentnom obrazovanju. Važno je kvalitetno planirati obuku kako bi zaposleni osjetio korist od obuke i bio u punoj mjeri motivisan za učenje i permanentno obrazovanje.

Zbog međunarodne konkurencije organizacije moraju biti izuzetno efikasne i svesne pitanja kvaliteta, jer samo dobar kvalitet nije isto što i dovoljno dobar kvalitet (Gringberg i Baron, 1998). Znanje se sve više pojavljuje kao glavni resurs dok tradicionalni faktori proizvodnje, kao što su prirodni resursi, radna snaga i kapital, postaju sekundarni jer se njima lako upravlja znanjem (Drucker, 2003). Uspješne organizacije su one koje uče, koje su zainteresovane za edukaciju i ulažu sredstva u obrazovanje zaposlenih. Edukacijom zaposlenih postiže se veliki broj ciljeva. Na samom početku karijere zaposlenog u određenoj organizaciji poželjno je da novozaposleni prođe edukaciju putem koje se upoznaje sa svojim radnim mestom, njegovom ulogom, obavezama i očekivanjima koje organizacija postavlja pred njega, kao i sa poslovnom politikom organizacije. Ovakav vid edukacije služi kao priprema za rad u novoj organizaciji i veoma je značajan za identifikovanje novozaposlenog sa vizijom i misijom organizacije. Time se jača njegova motivacija za rad i doprinos organizaciji, a udaljava se od ograničavajućih utilitarnih ličnih ciljeva koji se često svode samo na materijalno obezbeđenje. Tokom karijere zaposlenog značajna funkcija edukacije je podizanje kompetentnosti čime se on osposobljava za bolje i sigurnije obavljanje radnih zadataka. Takođe se edukacija može koristiti za prekalifikaciju i napredovanje u službi kada podstiče lični razvoj i uspešnu karijeru zaposlenog. Zbog navedenih razloga veoma je značajno kontinuirano planiranje edukacije za zaposlene imajući u vidu potrebe organizacije za razvijanjem određenih kompetencija i veština kod njih. Primera radi, uvođenje novih tehnologija podrazumeva organizovanje edukacije za rukovanje datim tehnologijama. Preraspodelom radne snage organizacija može da koristi postojeće ljudske resurse prilikom uvođenja novih tehnologija.

Prihvatanje koncepcije doživotnog obrazovanja kao osnove savremene nacionalne strategije razvoja obrazovanja, pretpostavlja rekonceptualizaciju svih segmenata obrazovanja. Kao što je već istaknuto, koncepcijom doživotnog obrazovanja, se povezuju pojedini segmenti, ali i pojedini oblici obrazovanja (formalno, neformalno i informalno učenje) u jedinstveni sistem. Funkcija permanentnog obrazovanja se sastoji u sticanju novih znanja, veština i vrednosti, stavova i navika kojima se odrasla osoba osposobljava za uspešno suočavanje sa novim zahtevima koji su rezultat naučnog, tehnološkog, društvenog, političkog, ekonomskog i kulturnog razvoja. Modernizacija zemalja u tranziciji nezamisliva je bez razvoja ovih područja. Funkcija daljeg usavršavanja sastoji se u trajnom osposobljavanju za uspešno prilagođavanje sve bržim promenama

koje nastaju u sadržaju osnovnih životnih uloga odraslog čoveka. Te promene su u razvijenom svetu toliko brze i obuhvatne da je jedna od osnovnih životnih uloga postala uloga čoveka kao trajnog učenika. U području rada promene se sastoje u postupnom nestajanju institucije trajnog zapošljavanja (rada na neodređeno vreme) i sve veće zastupljenosti rada na određeno vreme što uključuje i promenu zanimanja. Pojam trajnog zaposlenja (lifetime employment) zamenjuje se pojmom trajne zapošljivosti (lifetime employability). Trajna zapošljivost ostvaruje se trajnim učenjem. Dok se osposobljavanje za trajnu zapošljivost postiže i formalnim i neformalnim obrazovanjem, trajna osposobljenost za ostale životne uloge se postiže pretežno neformalnim obrazovanjem, samoobrazovanjem i neformalnim učenjem. Edukacija odraslih ima u zemljama u tranziciji, osim ciljeva karakterističnih za zemlje koje se kontinuirano razvijaju, i neke dodatne specifične ciljeve koji proizlaze iz potrebe razvojnog diskontinuiteta. Postkomunističke zemlje moraju sprovesti strukturne društvene promene u relativno nepovoljnim uslovima. Osim što moraju sprovesti tranziciju iz planskog u tržišno funkcionisanje, one moraju razviti institucije civilnog društva i modernizovati vrednosni sistem radno aktivnog stanovništva. Takve krupne društvene promene mogu se ostvariti samo ako celokupno odraslo stanovništvo uči. Veliki deo njegove edukacije sprovodi se samoobrazovanjem (neformalnim učenjem novih vrednosti, stavova i navika), odnosno iskustvenim učenjem (learning by doing), ali se mnogo obrazovnih potreba ne može zadovoljiti bez organizovanog neformalnog i formalnog obrazovanja.

Planiranje kadrova je proces anticipacije i vođenja brige za razvoj zaposlenih u preduzeću i van njega, sa svrhom osiguravanja dovoljnog broja i odgovarajuće strukture zaposlenih, kao i njihovog optimalnog korišćenja. Preduslov za uspešno planiranje kadrova predstavlja dobra baza podataka. Planiranje kadrova se sprovodi kroz četiri osnovne faze, i to:

Analiza dosadašnjih poslovnih događaja i kadrova na tržištu daje informacije o zakonitostima njihovog kretanja, i promenama koje, ako se posmatraju kroz duže vremenske periode, daju osnovu za dobro prognoziranje budućih potreba za kadrovima.

Ocena tekućih potreba za kadrovima identifikuje kadrovske potencijale preduzeća, ali i potencijale okruženja.

Prognoza budućih potreba moguća je na osnovu ocena kojom kadrovskom strukturom preduzeće raspolaže, kakva je kvalifikaciona struktura kadrova, kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa i grupama poslova.

Formulisanje strategije kadrova podrazumeva najpoznatije tri različite strategije kadrova: strategija istog broja zaposlenih, strategija manjka i strategiji-

ja viška broja zaposlenih. Strategija istog broja zaposlenih podrazumeva da se neće menjati broj zaposlenih, ali se može menjati njihova struktura, starosna ili kvalifikaciona, što odgovara preduzećima sa linearnim trendom razvoja.

Standardni programi obuke "jedan za sve" gde svi prolaze kroz ista iskustva, pokazao se najmanje isplativim odnosno neefikasnim iz nekoliko razloga i to: neki već imaju zahtevane veštine; drugima one nisu potrebne; dok neki imaju otpor prema tome, jednostavno su nemotivisani. Međutim, kada ljudi shvate da obuka može povećati njihovu kompetentnost na poslovnom tržištu ili unutar organizacije, tj. kad je ljudi vide kao priliku, njihova motivacija raste, a što su ljudi više motivisani za učenje, to će njihova obuka biti delotvornija (Goleman, 1998). Kako bi se učvrstila naučena kompetencija potrebno je da se ona može primeniti na stvarne situacije na poslu. Dakle potrebna je klima potpore firme i ona je od presudne važnosti za stepen u kome će se naučeno preneti na posao.

### **Dokvalifikacija i prekvalifikacija radnika**

Uznemirujuća činjenica profesionalnog života postaje ono što ekonomisti eufemistički nazivaju "fleksibilnost radne snage". Novi izazovi traže i nove talente (veštine), što sve više upućuje na potrebu dopunskog obrazovanja i stalnog učenja. Ciljevi poslovanja u savremenim uslovima podrazumevaju ekonomske, tj. maksimalan povraćaj uloženi sredstava, (efikasnost, efektivnost i fleksibilnost); socijalne, tj. zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih, i fleksibilnost, odnosno, prilagođavanje poslovnim promenama. Za svaku firmu, od presudne važnosti je permanentno obrazovanje radnika za glavne proizvodne procese, tj. stalno stručno usavršavanje. Znanje i veštine radnika su jedan od najvažnijih resursa firme. U taj resurs treba stalno ulagati, odnosno održavati ga, ali i proveravati mogućnosti njegove primene i delovanje na odvijanje procesa. Pojmovi "prekvalifikacija" i "prekvalifikovanje" nisu sinonimi, iako se često tako upotrebljavaju. Prekvalifikacija označava osposobljenost za rad u novom zanimanju. Prekvalifikovana osoba ima u stvari dva ili više zanimanja. Osposobljenost za rad u novoj profesiji ili prekvalifikacija postiže se različitim obrazovnim aktivnostima: osposobljavanjem, školovanjem, edukacijom na radnom mestu i sl.

Prekvalifikovanje je vrsta obrazovanja za rad i ujedno andragoški formiran proces pripreme za prekvalifikaciju. Tehnološko-tehnički uzroci prekvalifikovanja, uticaj nezaposlenosti i promene zanimanja mogu biti uzroci razvoja potreba za prekvalifikovanjem. Profesionalna oboljenja i nezgode na radu su,

takođe, često uzroci prekvalifikovanja, kao i nizak socijalni status zanimanja. Razlozi za prekvalifikaciju mogu biti i stečaj preduzeća, elementarne nepogode kada je porodica prinuđena da se seli i traži drugi posao. Nije redak slučaj da se nekoliko razloga udruži u potrebu za prekvalifikovanjem. To je prirodna i sve češća pojava, jer promene u nauci, tehnicima i organizaciji rada zahtevaju i promene u stručnosti ljudi. Te promene se manifestuju ne samo kroz modifikaciju ili transformaciju pojedinih radnih operacija već i nastajanjem čitavih specifičnih radnih funkcija.

Uspešnom sprovođenju obrazovnog ciklusa doprinose sledeći momenti koji se moraju uzeti u obzir prilikom kreiranja programa prekvalifikovanja:

Profesionalno informisanje tokom života ostvaruje se neposredno pre i tokom prekvalifikovanja. U zemljama koje su se prve suočile sa problemom prekvalifikacija ljudi su se već od detinjstva uvodili u svet profesionalnog rada i vreme u kome zanimanja nisu doživotna. Profesionalno informisanje se proširuje od profesionalnog informisanja omladine do zaposlenih, nezaposlenih itd.

Kvalitetni programi prekvalifikovanja su individualizovani i bazirani na pretežno induktivnim putem analiziranim profilima predviđenih radnih mesta. Programi se individualizuju prema konkretnim učesnicima obrazovanja u fazi izrade programa. Programiranjem je nužno ostvariti korelaciju teorijske i praktične nastave.

Kandidatima je najteže u trenucima iščekivanja- od momenta primanja prve informacije o prekvalifikaciji do početka obrazovanja. Zbog toga su pozitivna nastojanja da se vreme toka nužnih procedura skрати i da se ubrzaju pripreme za obrazovanje.

Svako prekvalifikovanje se zasniva na teorijskim i praktičnim znanjima. Programi teorijske i praktične nastave rezultuju iz analize onoga što radnik već zna i šta bi trebalo da zna u novoj profesiji. Skraćivanje programa i zanemari-vanje razlika između stečenog i potrebnog znanja nije dobro.

Ekonomska i socijalna sigurnost učesnika za vreme prekvalifikovanja preduslov je njihove uspešnosti. Znatniji se učinci postižu u rezidencijalnim uslovima obrazovnog rada.

Najjednostavnije je sprovesti prekvalifikovanje potencijalno nezaposlenih radnika ako za to postoje uslovi u preduzećima i ustanovama gde imaju radni odnos. Takvo interno prekvalifikovanje se u principu organizuje samo za radnike sa zanimanjima prvog i drugog stepena stručnosti, koji imaju školske diplome a potrebni su u preduzeću za rad na novim mestima. Organizacija prekvalifikovanja zavisi od učesnika, njihovih zanimanja ali i od partnera koji iniciraju, odobravaju, finansiraju obrazovanje. Priprema počinje ispitivanjem ka-

drovskih i obrazovnih potreba. Organizator skuplja, sređuje i analizira podatke o radnim mestima koja su radnici napustili i o otvorenim radnim mestima, prati liste deficitarnih i suficitarnih zanimanja. Odluka o prekvalifikovanju se donosi na osnovu mnogih podataka, predloga i analiza. Organizator prekvalifikacije je tokom pripremanja edukacije nosilac brojnih poslova planiranja, programiranja i operativnog pripremanja. Potrebno je identifikovati i osnovna polja pozitivnog i negativnog uticaja transfera znanja. Najbolji rezultati se postižu u malim, relativno homogenim grupama i u kombinaciji individualnog i grupnog rada. Planiranje usavršavanja i osposobljavanja je najčistiji primer sistemskog pristupa obrazovanju zaposlenih. Zbog sadržajne, vremenske, tehničke i materijalne povezanosti faktora koji uzrokuju željenu transformaciju, svi faktori čine funkcionalni sistem. Planiranjem akcije osposobljavanja ili usavršavanja, osiguravamo takvu povezanost obrazovnih potreba, programa i samog izvođenja koja dovodi do očekivanih učinaka. Pripremanje ili uvođenje ima za cilj motivisanje učesnika i uvođenje u sam proces. Ovo je delikatna etapa u kojoj se polaznicima daju uputstva i obaveštenja o ciljevima obrazovanja, načinima i organizaciji. Obrazlaže se značenje obrazovnog rada sa stanovišta organizacije ali i ličnih interesa. Važno je napomenuti probleme organizacije i implikacije uspešno završenog procesa po organizaciju ali i lični položaj. Bitno je zainteresovati ljude, stvoriti povoljnu atmosferu za dalji rad. Iako je motivisanje najbitnije u ovoj fazi to ne znači da se motivisanje prekida sa ovom fazom. Ono mora da traje kroz čitav proces.

Efikasno preduzetništvo ne može se zamisliti niti praktikovati bez obrazovanja i učenja. Znanje je osnova i suština preduzetništva i bitna pretpostavka stvaralačkog i inovativnog ponašanja ljudi, privrednih organizacija, asocijacija i sl. Dokvalifikacija i prekvalifikacija radnika preduzeću može da obezbedi adekvatnu radnu snagu koja bi u većoj meri doprinela ostvarenju ciljeva organizacije a radnici bi kroz razne programe obuke stekli potrebno znanje i veštine koje od njih zahteva radno mesto. Seminari i kursevi daju slične rezultate. Takva atmosfera je preduslov za stvaranje adekvatnog kolektiva. U tom slučaju rad bi bio sinhronizovan, cilj preduzeća postao bi cilj svakog pojedinačnog radnika. Time bi preduzeće postalo uspešnije, radnici bi zajedničkim snagama ostvarivali zajednički cilj. Prilikom implementacije programa dokvalifikacije i prekvalifikacije radnika mogu se pojaviti različiti problemi - sam radnik ne želi da stiče nova znanja i veštine, nedovoljno finansijskih sredstava, nesposobnost radnika ili nedostatak želje za timski rad, za pružanje pomoći kolegama, za komunikaciju, nepostojanje finansijskih sredstava i mnogi drugi.

Implementacija izabrane alternative, sa jedne strane zavisi od radnika i njihove spremnosti da se dokvalifikuju i/ili prekvalifikuju, a sa druge strane za-

visi od preduzeća tj. njegove sposobnosti da finansijski podrži ovo rešenje. Potrebno je izvršiti selekciju radnika od strane preduzeća, odabrati one koji će pomoći radnicima u dokvalifikaciji i/ili prekvalifikaciji i obezbediti potrebna finansijska sredstva.

Smanjivanje broja radnika (downsizing) predstavlja veoma nepopularnu meru, planirano otpuštanje većeg broja zaposlenih u preduzeću u cilju povećanja konkurentnosti, tj. sniženja troškova poslovanja. Često je posledica tehnoloških promena i smanjene potrebe za osobljem, spajanja, preuzimanja sa ciljem redukcije administrativnog osoblja, preseljenje posla. Efekti su diskutabilni (često ne završavaju sniženjem troškova), ali i padom ugleda preduzeća. Otpušteni radnici često imaju nenadoknadivu socijalnu memoriju, dok zadržani radnici postaju oprezniji. Sa druge strane, ekspanzija neminovno znači otvaranje novih radnih mesta ili preraspodelu postojećih. To takođe znači potrebu za novim znanjima i veštinama zaposlenih. U tom slučaju upravljanje ljudskim resursima može pribaviti nove ljude van preduzeća ili dodatno obrazovati postojeće zaposlene. Treba računati na posebnosti koje nose nova tržišta i potencijalni novi zaposleni. Preduzeće može koristiti programe i načine obrazovanja u skladu sa tipom ekspanzije koju sprovodi. Ukoliko se radi o širenjima na tržišta koja imaju neke sličnosti s postojećim ili o novim proizvodima koji imaju neke sličnosti sa dosadašnjim, preduzeće može koristiti metode obrazovanja na poslu. Primer su individualne instrukcije starijih iskusnih radnika ili rotacije posla. Ukoliko preduzeće sprovodi ekspanziju šireći se na potpuno nova tržišta i sa potpuno novim proizvodima, prikladnije su metode obrazovanja van posla, kao što su predavanja, konferencije, seminari i slično. Preduzeće paralelno sa sopstvenim tržišnim ili proizvodnim razvojem traži od zaposlenih da se razvijaju i napreduju. Strategija ekspanzije zbog toga nudi možda i najveće mogućnosti relativno brzog napredovanja i razvoja karijere.

Kriza je posebno i neželjeno stanje u preduzeću. Možemo je definisati kao suprotstavljena delovanja organa preduzeća; disproporcije u razmerama preduslova odnosno resursa sa jedne, i učinaka ili uloge preduzeća sa druge strane, odnosno kao strukturalni i/ili funkcionalni nesklad potencijala uspeha. Za vreme kriznog stanja u preduzeću je moguće primeniti dva osnovna strateška usmerenja: strategija konsolidacije i obnavljanja i strategija napuštanja delatnosti. Svrha strategije konsolidacije i obnavljanja je preživljavanje preduzeća u ključnim delatnostima putem podizanja njegove konkurentne sposobnosti kada trenutni položaj preduzeća nije stabilan. To znači da preduzeće treba da načini neke promene u poslovanju kako bi prevladalo krizu. Analiza posla, tj. reanaliza postojećih poslova bitna je funkcija za kasnije aktivnosti kao što je sprovođenje strategije za rešavanje viška zaposlenih. Isto tako, zavisno od tipa



strategije konsolidacije, doći će do potpunog nestanka ili spajanja nekih radnih mesta. Analiza postojećih radnih mesta može doneti značajne uštede i smanjivanje troškova poslovanja i otkriti delove preduzeća gde će se najlakše i najbezbolnije sprovesti strategije za smanjenje broja zaposlenih. Obrazovanje je ulaganje. U normalnim uslovima (stanje bez krize) organizacije redovno ulažu između 3-5% svog prihoda u obrazovanje svojih zaposlenih. Razloga zbog kojih nam je potrebno upravljanje znanjem je dosta: tržište se globalizuje, raste stopa inovacija, proizvodi i usluge su sve složeniji, kratki su rokovi za usvajanje znanja, opšti trend smanjenja broja osoblja, fluktuacija ljudi, rotacija radnih mesta. Delotvorniji sistem za upravljanje znanjem u organizacijama javlja se i zbog neraspoloživosti potrebnih znanja. Znanje ubrzano menja kapital, monetarne procese, prirodne resurse i rad kao osnovni ekonomski resurs. Znanje je samo ulaz koji može pomoći organizaciji kao „ogrtač“ radikalnim promenama i pomaže da se postave prava pitanja pre nego što se pronađu pravi odgovori.

### **Organizacione promene i njihov uticaj na zaposlene**

Veoma je mnogo literature koja se bavi delovanjem organizacionih promena na zaposlene. Ona obrađuje mnoge teme, između ostalog, faktore koji navode menadžere da implementiraju promene, efikasnost različitih metoda uvođenja promena, otpor koji se javlja među radnicima kao reakcija na te promene, kao i efekte uvedenih promena na performanse zaposlenih i njihove stavove prema samom preduzeću i poslu. Pregled istraživanja može se naći kod Armenakis-a i Bedeian-a (1999), a nešto novija istraživanja daju Poole i Van de Ven (2004). Ono oko čega se većina istraživača slaže jeste činjenica da organizacije sprovode promene na više nivoa istovremeno, kao i da one ne predstavljaju diskretne događaje, već su deo procesa koji je u toku i kome se treba prilagođavati „u hodu“ (Kiefer, 2005; Pettigrew i sar., 2001). Šta više, efekti ovakvih promena često dovode do kompleksnih i dvosmislenih rezultata. Na primer, promene mogu dovesti do poboljšanja kvaliteta proizvoda i produktivnosti, ali istovremeno i do opadanja morala i privrženosti organizaciji radnika (Gilmore i sar., 1997).

Nezavisno od vrste, promene se uvek reflektuju na zaposlene i njihove međuodnose. Osnovni problem predstavlja kako pridobiti za promene većinu ljudi na koje će promene uticati. Za prosperitet i razvoj su spremne kompanije koje prihvataju neophodnost promena i stvaraju strukturu i kulturu koja će omogućiti i podržavati promene (potrebna količina energije za promene, stepen

i količina nezadovoljstva postojećim stanjem, nivo znanja o promenama i zjednička vizija i kohezija kolektiva). Stalna i prateća pojava svih promena jeste pružanje otpora zaposlenih promenama. Stanje posle uvođenja promena u preduzeću uglavnom je nepoznato i izaziva osećaj i klimu nesigurnosti. Problemi sa kojima se suočavaju preduzeća pristupajući svakoj većoj organizacionoj promeni su:

- odupiranje i otpor svakoj promeni, ona predstavlja „nepoznato“
- strah od gubitka lične pozicije, moći i uticaja
- stav i mišljenje da je postojeći način rada bolji i da ga ne treba menjati

Neki autori ukazuju na pojavu opadanja poverenja u rukovodstvo, privrženosti ciljevima kompanije i želje za saradnjom sa kolegama (Coffman, 2002; Pfeffer, 2006; Yankelovich, 2006). Verovatno je da snažne organizacione promene prouzrokuju značajne promene u stavovima i doživljaju (osećaju) dobrobiti zaposlenih. Otuda se javlja potreba za istraživanjima koja bi objasnila kompleksnost i razvojnu prirodu reakcija zaposlenih na promene u organizaciji (Pettigrew, 1990; Piderit, 2000; Van de Ven i Huber, 1990).

Pridobijanje za promenu jedan je od najvažnijih zadataka menadžmenta u ukupnom poslu upravljanja organizacionim promenama. Motivisanje zaposlenih za promene je veoma važan zadatak, bez čijeg obavljanja ih nije moguće uspešno izvesti. Da bi ta promena ponašanja usledila, odnosno da bi zaposleni prihvatili i sproveli promene, oni moraju da budu zaista uvereni da će promene doneti nešto dobro i njima lično i organizaciji u kojoj rade. Motivacija za promene ne može se nametnuti ili narediti, ona se mora stvarati. Zaposleni treba da budu informisani o promanama. Participacija zaposlenih u odlučivanju o promenama često je efikasan metod otklanjanja njihovih otpora promenama. Pozitivna očekivanja od promena stvaraju se prikazivanjem vizije nove strukture organizacije i razvojem pozitivnih očekivanja. Da bi se smanjio otpor zaposlenih prema promenama, menadžment mora pronaći mehanizme za redukovanje otpora. Najčešće metode su:

- *Izbegavanje iznenađenja* – Ako se zaposlenima ostavi dovoljno vremena da se upozna sa promenama, oni će pružiti manji otpor, bez obzira na posledice.
- *Podsticanje zaposlenih da razumeju promene* – Ovo rade menadžeri i rukovodioci. Kada je zaposleni svestan da promenom neće lično ništa izgubiti, on će podržati promenu
- *Stvaranje uslova za sprovođenje promena* – Ako se menadžment u celini zalaže za promene i to ne zbog samih promena, već zbog unapređenja efikasnosti poslovanja i unapređenja pozicije organizacije, to

predstavlja značajan podsticaj saradnicima i zaposlenima da prihvate buduće promene

- *Probne promene* – Za vreme probnog perioda, zaposleni se suočavaju sa promenom i na nju navikavaju pre nego što je doneta konačna odluka.

Simulacija ovih metoda primenjena je u istraživanju, sprovedenom u realnom organizacionom okruženju, sa ciljem da se ispita spremnost radnika za prihvatanje predloženih promena, a koje će detaljnije biti objašnjene u narednom delu teksta.

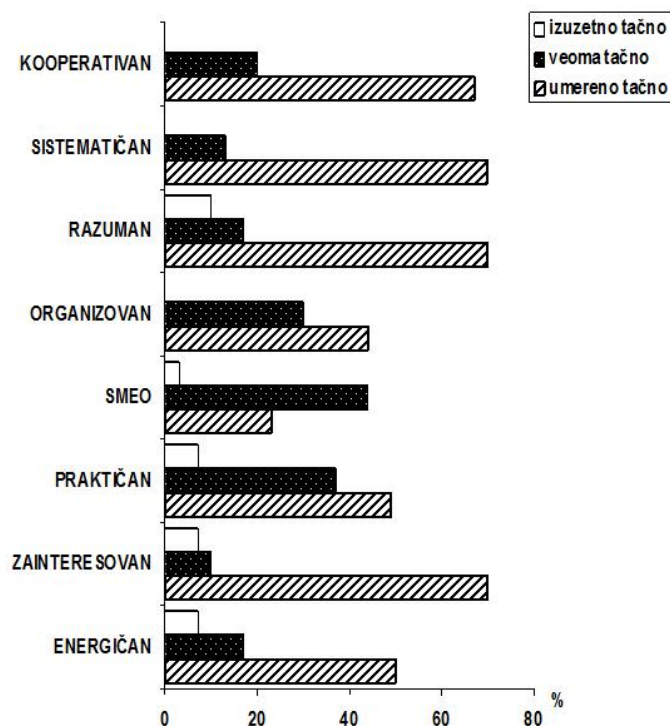
### **Aktuelna studija**

Svrha istraživanja bila je da se utvrde lične osobine i spremnost radnika da učestvuju u promenama na radnom mestu koje će doneti razna poboljšanja, osim onih u materijalnom smislu. Anketirani su radnici zaposleni u izvršnoj jedinici Telekoma u Topoli. Ova izvršna jedinica broji blizu 40 radnika, raspoređenih na raznim pozicijama i pripada glavnoj jedinici koja se nalazi u Kragujevcu. Trideset ispitanika je dobrovoljno pristalo da učestvuje u istraživanju. Za vreme dok su Telekom i Pošta bili jedna firma, u Topoli su zaposleni u ovim preduzećima bili smešteni u jednoj zgradi. Međutim, odvajanjem ove dve firme radnici Telekoma su preseljeni u novu zgradu koja poseduje dovoljno kancelarija i sve što je potrebno za nesmetan rad. Takođe poseduje sve potrebne mašine i prevozna sredstva (kamioni, terenski džipovi). Zaposleni većinom žive u Topoli i u okolnim selima. Na posao idu peške, kolima ili lokalnim prevozom. Većinom su to stručna lica sa radnim stažom između 2 i 15 godina i prosečne starosti između 35 i 40 godina. Zanimljivo je to što je kod većine radnika porodična tradicija da rade u Telekomu, pa tako možemo videti muža i ženu ili oca i sina da rade u ovoj firmi zajedno. Zaposleni su popunjavali dve ankete. U prvoj je bilo potrebno da odgovore kako bi opisali sebe, na osnovu priložene liste uobičajenih ljudskih osobina. Bilo je traženo da opišu kako se uopšte ili uglavnom ponašaju, u poređenju sa drugim osobama istog pola i približne starosti. Pored svake osobine, trebalo je upisati broj koji ukazuje koliko tačno ih ta osobina opisuje, koristeći skalu od 1 do 9. U okviru druge ankete instrukcije su od ispitanika zahtevale da zamisle da ih je poslodavac nedavno obavestio da će kompanija biti prodana i da će je uskoro preuzeti novi vlasnik i novo rukovodstvo. Promene na radnom mestu će uključivati osoblje čitave organizacije a realizuju se sa ciljem poboljšanja ukupne efikasnosti poslovanja. Ove promene će uvesti značajne tehnološke inovacije. Da bi se ove promene sprovele, osoblje će proći

dodatnu obuku i blisko saradivati sa rukovodećim ljudima kako bi se osiguralo da se te promene razumeju i shvataju, i ako je potrebno modifikuju radi zadovoljenja individualnih zahteva. Proces promena će početi posle završenog treninga za koji se predviđa da će trajati tri meseca. Ispitanici su pročitali scenario promene radnog mesta i posle toga je trebalo da procene koliko su za ili protiv toga da aktivno učestvuju i da saraduju u sprovođenju promena prema svakom od pod-scenarija (pitanja).

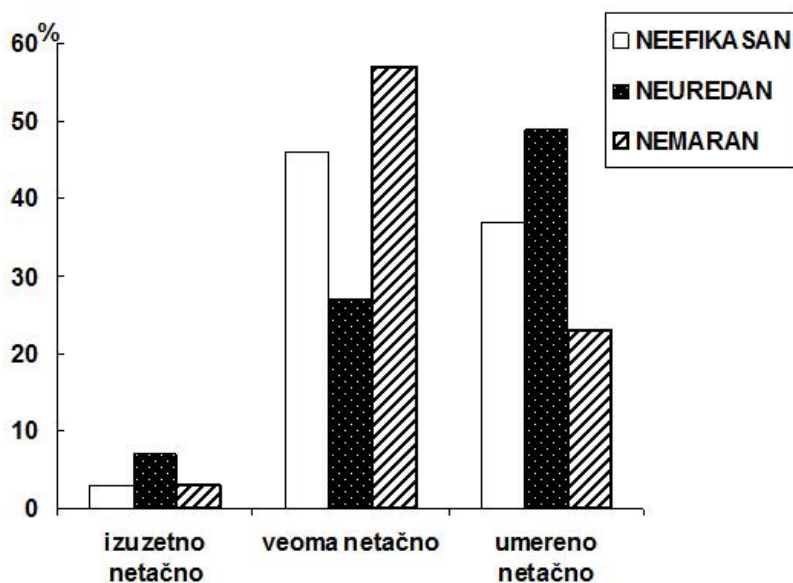
## Rezultati

Rezultati pokazuju da gotovo polovina ispitanika smatraju da su energične, smeje, organizovane i praktične osobe, dok 70% ispitanika sebe opisuje kao zainteresovane. Preko polovine ispitanika smatraju da su efikasni, 67% smatra da su kooperativni, a u velikoj meri smatraju da su razumni i sistematični (70%) (Slika 1).



Slika 1. Zastupljenost "pozitivnih" osobina zaposlenih

Sa druge strane, većina ispitanika takođe smatra da ih ne mogu opisati pridevi kao što su "neefikasan", "neuredan" ili "nemaran" (Slika 2). Drugim rečima, samoopažanja ispitanika su se pokazala prilično pozitivnim.



Slika 2. Zastupljenost "negativnih" osobina zaposlenih

Kada se razmatraju stavovi koji su vezani za dodatnu obuku, većina radnika smatra da je edukacija usmerena na praktično rešavanje problema, da može koristiti u praksi i da pokazuje svoje efekte u radu. Kada se radi o proceni scenarija o promenama na radnom mestu, oko polovine ispitanika ima pozitivan stav prema predloženim promenama, iako postoji očigledna tendencija izbora umerenih alternativa odgovora kod najvećeg broja pitanja (Tabela 1).

Interesantno je da je na stavku o produženju ugovora za rad na sledećih 12 meseci, preko polovine ispitanika izabralo neutralan odgovor. Međutim, ukoliko kompanija predviđa dugoročnu potrebu za njihovim znanjem i veštinama, kao i mogućnost da budu kandidati za nove poslove, najveći broj zaposlenih bira alternativu "veoma za". Ovu alternativu bira oko 1/3 ispitanika kao reakciju na činjenicu da bi poslodavac mogao prepoznati i potvrditi njihov doprinos kompaniji. Uprkos nesigurnosti koju bi sobom mogle da donesu promene na radnom mestu, ipak među zaposlenima (barem polovini njih) postoji nada da bi njihova znanja i veštine mogle biti pozitivno ocenjene i potrebne, kao i da bi mogli dobiti priliku da rade nove poslove.

Pomoću ove dve ankete dobili smo informacije o zaposlenima, počev od njihovih osobina, do toga šta bi voleli da se desi od promena na poslu ako dođe do prodaje firme i promene rukovodstva. Videli smo da su pojedini veoma ambiciozni i

Pomoću ove dve ankete dobili smo informacije o zaposlenima, počev od njihovih osobina, do toga šta bi voleli da se desi od promena na poslu ako dođe do prodaje firme i promene rukovodstva. Videli smo da su pojedini veoma ambiciozni i da su spremni na dalje usavršavanje kako bi napredovali na poslu. Nekima je to umereno bitno, a neki i nisu preterano za to.

Stavovi zaposlenih govore o njihovoj svesti da je permanentna edukacija uz posao poželjna aktivnost, jer podiže nivo njihove kompetencije na poslu.

**Tabela 1. Odgovori ispitanika na upitniku o scenarijima promene radnog mesta izraženi u procentima**

Pitanja / odgovori Kao rezultat ove promene na radnom mestu...	neznatno protiv	neutralni	neznatno za	umereno za	veoma za	izuzetno za
Dobićete više prilika da razmišljate drugačije.	0	10	30	33.3	20	0
Biće vam obezbeđeno stručno usavršavanje da bi vam obezbedili visok nivo znanja i veštine neophodne za uspešno izvršenje posla.	0	10	20	43.3	23.3	3.3
rapdefaultDobićete priliku za poboljšanje veštine rada i sticanja novih saznanja.	3.3	10	13.3	40	30	3.3
Dobićete veće priznanje za svoj trud na radnom mestu od svojih kolega.	0	6.6	23.3	33.3	26.6	10
Biće obezbeđena obuka kako bi unapredili veštine u vezi sa radom i proširili svoje kvalifikacije.	6.6	3.3	10	43.3	33.3	3.3
Imaćete veću slobodu za kreiranje i planiranje svojih svakodnevnih aktivnosti.	6.6	6.6	13.3	40	23.3	10
Vaš ugovor će biti produžen za 12 meseci.	0	56.6	0	10	16.6	16.6

Pitanja / odgovori Kao rezultat ove promene na radnom mestu...	neznatno protiv	neutralni	neznatno za	umereno za	veoma za	izuzetno za
Vaše ime i profil, koji naglašavaju vašu novu ulogu, biće predstavljeni na sajtu kompanije i korporativ. biltena.	6.6	10	26.6	46.6	6.6	3.3
Imaćete više šanse da radite sa visokim rukovodiocima koje poštujete i želite da učite od njih	3.3	13.3	20	53.3	10	0
Bićete premešteni u veću kancelariju sa boljim pogledom.	3.3	6.6	23.3	40	20	6.6
Biće vam dozvoljeno da provedete 10% svog radnog vremena na projektu koji ste samo inicirali.	0	6.6	10	43.3	26.6	13.3
Verovatno ćete dobiti više šanse da steknete iskustva koja će vam omogućiti vaš lični razvoj.	3.3	3.3	13.3	40	36.6	3.3
Vaša kompanija predviđa dugoročni potrebu za vašim znanjem i veštinom.	6.6	3.3	10	16.6	43.3	20
Dobićete veći radni prostor na boljoj lokaciji u zgradi.	0	6.6	23.3	30	23.3	16.6
Poslodavac će pitati - da li bi ste želeli da budete mentor novim radnicima.	3.3	6.6	16.6	33.3	26.6	13.3
Bićete oslobođeni ograničenja u vašem stvaralaštvu kojih je bilo u prošlosti.	0	6.6	20	40	26.6	6.6
Bićete idealan kandidat za nekoliko novih poslova.	0	3.3	13.3	16.6	50	16.6
Vaš radni prostor će biti renoviran za poboljšanje funkcionalnosti, udobnosti i izgleda.	0	6.6	20	43.3	20	10
Vaš poslodavac će prepoznati i potvrditi vaš doprinos kompaniji na mesečnom sastanku osoblja.	3.3	6.6	16.6	30	36.6	6.6
Biće vam obezbeđena bolja oprema za obavljanje posla.	0	0	16.6	46.6	33.3	3.3

Skoro svi zaposleni pozitivno reaguju na promenu koja podrazumeva da će dobiti veće priznanje za svoj trud na radnom mestu od svojih kolega, šta više, nema onih koji su protiv, dok je 7% neutralno. Opciju da kompanija predviđa dugoročni potrebu za znanjem i veštinama polovina ispitanika prihvata sa oduševljenjem jer nakon prodaje firme i dolaska novog vlasnika svi strepe da ne dobiju otkaz. Odgovor "veoma za" bira 43% ispitanika, a 20% "izuzetno za". Iako su gotovo svi ispitanici za to da im se poboljšaju uslovi rada zamenom stare opreme novom, očigledno je da su im mnogo važnija perspektiva i potpora organizacije, kao i da su im bitne nagrade u vidu pohvala i pridavanja značaja njihovim sposobnostima za obavljanje posla, drugim rečima, kompetencija.

## **Zaključak**

Na osnovu rezultata istraživanja možemo da zaključimo da je većina ispitanika za promene na radnom mestu, tj. prihvata novosti koje im nudi novo rukovodstvo. Niko od radnika nije ni "izuzetno" ni "veoma protiv" promena koje se predlažu (zbog toga su ove alternative izostavljene pri prikazivanju rezultata u tabeli). Uprkos nesigurnosti koju bi sobom mogle da donesu promene na radnom mestu, među zaposlenima (barem polovini njih) postoji procena da bi njihova znanja i veštine mogle biti pozitivno ocenjene i potrebne, kod njih postoji nada da će dobiti priliku da rade nove poslove, odnosno da su baš oni idealne osobe za takve poslove.

Prilagođavanje promenama je trajan fenomen u životima preduzeća i radnika. Većina prilagođavanja ne dovodi do zatvaranja radnih mesta. S druge strane, ponekad je potrebno sprovesti dalekosežna restrukturiranja. Pozitivan stav prema promeni zajedno sa postojanjem klime poverenja između uprave i radnika i/ili njihovih predstavnika su ključni činioci. Kvalitetan socijalni dijalog u klimi poverenja i pozitivan stav prema promenama su važni činioci sprečavanja ili ograničavanja negativnih socijalnih posledica.

Osnovni zadatak savremene organizacije jeste odgovornost za produktivnost, prevashodno znanja, a ona je osnovni preduslov za unapređivanje kvaliteta poslovanja preduzeća i tržišni uspeh. Jedan od najznačajnijih problema ekonomija u tranziciji, svakako je neadekvatna upotreba znanja. Poslovanje preduzeća iz zemalja u tranziciji mora da se zasniva na primeni menadžment tehnika koje podržavaju konkurentnost, inovativnost i fleksibilnost, uz prepoznavanje ljudskog faktora kao najvažnijeg resursa u preduzeću, kao i na interventnom unapređivanju znanja zaposlenih i njihove motivacije. Upravljanje ljudskim resursima i isticanje vrednosti ljudskog faktora u poslovanju organizacije je smer



koji će sigurno vremenom dovesti do pozitivnih pomaka u poslovanju preduzeća. Nove prakse u skoro svim područjima kadrovske funkcije - težište aktivnosti kadrovske funkcije i kadrovskih službi premešta se prema kreativnijim poslovima i kreativnijem pristupu. Naglašava se značaj stvaranja kreativne i inovativne kulture preduzeća u kojoj će se zaposleni osećati ugodno. U radu je prikazan primer modernog koncepta u upravljanju odnosima u kompaniji a koji se tiče stavova i ponašanja zaposlenih. Pored koncepta zadovoljstva i motivacije zaposlenih, potencira se emotivna uključenost zaposlenih i njihova spremnost da ulože napor u pogledu ostvarenja poslovnih ciljeva kompanije, i da ostanu u kompaniji i uz nju. Posvećenost zaposlenih je naglašena emotivna povezanost koju zaposleni osećaju prema svojoj kompaniji, osnažena racionalnim razlozima, koje utiču na njih da ulože dodatni napor kako bi obezbedili kvalitetno poslovanje svoje kompanije, kao i svoj lični i profesionalni razvoj. Zaposleni sa pozitivnim odnosom prema kompaniji su ključ potencijala kompanije da raste i napreduje. Na proces iniciranja i implementacije organizacionih promena uticaj vrše nacionalna i organizaciona kultura, bazirane na vrednostima koje promovišu sklonost promenama.

Ukoliko je preduzeće usvojilo vrednosti koje naglašavaju otvorenost, fleksibilnost i sklonost promenama, ono će brže identifikovati impulse iz okruženja koji ukazuju na potrebu za promenom i lakše će doneti odluku da se željena promena inicira. Snažna organizaciona kultura omogućuje zaposlenima da, deleći zajedničke vrednosti, razviju jak osećaj pripadnosti grupi, odnosno organizaciji. Identifikacija sa organizacijom pruža osećaj smisla i podstiče motivaciju, što je od izuzetne važnosti u procesu organizacionih promena. Osećaj pripadnosti grupi smanjuje nivo anksioznosti i stresa, pružajući ljudima sigurnost u okolnostima koje obiluju neizvesnošću, neodređenošću i nesigurnošću, što karakteriše proces promena. Rezultati ukazuju da je potrebno usmeriti napore na kreiranje adaptivne organizacione kulture sposobne da odgovori na radikalne promene u okruženju i prevaziđe rezistentnost kroz podsticanje onih vrednosti zaposlenih koje favorizuju fleksibilnost, kreativnost i otvorenost prema promenama.

### Literatura

- Armenakis, A.A., Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293-315.
- Bahtijarević Šiber, F. *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing, Zagreb, 1999.
- Coffman, C. (2002, August 8). Start Worrying About "Not Engaged" Employees. *Gallup Management Journal*.
- Drucker, P. (2003). *Moj pogled na menadžment: Izbor iz dela o menadžmentu Pitera Drucker-a*, Adižes, Novi Sad.
- Evans, F. (1978). *Motivacija*. Nolit, Beograd.
- Gilmore, T., Shea, G., Useem, M. (1997). Side effects of corporate transformations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 33, 174-189.
- Gringberg, Dž. & Baron, R.A. (1998). *Ponašanje u organizacijama*. Želind, Beograd.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam books, New York.
- Hobsbawn, E., *Doba kapitala, Školska knjiga – Stvarnost*, Zagreb, 1989.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*. 26, 875-897.
- Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*. 1, 267-292.
- Pettigrew, A.M., Woodman, R.W., Cameron, K.S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*. 44, 697-713.
- Pfeffer, J. (2006). Working alone: Whatever happened to the idea of organizations as communities? In E. E. Lawler III & J. O'Toole (Eds.), *America at work* (pp. 3-21). New York: Palgrave Macmillan.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*. 25, 783-794.
- Poole, M.S., Van de Ven, A.H. (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Schwarzer, R., Knoll, N. (2007). Functional roles of social support within the stress and coping process: A theoretical and empirical overview. *International Journal of Psychology*. 42, 243-252.
- Van de Ven, A., Huber, G. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organizational Change*, 1, 213-219.
- Yankelovich, D. (2006). *Profit with honor: The new stage of market capitalism*. CT: Yale University Press, New Haven.

## EMPLOYEE'S ATTITUDES TOWARDS JOB CHANGE SCENARIO

### Abstract

Our society is undergoing a process of transition and privatization efforts of various institutions. In the survey, employees in the company "Telekom Serbia" the scenario workplace change was presented, which implies that the company was sold and that there will be organizational changes aimed at improving business efficiency. Due to the introduction of technological innovation additional training of employees for a period of three months is required. The subjects completed a questionnaire about job change. Despite the uncertainties which changes

in the workplace could lead, employees estimate that their knowledge and skills could be positively evaluated and needed in new circumstances. The results indicate that efforts should focus on creating adaptive organizational culture capable to respond to radical changes in the environment and to overcome resistance by encouraging those values that favor employment flexibility, creativity and openness to changes. We present an example of how modern concept in the management of relations between the company and the workers might look, concerned with the attitudes and behaviors of employees. In addition to the concept of satisfaction and motivation, the emotional involvement of workers and their willingness to invest effort in terms of achieving business goals of the company, the desire to remain within the company, and the need for personal and professional development, is emphasized.

**Key words:** workplace change, personal characteristics, self-perception.

Ovaj rad je podržan i finansiran od strane Ministarstva prosvete i nauke Republike Srbije (Projekti br. 36022, 36006 i 179002).

*Dr Goran Kvrđić\**

*Mr Gordana Danilović\*\**

*Dr Siniša Miletić\*\*\**

## PRODUKTIVNOST METALSKE INDUSTRIJE

### Rezime

Predmet istraživanja u ovom radu jeste fenomen produktivnosti koji je u svetskim trendovima postavljen kao imperativ. U radu se fenomen produktivnosti razmatra na primeru performansi metalnog kompleksa, posebno s aspekta novih izvora povećanja njegove efikasnosti koji se odnose na uticaj savremenih tehnologija i znanja na strukturu izvoza ove industrije. Aktualnost razmatranja metalnog kompleksa, ulaganja i stanja produktivnosti u njemu su posebno važna zbog novih izazova koji stoje pred ovom industrijom: nova međunarodna podela rada, izmeštanje proizvodnje i razvoja, sve povezaniji lanaci dobavljača, brojne inovacije, novi materijale, zelena privreda i klimatske promene sa globalnog nivoa i uspešnost reindustrijalizacije kao prve faze razvoja industrije Srbije 2020.

**Ključne reči:** produktivnost industrije, nove tehnologije, inovacije i znanja

### Uvod

Produktivnost je postavljena kao imperativ i jedna je od pet globalnih sila koje će u narednom periodu restrukturirati svetsku privredu. Industrijska preduzeća koja će ih razmatrati i ići u susret imaće i bolju šansu da opstanu.<sup>1</sup>

S aspekta pojam, produktivnost je mera efikasnosti proizvodnje po jedinici inputa. Obično se prikazuje u formi proseka. Na nacionalnom nivou, rast

\*

Dr Kvrđić Goran, docent VSAS: Poslovna ekonomija i preduzetništvo, Beograd, Email: goran.kvrđić@vspep.edu.rs

\*\*

Mr Danilović Gordana, direktor Tehničkog inkubatora Beograd. Email: danilovic@ikomline.net

\*\*\*

Dr Miletić Siniša, docent VSAS: Poslovna ekonomija i preduzetništvo, Beograd, Email: sikimil72@gmail.com

1

Bisson P, Stephenson E, Viguerie S. P /2011/: Five forces reshaping the global economy, McKinsey Global

produktivnosti povećava životni standard, jer više realnog dohotka poboljšava sposobnost ljudi da plaćaju robu i usluge, kreativnije koriste slobodno vreme, poboljšaju stanovanje i obrazovanje. Rast produktivnosti je za privredu vrlo važan, jer omogućava ispunjavanje obaveza prema kupcima, dobavljačima, radnicima, akcionarima, i vladi (porezi i doprinosi), i dalje poboljšava konkurentnost. U tom smislu je moguće upozoriti na fenomen produktivnosti, raspodelu i merenje kojim su se bavili mnogi autori. Tako je u svojim radovima Davis<sup>2</sup>, isticao cenu kao mehanizam, preko kojeg se produktivnosti distribuira, gde je za rezultat i kriterijum uspešnosti procesa proizvodnje postavio profitabilnost. Proračun viška vrednosti on sagledava u cilju boljeg razumevanja veze između profitabilnosti i produktivnosti, između realnog procesa i procesa proizvodnje. Dalje, prema teorijskim izvorima, najčešća rešenja parcijalnih produktivnosti mogu biti:

- faktorska produktivnost
- produktivnost dodate vrednosti
- Jedinica računovodstva troškova
- Efikasnost odnosa
- upravljačka kontrola
- multifaktorska produktivnost kao kombinovani ulaz rada i kapitala

Prema "neo-klasičnoj" teorija tržišta rada, preduzeća žele da maksimiziraju profit. Iz tog razloga će posegnuti, na duži rok za miksom faktora proizvodnje (rada i kapitala), koji proizvodi potreban nivo proizvodnje što je moguće efikasnije za najniže moguće ukupne troškove<sup>3</sup>, često nazvanim ukupnim brojem faktora. produktivnosti. U principu<sup>4</sup>, multifaktorska produktivnost<sup>5</sup> je dobar indikator efikasnosti, jer meri koliko se efikasno i efektivno glavni faktori proizvodnje - rada i kapitala - kombinuju za generisanje izlaza. Produktivnosti rada i multifaktorska produktivnost često upućuju na to da rast produktivnosti rada prevazilazi rast multifaktorske produktivnosti, odražavajući uticaj

2

Davis, H.S. (1955). Productivity Accounting. University of Pennsylvania

3

<http://tutor2u.net/economics/revision-notes/a2-micro-demand-for-labour.html>

4

Courbois, R.; Temple, P. (1975). La methode des "Comptes de surplus" et ses applications macroeconomiques. 160 des Collect, INSEE, Serie C (35). pp. 100.

5

Craig, C.; Harris, R. (1973). "Total Productivity Measurement at the Firm Level". Sloan Management Review (Spring 1973): 13–28.

rasta kapitala u odnosu na rad. Sve više se koriste posebni programi merenja procesa produktivnosti.<sup>6</sup>

Savremene teorije posebno podstiču važnost produktivnosti za razvoj industrije i njeno povećanje preko novih tehnologija, izvoza i trgovine, češće nego mikro ekonomskoj efikasnosti. Ove teorije se zalažu da se za određivanje produktivnosti respektuju: dostupna tehnologija ili znanje za pretvaranje sredstava u željene outpute u privredi, kao i način na koji se resursi organizuju u firmama i industriji da proizvode robu i usluge. Poznate su studije koje upozoravaju na pozitivan uticaj koji ima podizanje temperature na radnom mestu na funkciju produktivnosti, / Shiseido korporacija/. Prosečna produktivnost može da se poboljša kad firme kreću ka raspoloživim najboljim tehnologija. Firme mogu da promene organizacione strukture (npr. osnovne funkcije i odnose sa dobavljačima), sistem za upravljanje i radne aranžmane kako bi prednost nove tehnologije iskoristile i za promene svojih tržišnih mogućnosti.

Neki od najvažnijih neposrednih faktora od uticaja na produktivnost su pored tehnoloških, organizacione promene, restrukturiranje industrije, preraspoda resursa i ekonomija obima. Tokom vremena<sup>7</sup>, i drugi faktori kao što su: istraživanje i razvoj i inovativni naponi, razvoj ljudskog kapitala kroz obrazovanje, i podsticaji iz jačanja konkurencije promovišu nove puteve za poboljšanje produktivnosti i sposobnost da ih industrijska preduzeća ostvare. Ovome se dodaju i okvirni institucionalni i faktori kulture koji određuju takođe uspeh nacije u poboljšanju produktivnosti. Išikava dijagram, i srodni modeli poslovnih procesa se često koriste za proučavanje produktivnosti. Ove metode dodaju se listi procesa ulaza kao što su: ljudi, metode, mašine, energija i materijali i životna sredina. Najčešće metode povećanja produktivnosti industrijska preduzeća mogu da postignu automatizacijom i kompjuterizacijom procesa, ergonomskim dizajnom i uslovima rada kojima smanjuju zadatke koje mora da obave zaposleni. Teorija industrijske produktivnosti kojoj je posvećen ovaj rad od uticaja je na razvoj automatizovanih proizvodnih sistema.<sup>8</sup> Teorija uključuje sledeće delove: naučne i metodičke osnove, kvantitativne indekse, fundamentalne tendencije i metode da otkrije razumne veze i ispravnost dizajna i

6

<http://www.bls.gov/lpc/>

7

Paul Krugman 1992, *The Age of Diminished Expectations: US Economic Policy in the 1980s*, MIT Press, Cambridge, p. 9.

8

Adžić S. /2010/, *Reindustrijalizacija i investiciona politika - problemi, kontroverze, zablude i rešenja*, Ekonomski vidici vol. 15, iss. 2, pp. 163-180.

razvoj industrijskih mašina, strukturalne i funkcionalne analize i sinteze njihovog sistema i odnosa sa produktivnošću, pouzdanošću, tehnologijom, izgradnjom, eksploatacijom, primenu uputstva. Ova teorija je organski povezana sa teorijom pouzdanosti mašina, teorijom ekonomske efikasnosti mašina, teorijom segmentacijr (diferencijacija) i koncentracije obrade operacija, teorijom optimalnog dizajna. Proizvodna produktivnost je glavna komponenta produktivnosti rada i rasta ekonomije.

Politike kojima se podstiče produktivnost, pomoćiće lakšu tranziciju i ralniju reindustrijalizaciju. Tokom narednih deset godina, najveći deo rasta BDP-a moraće da dođe iz produktivnosti. Poslovi 21 veka traže mnogo više znanja radnika, ne njihov povećan broj. O tome govore podaci iz SAD, gde su, 85 odsto novih radnih mesta u protekloj deceniji bila vezana za nova kompleksna znanja i veštine: analiziranje informacija, rešavanje problema, kreativno mišljenje. Intelektualna svojina, vrednost brenda, proces know-how stvorili su više od 70 odsto ukupne američke tržišne vrednosti u protekle tri decenije<sup>9</sup>.

Da bi se održalo stvaranje bogatstva, razvijene zemlje moraju naći načine da povećaju produktivnost; proizvoda i procesa, pri čemu će inovacije biti ključne 2012.<sup>10</sup> Pravi izazov će činiti proboj inovacija koje će stvarati kompanije: istorija pokazuje da više od dve trećine rasta produktivnosti dolazi iz proizvoda i procesa inovacije. Produktivnosti privrede će nagraditi 'uradi to pametnije' i uticati na idnustrijska preduzeća da razviju bolji poslovni model. Pored zahteva da se ispostave tržištu, efikasnije proizvedeni tradicionalni proizvodi i usluge, novo okruženje će insistirati na: "uradi pametnije".

Kompanije sa većom koncentracijom znanja radnika (iznad 35 odsto radne snage), kreiraju prema nekim proračunima tri puta veći povraćaj po zaposlenom u odnosu na kompanije sa manje znanja radnika (20 odsto ili manje radne snage). Razlike između konkurenata u istoj industriji sa manje znanja radnika, pretvoriće ovaj jaz u ključni izvor konkurentske prednosti. Da bi drastično povećale produktivnost kompanije će morati u tom smislu da planiraju načine, kako da povećaju tempo razvoja talenta, da razmeste najtalentovanije na najveće mogućnosti razvoja u svojim programima.

9

Savić R, Deđanski S, Grozdanić R, /2011/“Značaj razvoja industrijskih odnosa za novu industrijsku politiku Srbije 2020”, Ekonomski vidici, br 3. str 451-463.

10

Mundel, M.E. (1983). Improving Productivity and Effectiveness. Prentice-Hall, Inc

Kompanije kao što su Cisco i IBM-su agresivno razvijale pristup društvenim mrežama i razmenju znanja, Tesko je, na primer, sačuvao 45 odsto budžeta namenjenih putovanjima ključnih odeljenja zamenivši to video konferencijama,<sup>11</sup> drugi to koriste za povezivanje dizajnera odeće sa tkaninama i dobavljačima širom sveta, dramatično ubrzavajući proces projektovanja. Kvalitativni aspekti produktivnosti rada, kao što su: kreativnost, inovativnost, timski rad, poboljšanje kvaliteta rada i efekata na druge oblasti u kompaniji dobijaju sve veći značaj, posebno što je sve veći povezani uticaj znanja i informacionih tehnologija<sup>12</sup> na produktivnost rada.

Razmatranje mogućnosti ublažavanja posledica deindustrijalizacije u Srbiji: povlačenja iz starih industrija, kao i jačanja uloge propulzivnih delatnosti za proizvodnju sofisticiranih proizvoda visokih tehnologija, posebno u elektro metalnom kompleksu/elektroprovodnika, elektronskih računara, komunikacione opreme i uređaja/, u smislu ovih trendova mora uvažavati globalne zahteve za povećanjem produktivnosti s jedne i inovacija s druge strane.

## **Karakteristike industrije**

U realnom sektoru radi 301.452 radnika. U junu 2011. Godine bilo je zaposleno 1.770.628 radnika. U 2010.godini je u odnosu na 2004. aktivno stanovništvo smanjeno za 17,5%, a stopa aktivnosti za 8,6 procentnih poena. Ukupan broj aktivnih, prema Anketi o radnoj snazi, smanjen je za 5,0% u 2010. godini, u odnosu na 2009. godinu (odnosno sa 3.119.419 lica u 2009. Na 2.964.966 u 2010. godini). Stopa participacije lica radnog uzrasta (15-65) ima tendenciju pada, sa 60,6% u 2009. na 59,0% u 2010. godini. Ukupna stopa participacije, izražena kao procentualno učešće aktivnih od 15-64 godina (zaposleni i nezaposleni) u ukupnom broju stanovnika radnog uzrasta starosti od 15-64 godine, anketom obuhvaćenih zemalja, po podacima za 2010. godinu, kretala se u Srbiji od najnižih 59,0%.

U odnosu na globalne trendove produktivnosti u industriji s jedne, i povećanja performansi industrije s aspekta novih tehnologija i znanja radnika, s

11

Jevtic B, Damnjanovic A, Matic R, Grozdanić R, /2011/: "Izazovi industrijske politike u IKT sektoru", Ekonomski vidici, br 3. str 571-585.

12

Brynjolfsson E. (1993). "The productivity paradox of information technology". Communications of the ACM 36 (12): 66-77.



druge strane, razvoj srpske industrije je danas zasnovan na Low-tech podsektorima. Medium-high tech i High tech podsektori generišu svega 1/5 finansijskih performansi prerađivačke industrije. Proizvodnja električnih i optičkih uređaja, koja spada u visoko tehnološke podsektore učestvovala je u 2009. sa manje od 10% u svim indikatorima poslovanja Prererađivačke industrije. U odnosu na 2003. godinu ostvarene su sledeće stope rasta svih finansijskih performansi prerađivačke industrije: ukupan prihod (19,2%), dobit (88,1%) BDV (29,0%), gubitak (12,6%) i kumulirani gubitak (16,6%). Zaduženost – obaveze su povećane za 2,3 puta i u 2009. godini za 1,3 puta prevazilaze vrednost kapitala i 1,5 puta vrednost obrtno imovine. Nelikvidnost - na kraju trećeg kvartala 2011. godine blokirane račune u Srbiji imalo je 66.438 preduzeća i preduzetnika (15,6% registrovanih pravnih lica), od kojih je 1/3 preduzeća u blokadi duže od tri godine. Nesolventnost industrije je takođe njena karakteristika, kao njačešće rezultat niskog i kontinuiranog smanjenja sopstvenih u ukupnim izvorima sredstava. Tako je koeficijent solventnosti u 2011. iznosio 36,7% (37,5% u 2002.) Novi zakon o stečaju predviđa da se na sve subjekte koji su u blokadi duže od tri godine primene odredbe pokretanja automatskog stečaja. Automatski stečaj primenjuje se od 31. marta 2010. godine za 10.980 pravnih lica sa dugom od 100,6 mlrd. dinara. Oko 50% preduzeća predviđenih za automatski stečaj u nadležnosti je trgovinskih sudova u Beogradu (3.185), Novom Sadu (1.339) i Nišu (860).

### **Performanse metalnog kompleksa**

Metalska industrija je predstavljala kičmu srpske privrede u prethodnoj dekadi. Naime, metalska industrija Srbije je u vreme svoje pune razvijenosti, bila orijentisana na proizvodnju za izvoz sirovina i gotovih proizvoda, a sa stanovišta domaće tražnje veliki značaj je imala proizvodnja investicionih dobara i trajnih potrošnih dobara.

Prema raspoloživim statističkim podacima, 1986. godine u Srbiji se proizvodilo 12.711 tona pogonskih parnih kotlova, 12.723 tona delova mašina i uređaja za rudarstvo, 25.849 tona delova mašina i uređaja za građevinarstvo, 10.148 tona mlinova, 5.247 tona uređaja za sušenje, 16.311 tona trakastih transportera, 11.280 tona kombajna za žito. Metalni sektor je 1990. godine, u zemlji Sovjetskog Saveza izveo robe u vrednosti od 528 miliona dolara, u Saveznu Republiku Nemačku 388 miliona dolara, a zatim slede Italija, Kina. U

2003. godini, ukupna nomenklatura proizvoda koji imaju statistički značaj iz oblasti metalske industrije Srbije, u mnogome je smanjena, a količine su naprosto simbolične. Vrlo malo pozicija je danas koje metalska industrija Srbije proizvodi u hiljadama tona, a najveći broj njih se iskazuje veličinama od nekoliko desetina do nekoliko stotina tona. Prema podacima Republičkog Zavoda za statistiku, 2003. godine se proizvodilo svega 2.336 tona livenih kotlova za centralno grejanje, 2.980 tona delova i uređaja za građevinarstvo, 2.127 tona ostalih mašina i uređaja za metalurgiju. Sa izuzetkom proizvodnje osnovnih metala, koja je zabeležila dinamičan rast u poslednjih 4 godine, ostale oblasti metalnog sektora imaju male rezultate, kako po svojoj dinamici, tako i po svom obimu. Do kraja 2008. godine izuzetno su negativni trendovi u vađenju ruda metala gde je u odnosu na 2000. godinu obim proizvodnje skoro prepolovljen. Kod proizvodnje mašina i uređaja korišćenje kapaciteta za 8 godina smanjeno je za preko 13%. Proizvodnja kancelarijskih i računskih mašina je u toj meri degradirana da praktično više ne postoji, i sa stanovišta nacionalne ekonomije, nema statistički značaj. Proizvodnja radio, TV i komunikacione opreme, je svedena praktično na deseti deo one koja je „postojala“ 2000. g. Proizvodnja preciznih i optičkih instrumenata je svedena na 1/3 ako je merimo sa 2000.-tom godinom.

Danas, 2011.godine ovaj metalni sektor karakteriše znatan broj nedovoljno snažnih preduzeća u procesu reorganizacije. S druge strane, postoji nekoliko uspešnih primera poboljšanja efikasnosti i produktivnosti - sve veći broj kompanija koje beleži zadivljujući poslovni rezultat i sasvim solidnu profitnu marginu.

U metalnom sektoru je 2009.godine poslovalo ukupno, 11.466 preduzeća, od kojih: 11.130 mikro, malih i srednjih preduzeća i 336 velikih preduzeća. U strukturi ovog sektora takođe ima 12.336 preduzetničkih radnji koje se bave proizvodnjom metalnih proizvoda.

Prvo preduzeće po uspešnosti je neosporno, US Steel Srbija, sa stalnim prihodima i operativnim rastom od 10%. Poslovni prihodi preduzeća u 2007. iznosili su 899 miliona €, što ga stavlja na peto mesto na listi najvećih u domaćoj privredi. Zanimljivo je porediti 2 najveće kompanije u sektoru, US Steel i RTB Bor, koje su krajem 2007. imale skoro isti broj zaposlenih, oko 5.770 radnika. US Steel Srbija je zabeležilo promet od € 899 miliona i EBITDA od € 42 miliona, a RTB Bor je imao promet od € 110 miliona evra i operativni gubitak od 18 miliona €.

**Tabela 1. Sektorski raspored broja preduzeća u metalnom sektoru, 2009. godini**

	Ukupno	Preduzet.	Mikro	Mala	Srednja	MSPP	Velika
REPUBLIKA SRBIJA	315.356	226.241	76.243	9.873	2.470	314.827	529
Vađenje ruda i kamena	445	143	237	39	19	438	7
Prerađivačka industrija	54.542	35.980	14.374	2.922	1.022	54.298	244
Proiz. metala i metalnih proizv.	7.880	5.653	1.668	389	139	7.849	31
Proiz. ostalih mašina i uređaja	1.284	400	649	155	61	1.265	19
Proiz. elektr. i optičkih uređaja	2.672	987	1.327	271	69	2.654	18
Proiz. saobraćaj. sredstava	492	144	226	52	46	468	24
Ostala prerad. ind.	5.792	4.390	1.109	217	71	5.787	5

Izvor: RZS

Izuzetno visoke stope rasta zabeležene su i kod Cinos (185%, od € 28 miliona u 2006. poslovni prihod od € 79 miliona u 2007). Novkabel je u procesu restrukturiranja (53%, dostigavši 49 miliona €) i Ball Packaging Europe (rast od 51%, do € 57 miliona). Impol Seval takođe beleže odličan rast - 11%, dok je rast Valjaonice bakra Sevojno i Nissala usporen sa stope od 50% u 2006, na 8% u 2007. godini, što je i dalje bilo iznad nivoa ukupne srpske privrede. Robe široke potrošnje proizvođača, Metalca i Ball Packaginga beleže ubedljivo najjači EBITDA marginu, 16,2%, što ih sasvim jasno odvajaju od ostalih industrija. Rezultati celog sektora su od 2009. pod uticajem globalne ekonomske krize, beleži se smanjenje industrijske proizvodnje i izgradnje, kao i pad cena metala i metala (polu) proizvoda. Pozitivna kretanja na nivou sektora mogu se očekivati aktiviranjem proizvodnje Fiata u Kragujevcu koji je tradicionalno jedan od vodećih potrošača domaće industrije metala.

**Tabela 2. Sektorski raspored indikatora poslovanja MSPP metaliskog sektora, 2009.**

Preduzeća	Promet			Bruto dodata vrednost						
	broj	%	% u sektoru	broj	u mil. din.	%	% u sektoru	u mil. din.	%	% u sektoru
UKUPNO MSPP	314.827	100,0	99,8	872.540	4.380.545	100,0	67,8	819.206	100,0	57,4
Vađenje ruda i kamena	437,82	0,1	98,4	3.705	11.500	0,3	6,7	3.564	0,4	5,7
Prerađivačka industrija	54.298	17,2	99,6	260.195	977.461	22,3	61,5	212.118	25,9	55,2
Proiz. metala i metalnih proizv.	7.849	2,5	99,6	33.038	120.040	2,7	54,7	25.485	3,1	74,8
Proiz. ostalih mašina i uređaja	1.265	0,4	98,5	11.342	32.143	0,7	51,8	9.343	1,1	45,5
Proiz. elek. i opt. uređaja	2.654	0,8	99,3	17.943	92.787	2,1	76,5	18.374	2,2	70,3
Proiz. Saob. sredstava	468	0,1	95,1	7.864	29.718	0,7	67,2	5.940	0,7	49,3
Ostala prerad. ind.	5.787	1,8	99,9	18.868	60.778	1,4	83,0	11.859	1,4	75,9

Izvor: RZR

Tabela 3. Sektorski raspored BDV metalske industrije u 2009. godini (u mil. dinara)

	Ukupno	Preduzetnici	Mikro	Mala	Srednja	MSPP	Velika
REPUBLIKA SRBIJA	1.427.590	193.688	132.145	224.576	268.796	819.206	608.384
Prerađivačka industrija	384.556	37.855	19.229	53.468	101.566	212.118	172.438
Proiz. metala i metalnih proizv.	34.050	5.441	2.425	6.113	11.506	25.485	8.565
Proiz. ostalih mašina i uređaja	20.515	576	1.141	3.864	3.762	9.343	11.171
Proiz. elektr. i optičkih uređaja	26.122	936	2.702	7.364	7.372	18.374	7.749
Proiz. saobraćajnih sredstava	12.052	172	705	1.039	4.024	5.940	6.112
Ostala prerad. ind.	15.622	3.612	1.323	2.510	4.414	11.859	3.763
El. energija, gas i voda	105.791	24	70	2.019	9.701	11.813	93.977

Izvor: RZR na osnovu podataka RZS

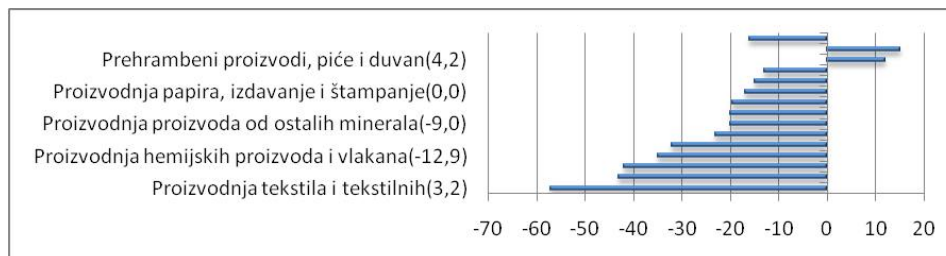
### Profitabilnost metalske industrije

Na nivou EU-27 u 2008. godini sve oblasti Prerađivačke industrije poslovale su pozitivno, dok su Proizvodnja kancelarijskih i računskih mašina u Češkoj i Proizvodnja ostalih saobraćajnih sredstava u Slovačkoj iskazale neprofitabilnost. U Republici Srbiji Proizvodnja osnovnih metala i Proizvodnja motornih vozila i prikolica u 2009. godini iskazale su negativne stope profitabilnosti, odnosno iskazale su gubitak na supstanci (iz poslovnih prihoda nisu mogle u celini reprodukovati utrošene vrednosti sredstava za proizvodnju niti isplatiti zarade). U poređenju sa 2003. broj neprofitabilnih oblasti smanjen je sa šest na dve oblasti, a stopa profitabilnosti Prerađivačke industrije zabeležila porast sa 31,1% na 35,0%.

**Tabela 4. Realne stope rasta produktivnosti rada industrije-metala u 2009. godini**

Mikro	Mala	Srednja	MSPP	Velika	Ukupno	
PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA	-13,0	-3,6	0,0	-5,1	-1,9	-4,1
Low-tech	-6,8	-2,9	10,6	0,9	4,3	1,9
Ostala prerađivačka industrija	-7,2	-18,2	-18,5	-14,1	4,5	-10,4
Medium-low-tech	-14,3	-2,8	-6,4	-7,9	-26,1	-17,2
Proizvodnja koksa i derivata nafte	36,5	-12,1	0,7	0,9	0,0	0,9
Proizvodnja metala i metalnih proizvoda	-13,9	-14,0	-9,6	-12,0	-64,8	-36,0
Medium-high-tech	-42,5	-2,1	-10,7	-14,6	14,2	0,7
Proizvodnja ostalih mašina i uređaja	-15,9	-5,5	-6,4	-5,7	9,1	1,1
Proizvodnja saobraćajnih sredstava	-76,0	-7,7	-4,7	-28,8	-0,9	-12,1
High-tech	-20,5	-12,1	-18,2	-16,3	-4,7	-12,2
Proizvodnja električnih i optičkih uređaja	-20,5	-12,1	-18,2	-16,3	-4,7	-12,2

Izvor: RZR



**Grafikon 5.** Promene realnih stopa produktivnosti rada MSSP prerađivačke industrije Srbije

Izvor: RSZ

U sledećoj tabeli upućuje se na mali uticaj novih tehnologija na izlazne rezultate metalske industrije, njenu bruto oatu vrednosot i vrednost izvoza.

**Tabela 5.** Indikatori MSPP sektora u okviru industrije metala u 2009. godini prema tehnološkoj strukturi (u %)

	Broj preduzeća	Broj zaposlenih	Promet	BDV	Izvoz	Uvoz
Prerađivačka industrija MSPP ukupno	100	100	100	100	100	100
Nisko tehnološki sektori	61,3	59,2	55,8	55,3	56,8	39,9
Ostala prerađivačka industrija	10,1	7,3	6,2	5,6	7,8	4,8
Srednje nisko tehnološki sektori	23,7	23,0	22,0	23,1	21,8	21,2
Proizvodnja metala i metalnih proizvoda	13,7	12,7	12,3	12,0	12,8	10,4
Srednje visoko tehnološki sektori	4,9	10,9	12,8	12,9	14,3	21,5
Proizvodnja ostalih mašina i uređaja	2,2	4,4	3,3	4,4	2,7	3,9
Proizvodnja saobraćajnih sredstava	0,8	3,0	3,0	2,8	6,8	8,5
Visoko tehnološki sektori	10,1	6,9	9,5	8,7	7,1	17,3
Proizvodnja električnih i optičkih uređaja	10,1	6,9	9,5	8,7	7,1	17,3

Izvor: RZR

Profitabilnost Prerađivačke industrije je prema podacima poslednjeg dostupnog izveštaja za MSP iz 2010.godine prosečno 34%, gde su profitabilnija mala preduzeća sa 43%. Proizvodnja metalnih proizvoda i saobraćajnih sredstava beleži negativne stope.

**Tabela 6. Profit Prerađivačke industrije metala u 2009. godini u mil. dinara**

	Mikro	Mala	Srednja	MSPP	Velika	Ukupno
Prerađivačka industrija	15.689	23.057	36.840	75.586	55.282	130.868
Proizv. metala i metalnih proizvoda	2.102	2.408	3.006	7.516	-8.080	-563
Proizvodnja ostalih mašina i uređaja	515	1.951	334	2.799	-1.378	1.421
Proizv. elektr. i optičkih uređaja	1.163	3.330	2.061	6.555	1.131	7.685
Proizvodnja saobraćajnih sredstava	503	391	449	1.343	-2.739	-1.396
Ostala prerađivačka industrija	1.292	728	1.076	3.096	627	3.724

Izvor: RZR

**Tabela 7. Stope profitabilnosti industrije metala u 2009. godini**

	Mikro	Mala	Srednja	MSPP	Velika	Ukupno
Prerađivačka industrija	27,5	43,1	36,3	35,6	32,1	34,0
Proizv. metala i metalnih proizvoda	26,7	39,4	26,1	29,5	-94,3	-1,7
Proizvodnja ostalih mašina i uređaja	30,0	50,5	8,9	30,0	-12,3	6,9
Proizv. elektr. i optičkih uređaja	32,0	45,2	28,0	35,7	14,6	29,4
Proizvodnja saobraćajnih sredstava	57,4	37,7	11,1	22,6	-44,8	-11,6
Ostala prerađivačka industrija	26,2	29,0	24,4	26,1	16,7	23,8

Izvor: RZR



U odnosu na globalni imperativ rasta produktivnosti u industriji, u srpskim preduzećima je prerađivačka industrija imala ukupno negativnu realnu stopu rasta produktivnosti od -4,1% u 2009. godini.

**Tabela 8. Realne stope rasta produktivnosti rada industrije-metala u 2009. godini**

	Mikro	Mala	Srednja	MSPP	Velika	Ukupno
PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA	-13,0	-3,6	0,0	-5,1	-1,9	-4,1
Low-tech	-6,8	-2,9	10,6	0,9	4,3	1,9
Ostala prerađivačka industrija	-7,2	-18,2	-18,5	-14,1	4,5	-10,4
Medium-low-tech	-14,3	-2,8	-6,4	-7,9	-26,1	-17,2
Proizvodnja koksa i derivata nafte	36,5	-12,1	0,7	0,9	0,0	0,9
Proizvodnja metala i metalnih proizvoda	-13,9	-14,0	-9,6	-12,0	-64,8	-36,0
Medium-high-tech	-42,5	-2,1	-10,7	-14,6	14,2	0,7
Proizvodnja ostalih mašina i uređaja	-15,9	-5,5	-6,4	-5,7	9,1	1,1
Proizvodnja saobraćajnih sredstava	-76,0	-7,7	-4,7	-28,8	-0,9	-12,1
High-tech	-20,5	-12,1	-18,2	-16,3	-4,7	-12,2
Proizvodnja električnih i optičkih uređaja	-20,5	-12,1	-18,2	-16,3	-4,7	-12,2

Izvor: RZR

Posebno su u odnosu na nove izvore rasta produktivnosti kroz nove tehnologije i znanja radnika zanimljivi podaci kojima se pokazuju rezultati metalnog sektora po osnovu tehnološke razvijenosti. Iz naredne tabele je uočljivo da su najzastupljeniji nisko tehnološki sektori u izvozu, kao i u stvaranju bruto dodate vrednosti, koji zajedno sa srednje nisko razvijenim sektorima metalske industrije stvaraju oko 78% bruto dodate vrednosti i izvoza.

**Tabela 9. Indikatori MSPP sektora u okviru industrije metala u 2009. godini prema tehnološkoj strukturi (u %)**

	Broj preduzeća	Broj zaposlenih	Promet	BDV	Izvoz	Uvoz
Prerađivačka industrija MSPP ukupno	100	100	100	100	100	100
Nisko tehnološki sektori	61,3	59,2	55,8	55,3	56,8	39,9
Ostala prerađivačka industrija	10,1	7,3	6,2	5,6	7,8	4,8
Srednje nisko tehnološki sektori	23,7	23,0	22,0	23,1	21,8	21,2
Proizvodnja metala i metalnih proizvoda	13,7	12,7	12,3	12,0	12,8	10,4
Srednje visoko tehnološki sektori	4,9	10,9	12,8	12,9	14,3	21,5
Proizvodnja ostalih mašina i uređaja	2,2	4,4	3,3	4,4	2,7	3,9
Proizvodnja saobraćajnih sredstava	0,8	3,0	3,0	2,8	6,8	8,5
Visoko tehnološki sektori	10,1	6,9	9,5	8,7	7,1	17,3
Proizvodnja električnih i optičkih uređaja	10,1	6,9	9,5	8,7	7,1	17,3

Izvor: RZR

Sam metalni sektor učestvuje u srpskom izvozu sa 39,56%, a u uvozu sa 34,54%.

Da bi se umrežavanjem kapaciteta, radne snage, razvojnih mogućnosti i inovacija kao i standardizacijom postigli bolji rezultati u povećanju produktivnosti, a time i uspješniji nastup na tržištu, u ovom sektoru su vidljivi i procesi klasterizacije. Tako je u metalnom sektoru formiran: jedan auto klaster, klaster BIOPOM, iz elektro sektora i dva klastera iz oblasti reciklaže metalnog i elektro otpada.

Tabela 10. Spoljnotrgovinski promet metala – sektorski raspored u 2009. godini

Preduzeća izvoznici	broj	%	% u sektoru	Izvoz			Preduzeća uvoznici			Uvoz		
				u mil. dinara	%	% u sektoru	broj	%	% u sektoru	u mil. dinara	%	% u sektoru
MSPP	12.427	100	97,4	275.378	100	50,5	20.300	100	98,1	627.147	100	60,9
Vađ. ruda i kam.	38	0,3	88,4	853	0,3	7,9	65	0,3	92,9	858	0,1	1,2
Prer. ind.	5.946	47,8	96,5	162.668	59,1	41,7	5.967	29,4	96,4	196.555	31,3	50,9
Pr. metala i met. pr.	974	7,8	97,3	20.353	7,4	24,1	856	4,2	96,8	20.476	3,3	27,5
Pro. ost. maš. i uređ.	405	3,3	96,0	8.050	2,9	36,2	385	1,9	95,8	7.694	1,2	53,4
Proiz. el. i opt. uređ.	489	3,9	96,4	11.212	4,1	32,5	650	3,2	97,3	34.009	5,4	62,2
Proiz. saobrać. sreds.	120	1,0	85,7	10.760	3,9	52,0	134	0,7	85,9	16.677	2,7	73,6
Ostala prerad. ind.	480	3,9	99,0	12.475	4,5	73,4	458	2,3	98,9	9.467	1,5	73,4

Izvor:

## Zaključak

Produktivnost i performanse metalnog sektora u Srbiji upućuju na to, da je ovaj sektor uspeo u porteklom periodu, uprkos opštem padu kapaciteta, zaposlenosti i ulaganja, da ostvari značajan izvoz. Međutim struktura izvoza je vrlo nepovoljna u odnosu na nivoe tehnološke razvijenosti proizvoda koji se izvoze, što govori o nedovoljnoj primeni novih tehnologija i rast produktivnosti sektora po tom osnovu. U narednom periodu će biti neophodno uložiti napore za unapređenje prvenstveno tehnoloških performansi kako bi se ostvarila veća dodata vrednost proizvoda, uz istovremeno uspostavljanje efikasnijih lanaca snabdevanja i vrednosti za efikasniji tržišni nastup i povezivanje sa evropskim industrijama metala.

Posebno će biti neophodno raditi na većem uticaju inovativnih, kreativnih industrija i raznih servisnih industrija u službi ostale industrije. Valja uključiti bolje razumevanje fenomena: smanjenja preduzeća, koncentracijom resursa na osnovne poslovne aktivnosti i prepuštanjem sekundarnih i tercijarnih aktivnosti kooperantima, ili servisnoj industriji, tercijarizacije ukupne unutrašnje i privredne strukture i postepenog intenziviranja efekata prelivanja industrijskih metoda i sredstava rada u druge proizvodne i neproizvodne delatnosti, a na odgovarajući način i u neprivredne. Ovo treba da doprinese i unapređenju konkurentnosti industrije i povećanju njenog uticaja na državu da stvara što povoljniji ambijent za otvaranje novih industrijskih preduzeća i poboljšavanje sposobnosti postojećih u periodu reindustrijalizacije kao prvoj fazi Strategije industrije Srbije 2020.

## Litaratura

- Adžić S. /2010/, Reindustrijalizacija i investiciona politika - problemi, kontroverze, zablude i rešenja, Ekonomski vidici - vol. 15, iss. 2, pp. 163-180
- Bisson P, Stephenson E, Viguier S. P /2011/: Five forces reshaping the global economy, McKinsey Global
- Brynjolfsson E.(1993). "The productivity paradox of information technology". Communications of the ACM 36 (12): 66–77
- Courbois, R.; Temple, P. (1975). La methode des "Comptes de surplus" et ses applications macroeconomiques. 160 des Collect, INSEE, Serie C (35). pp. 100
- Craig, C.; Harris, R. (1973). "Total Productivity Measurement at the Firm Level". Sloan Management Review (Spring 1973): 13–28
- Davis, H.S. (1955). Productivity Accounting. University of Pennsylvania
- Jevtic B, Damjanovic A, Matic R, Grozdanić R, /2011/: "Izazovi industrijske politike u IKT sektoru", Ekonomski vidici, br 3. str 571-585.
- Krugman P, /1992/, The Age of Diminished Expectations: US Economic Policy in the 1980s, MIT Press, Cambridge, p. 9.
- Mundel, M.E. (1983). Improving Productivity and Effectiveness. Prentice-Hall, Inc.

Savić R, Deđanski S, Grozdanić R, /2011/“Značaj razvoja industrijskih odnosa za novu industrijsku politiku Srbije 2020”, Ekonomski vidici, br 3. str 451-463.

Internet izvori: <http://tutor2u.net/economics/revision-notes/a2-micro-demand-for-labour.html>

<http://www.bls.gov/lpc/>

## **PRODUCTIVITY OF THE METAL INDUSTRY**

### **Abstract**

Subject of research in this paper is the phenomenon of productivity trends in the world set up as an imperative. This paper examines the phenomenon on the example of the productivity performance of metal complexes, particularly from new sources to increase its efficiency related to the impact of modern technology and knowledge on the structure of exports of the industry. Actuality of the metal complex considerations, investment and productivity in the state is particularly important because of the new challenges facing the industry: the new international division of labor, relocation of production and development, increasingly interdependent supply chains, a number of innovations, new materials, green economy and climate change, and and success of reindustrialization as the first phase of development of the Serbian industry 2020th, too.

**Key words:** productivity of industries, new technology, innovation and knowledge.

**Ekonomska biblioteka**  
**NOVE KNJIGE NA SRPSKOM JEZIKU**  
**- izbor -**

- ALEKSIĆ, Vesna  
SJEDINJENE AMERIČKE DRŽAVE I VELIKA SVETSKA  
EKONOMSKA KRIZA: 1929-1939: MODEL DRUŠTVA U KRIZI  
*Stubovi kulture*, Beograd, 2010.
- ARANDARENKO, Mihail  
TRŽIŠTE RADA U SRBIJI:  
TRENDOVI, INSTITUCIJE, POLITIKE  
*Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta*, Beograd, 2011.
- ADŽIĆ, Sofija  
REGIONALNA EKONOMIJA EVROPSKE UNIJE  
*Ekonomski fakultet u Subotici*, Subotica, 2011.
- BALJ, Branko; ČUČKOVIĆ, Aleksandar; BREU, Aleksandra; MARIĆ, Radenko  
ETIKA POSLOVANJA  
*Ekonomski fakultet u Subotici*, Subotica, 2011.
- BELA KNJIGA 2011.  
Predlozi za poboljšanje poslovnog okruženja u Srbiji  
Redaktori Mihailo Crnobrnja i Savet stranih investitora  
*Savet stranih investitora*, Beograd, 2011.
- BENEDIKT XVI, Papa  
EVROPA – NJENI TEMELJI DANAS I SUTRA  
preveo Igor Radojčić  
*Novoli*, Beograd, 2010.
- BOŽIĆ, Dragica G; BOGDANOV, Natalija Lj; ŠEVARLIĆ, Miladin.M  
EKONOMIKA POLJOPRIVREDE  
*Poljoprivredni fakultet Univerziteta u Beogradu*, Beograd, 2011.
- BREKMAN, Levi; DŽAFI, Sem  
JEVREJSKA TAJNA POSLOVNOG USPEHA:  
DEVET LEKCIJA ZA POSTIZANJE LIČNOG I FINANSIJSKOG USPEHA  
*Centar za kulturu, Šumadijske metafore*, Mladenovac, 2011.

- BRENKERT, George G.  
MARKETINŠKA ETIKA  
Prevela s engleskog Marija Babić  
*Službeni glasnik*, Beograd, 2011.
- BUKVIĆ, Rajko; KOVAČ, Oskar; PELEVIĆ, Branislav; UROŠEVIĆ, Branko;  
ŽIVKOVIĆ, Boško  
SVETSKA FINANSIJSKA KRIZA: IZAZOVI I STRATEGIJA  
Redaktor Oskar Kovač  
*Naučno društvo Srbije*, Beograd, 2011.
- BULATOVIĆ, Momir  
EKONOMIJA I DEMOKRATIJA:  
DRŽATI GLAVU IZNAD  
*Jumedia Mont*, Podgorica, 2011.
- VLAHOVIĆ, Branislav  
TRŽIŠTE I MARKETING POLJOPRIVREDNO-PREHRAMBENIH  
PROIZVODA  
*Ekonomski fakultet Univerziteta u Novom Sadu*, Novi Sad, 2011.
- VUJAČIĆ, Ivan  
KEJNZ PROTIV KLASIKA:  
FORMALNA ANALIZA I POREĐENJE  
*Službeni glasnik*, Beograd, 2011.
- VUČKOVIĆ, Sanja  
OSNOVI FINANSIJA  
*Megatrend univerzitet*, Beograd, 2011.
- GAJIĆ, Aleksandar  
DUHOVNE OSNOVE SVETSKE KRIZE  
*Konras*, Beograd, 2011.
- GAJIĆ, Aleksandar  
KORPORATIVNA NOSTALGIJA  
*Službeni glasnik*, Beograd, 2011.
- GALOGAŽA, Milan  
KRIZNI MENADŽMENT SRBIJE  
*Slavenski intelektualni resursi*, Sremska Kamenica, 2011.
- GINTER, Hanih  
EVROKATASTROFA NA VIDIKU :  
JEDAN FINANSIJSKI SISTEM PRED BANKROTOM?  
preveo Života Ivanović  
*Albatros plus*, Beograd, 2011.

DEINDUSTRIJALIZACIJA I RADNIČKI OTPOR

Borbe i inicijative za očuvanje radnih mesta u periodu tranzicije

*Pokret za slobodu*, Beograd, 2011.

DINKIĆ, Mirosinka; BRANKOVIĆ, Aleksandra

EKONOMSKA ANALIZA UVOĐENJA ROMSKIH ZDRAVSTVENIH  
MEDIJATORA U SISTEM JAVNIH ZDRAVSTVENIH USTANOVA U  
SRBIJI

*Institut ekonomskih nauka*, Beograd, 2011.

DUŠANIĆ, Jovan B.

DESTRUKCIJA EKONOMIJE

Knj.1. DECENIJA SRPSKE TRANZICIJE

*Nova srpska politička misao*, Beograd, 2010.

DUŠANIĆ, Jovan B.

DESTRUKCIJA EKONOMIJE

Knj.2. SRBIJA U VRTLOGU EKONOMSKE KRIZE

*Nova srpska politička misao*, Beograd, 2010.

DJUKIĆ, Petar

ODRŽIVI RAZVOJ: UTOPIJA ILI ŠANSZA ZA SRBIJU

*Tehnološko-metalurški fakultet*, Beograd, 2011.

ĐUKIĆ, Srećko

RUSKI GAS U EVROPI: OD DETANTA DO JUŽNOG TOKA

*Službeni glasnik*, Beograd, 2011.

ZEMLJA I SLOBODA

Narodne borbe za agrarnu i poljoprivrednu reformu

Priredio Milenko Srećković

*Pokret za slobodu*, Beograd, 2011.

ZNAČAJ NOVIJIH EVROPSKIH DOKUMENATA ZA OBNAVLJANJE

STRATEŠKOG MIŠLJENJA I UPRAVLJANJA U SRBIJI

Redaktori Milorad Filipović i Miodrag Vujošević

*Ekonomski fakultet i Institut za arhitekturu i urbanizam*, Beograd, 2011.

ZJALIĆ, Ljubica M.

RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA U FUNKCIJI STRUKTURALNIH

PROMENA I NOVIH USLOVA RADA

*Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća*, Beograd, 2011.



IGNJATOVIĆ, Suzana

SOCIJALNI KAPITAL: OD AKADEMSKE RASPRAVE DO JAVNE  
POLITIKE

*Institut društvenih nauka, Beograd, 2011.*

IZGRADNJA LOKALNIH KAPACITETA ZA RURALNI RAZVOJ USMERENA NA  
UNAPREĐENJE TURIZMA

Izveštaj pripremio Leopold Rollinger

*Ujedinjene nacije - Program za razvoj, Kancelarija u Srbiji, Beograd, 2012.*

IZGUBLJENO U TRANZICIJI

Kritička analiza procesa društvene transformacije

*Rosa Luxemburg Stiftung, Beograd, 2011.*

ILINČIĆ, Branko

KRIZA KAO ZNAK CIVILIZACIJSKOG ĆORSOKAKA

*Miroslav, Beograd, 2012.*

INSTITUCIONALNE REFORME U 2010. GODINI

Boris Begović i dr.

*Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd, 2011.*

JAKŠIĆ, Miomir; PRAŠČEVIĆ, Aleksandra

POLITIČKA MAKROEKONOMIJA

*Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2011.*

JANKOVIĆ, Snežana; TOMIĆ, Vedran; KOSANOVIĆ, Nada; KUZEVSKI, Janja;  
ANĐELIĆ, Bojan

ZEMLJORADNIČKE ZADRUGE U SRBIJI: ANALIZA STANJA

*Institut za primenu nauke u poljoprivredi, Beograd, 2010.*

JEDNAK, Jovo

EKONOMIJA EVROPSKE UNIJE

*Beogradska poslovna škola-Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2011.*

JOVANOVIĆ, Vladimir (1833—1922)

IZABRANI SPISI

priredio Boško Mijatović

*Službeni glasnik, Beograd, 2011.*

JOVANOVIĆ, Sonja; RADUKIĆ, Snežana; PETROVIĆ-RANĐELOVIĆ, Marija

TEORIJSKI I INSTITUCIONALNI OKVIR ODRŽIVOG RAZVOJA

*Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, 2011.*

KAKO STATI NA PUT POLITIZACIJI JAVNIH PREDUZEĆA U SRBIJI

*Centar za primenjene evropske studije Fonda za otvoreno društvo, Beograd, 2011.*

KAMERON, Rondo; NIL, Lari

KRATKA EKONOMSKA ISTORIJA SVETA:  
OD PALEOLITSKOG DOBA DO DANAS

Prevela sa engleskog Vesna Petrović  
*Službeni glasnik, Beograd, 2011.*

KLASENS, Rože

KORPORATIVNA KULTURA U BANKARSTVU  
*Udruženje banaka Srbije, Beograd, 2011.*

KLJAKIĆ, Ljubomir

KRIZA: KORISNI IDIOTI I KOLAPS SRBIJE

*Naš pečat i Fond "Slobodan Jovanović", Beograd, 2011.*

KOVAČ, Oskar; RISTANOVIĆ, Vladimir

EKONOMIJA REGIONA SVETA  
*Megatrend univerzitet, Beograd, 2011.*

KOZOMARA, Jelena; STOJADINOVIĆ JOVANOVIĆ, Sandra

MEĐUNARODNO POSLOVNO FINANSIRANJE  
*Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2011.*

KOŠTUNICA VOJISLAV

ZAŠTO SRBIJA A NE EVROPSKA UNIJA  
*Fond "Slobodan Jovanović", Beograd, 2012.*

KRUGMAN, Pol

POVRATAK EKONOMSKE DEPRESIJE  
I SVETSKA KRIZA 2008.  
*Heliks, Smederevo, 2010.*

KUDA IDE KONKURENTNOST SRBIJE

urednici Nebojša Savić i Goran Pitić  
*Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2010.*

KUTLAČA, Đuro; SEMENČENKO, Dušica; NEDOVIĆ, Viktort; KOLIĆ, Jelena

RAZVOJ SRPSKE NAUKE U NSVETLU EVROPSKIH INTEGRACIJA  
*Zavod za udžbenike, BEOGRAD, 2011.*

LAZAREVIĆ, Ratko

KAKO OŽIVETI NAŠE SELO I STOČARSTVO

*Vizartis*, Beograd, 2011.

LAZIĆ, Mladen

ČEKAJUĆI KAPITALIZAM:

Nastanak novih klasnih odnosa u Srbiji

*Službeni glasnik*, Beograd, 2011.

LOVRE, Koviljko; ZEKIĆ, Stanislav

EKONOMSKA ANALIZA AGRARNIH PROGRAMA

*Ekonomski fakultet u Subotici*, 2011.

LUKIĆ, Radojko

UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA U POLJOPRIVREDNOM PREDUZEĆU

*Izdavački centar Ekonomskog fakulteta u Beogradu*,

LUCIJUS, Vulf D. Fon

EKONOMIKA IZDAVAČKE DELATNOSTI:

Ekonomske, pravne i organizacione osnove

Prevele Marija Jeknić, Mirjana Osatović i Dubravka Milovanović

*Klio*, Beograd, 2011.

MAKSIN, Marija; PUCAR, Mila; MILIJIĆ, Saša; KORAC, Miomir

ODRŽIVI RAZVOJ TURIZMA U EVROPSKOJ UNIJI I SRBIJI

*Institut za arhitekturu i urbanizam Srbije – IAUS*,

Beograd, 2011.

MARKOVIĆ, Živko

RASELJAČIVANJE SELA I SELJAKA

*Naučna KMD i Savez naučnih stvaralaca*, Beograd, 2011.

MADŽAR, Ljubomir

ISKUŠENJA EKONOMSKE POLITIKE U SRBIJI

*Službeni glasnik*, Beograd, 2011.

MILANOVIĆ, Milan R; ĐOROVIĆ, Milutin T.

TRŽIŠTE POLJOPRIVREDNIH PROIZVODA U SRBIJI PRE I POSLE  
TRANZICIJE

Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2011.

MILENKOVIĆ, Svetislav

RESURSI U EKONOMSKOJ SADAŠNJOSTI I BUDUĆNOSTI  
*Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, 2011.*

MLADENOVIĆ, Igor; CVETANOVIĆ, Slobodan

FINANSIRANJE RASTA I RAZVOJA  
*Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, 2011.*

NACIONALNA STRATEGIJA SOCIJALNOG STANOVANJA

*Vlada Republike Srbije, 26. januara 2012. godine*

NOVA STRATEGIJA RAZVOJA PRIVREDE SRBIJE

Izazovi ekonomske politike u 2011. godini  
Redaktori Jurij Bajec I Miomir Jakšić  
*Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2011.*

POKRAJAC, Slobodan

PREDUZETNIŠTVO: IZAZOVI I PUTEVI  
KREATIVNE DESTRUKCIJE PRIVREDE SRBIJE  
*Mašinski fakultet, Beograd, 2010.*

PRVI NACIONALNI IZVEŠTAJ O SOCIJALNOM UKLJUČIVANJU I SMANJENJU

SIROMAŠTVA U REPUBLICI SRBIJI ZA PERIOD 2008 – 2010. GODINE  
*Vlada Republike Srbije, 17. mart 2011. godine,*

RADNO MESTO POD SUNCEM: RADNIČKE BORBE U SRBIJI

*Službeni glasnik i Res publica, Beograd i Luxol-Farmacija, Zrenjanin, 2011.*

REJNHART, Karmen M.; ROGOF, Kenet S.

OVOG PUTA JE DRUGAČIJE:  
OSAM VEKOVA FINANSIJSKE NERAZBORITOSTI  
*Službeni glasnik, Beograd, 2011.*

SIMONOVIĆ, Dragoljub; SIMONOVIĆ, Zoran

SRBIJA BEZ SELJAKA: AGRARNI I RURALNI EGZODUS  
*Sven i Ekonomika, Niš, 2010.*

SOKIĆ, Sreten

EKONOMIJA SRBIJE:  
MOGUĆNOSTI, SAVREMENOSTI I MODERNOSTI  
*C print, Beograd, 2011.*

SOL, Džon Ralston

PROPAST GLOBALIZMA I PREOBLIKOVANJE SVETA

prevod sa engleskog Igor Cvijanović i Alen Bešić

*Arhipelag*, Beograd, 2011.

SRBIJA I SVET: RAZVOJ I INTEGRACIJE

zbornik, urednik Snežana Grk

*Institut društvenih nauka*, Beograd, 2011.

STANISAVLJEVIĆ, Blagoje

DVA VEKA ORGANIZOVANOG ZANATSTVA U NIŠU

*Sven i Istorijski arhiv grada Niša*, Niš, 2010.

SUBIĆ, Jonel

SPECIFIČNOSTI PROCESA INVESTIRANJA U POLJOPRIVREDI

*Institut za ekonomiku poljoprivrede*, Beograd, 2010.

UNIVERZITET I ODRŽIVI RAZVOJ

priredio Vukašin Pavlović

*Fakultet političkih nauka, Centar za ekološku politiku i održivi razvoj*, Beograd, 2011.

HAZLIT, Henri

EKONOMIJA U JEDNOJ LEKCIJI

*Službeni glasnik*, Beograd, 2011.

HRUSTIĆ, Hasiba

PORESKA HARMONIZACIJA U EVROPSKOJ UNIJI

*Institut za međunarodnu politiku i privredu*, Beograd, 2011.

CVEJIĆ, Slobodan

DRUŠTVENA ODREĐENOST EKONOMSKIH POJAVA

*Čigoja štampa i Institut za sociološka istraživanja*

Filozofskog fakulteta, Beograd,

CVETANOVIĆ, Slobodan; MLADENOVIĆ, Igor

KAPITAL U TEORIJI RASTA I RAZVOJA

*Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu*, Niš, 2011.

Slavomir MIRKOVIĆ, [mirkovic.sla@sbb.rs](mailto:mirkovic.sla@sbb.rs)

## UPUTSTVO ZA AUTORE

**NASLOV RADA** (TIMES NEW ROMAN, BOLD, VELIKA SLOVA, CENTRED, 12 PT)

**Ime i prezime prvog autora \***

E-mail: < >

**Ime i prezime drugog autora \*\***

E-mail: < >

Naslov rada treba da bude napisan na centru prve stranice fontom Times New Roman, velikim bold slovima, 12 pt. Prored naslova treba da bude: Before 12 pt, After 12 pt. Naslov rada treba da bude praćen imenom autora na centru stranice, bold slovima, 12 pt; bez proreda. U fusnoti upisati naziv institucije u kojoj autor radi. Ispod imena autora treba navesti e-mail autora u Times New Roman, 10 pt, centrirano.

### Rezime

*Rezime na srpskom treba da bude napisan fontom Times New Roman, Italic, 11 pt. Tekst apstrakta treba da bude napisan nakon navoda “Rezime” (Bold, 11 pt), Single, Before 6 pt, After 0 pt.*

**Ključne reči:** (mala slova, regular, font 11)

**1. PRVI NIVO NASLOVA** (TIMES NEW ROMAN, BOLD CAPITAL LETTERS, CENTRED, 12PT, SA PROREDOM: BEFORE 6 PT, AFTER 0 PT)

Rad treba da bude napisan u programu Word for Windows, na A4 papiru (210 x 297 mm), margine: gornja 5.8 cm, donja 5.8 cm, leva 4.2 cm i desna 4.2 cm,

\*

Institucija/Afilijacija: Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu (Regular, 10pt)

\*\*

Institucija/Afilijacija: Saobraćajni fakultet, Univerzitet u Beogradu (Regular, 10pt)  
<ovo je primer kako treba navesti afilijaciju u fusnoti>

header: 4.9, footer: 5.0. Tekst treba da bude napisan u Times New Roman 11.5pt, sa proredom - Single, Before 6pt, After 0pt; prvi red pasusa uvučen 1.25 cm (First Line 1.25 cm).

Rad treba da bude napisan na srpskom, maksimalnog obima 12-14 stranica, prema ovom uputstvu (uključujući apstrakt, jednačine, tabele, reference literature i dodatke).

**1.1. Drugi nivo naslova: podnaslov** (Times New Roman, bold letters, justified, 11.5 pt, sa proredom: Before 6 pt, After 0 pt)

## 2. PRIMERI TABELA, JEDNAČINA, GRAFIKONA

**Tabele i grafike numerisati i pozicionirati na centar** (table/chart title – Center, 10 pt, Italic, Before 6 pt, After 6 pt).

*Tabela 1. Indikatori recesije*

Zemlja	GDP	
	2000	2008
USA		
France		
Germany		
Italy		

Izvor: .....

*Izvor koji se citira u fusnoti treba da bude napisan tako da je naJpre navedeno prezime autora, nakon čega je u zagradama navedena godina izdanja, a zatim stranica.<sup>1</sup>*

---

1

Stiglitz and Charlton (2005), str. 23. (Regular, 10 pt)

Jednačina treba da bude napisana u Equation Editor, sa desnom numeracijom (arapskim brojevima).

$$Z - Y = \frac{A_B}{V} \quad (1)$$

### 3. NA KRAJU RADA SE DAJE NASLOV RADA NA ENGLESKOM JEZIKU I APSTRAKT RADA NA ENGLESKOM JEZIKU

#### THE ARTICLE'S TITLE

(Times New Roman, velikim bold slovima, 12 pt. Prored naslova treba da bude: Before 12 pt, After 12 pt)

#### Abstract

*The abstract in English should be written in Times New Roman, Italic, 11 pt. The text of the abstract should be written after the quote “Abstract” (Bold, 11 pt). The abstract line spacing is Single, Before 6 pt, After 0 pt.*

**Key words:** (small letters, regular, font 11)

#### LITERATURA

U literaturi treba navesti samo radove koji su direktno korišćeni u radu i to abecednim redom prezimena autora.

##### <Primer knjige:>

Klein, E. (1973), *Mathematical Methods*, Cambridge University Press, Cambridge.

Abel, A. and Bernanke, B. (2004), *Macroeconomics*, Cambridge University Press, Cambridge.

##### <Primer članka u časopisu:>

Greenwald, B. and Stiglitz, J. E. (1993), “Financial Market Imperfections and Business Cycles” *Quarterly Journals of Economics*, Vol. 108, Pp 77 – 114



**< Primer za knjigu koja je uređivana:>**

Blinder, A. S. (2006), “The Case Against the Case Against Discretionary Fiscal Policy“, in Kopcke et al. (ed.) (2006), *The Macroeconomics of Fiscal Policy*, MIT Press, Cambridge Massachusetts, Pp 25-61

**< Primer za *working paper*:>**

Li, G. and Smith, P. A. (2009), “New Evidence on 401(k) Borrowing and Household Balance Sheets”, Federal Reserve Board, Washington, Working paper, No. 19, May 2009

**< Primer za internet referencu:>**

<http://www.nber.org/cycles.html> [Pristup: 08/02/07]

Pripremljen rad na način izložen u ovom uputstvu u elektronskoj formi treba poslati na e-mail adresu: [debeograd@gmail.com](mailto:debeograd@gmail.com)