

SADRŽAJ

DEO I

1. Dr Petar Veselinović
Dr Nikola Makojević
STANJE I TENDENCIJE U RAZVOJU EKONOMSKIH
AKTIVNOSTI NA PODRUČJU GRADA KRAGUJEVCA.....3-26
2. Dr Ljiljana Maksimović
Dr Milan Kostić
EKONOMSKI EFEKTI PRIVATIZACIJE
NA PODRUČJU GRADA KRAGUJEVCA.....27-38
3. Dr Danijela Despotović
KONKURENTNOST PRIVREDE GRADA KRAGUJEVCA39-51
4. Dr Miroslav Đorđević
Dr Saša Obradović
Nemanja Lojanica
KOMPARATIVNA ANALIZA REGIONALNE RAZVIJENOSTI
ŠUMADIJSKOG I OSTALIH REGIONA U REPUBLICI SRBIJI53-60
5. Milka Grbić
Dr Nenad Janković
PRILIV I SEKTORSKA STRUKTURA GRINFILD I
BRAUNFILD INVESTICIJA U LOKALNOJ PRIVREDI.....61-71
6. Dr Nenad Stanišić
Dr Gordana Milovanović
Tijana Tubić
SPOLJNA TRGOVINA U ŠUMADIJSKOM REGIONU73-84
7. Dr Vladimir Mičić
DEINDUSTRIJALIZACIJA PRIVREDE GRADA
KRAGUJEVCA I PERSPEKTIVE RAZVOJA INDUSTRIJE.....85-95
8. Dr Gordana Marjanović
Vladimir Mihajlović
ZAPOSLENOST I AKTIVNE MERE POLITIKE
ZAPOŠLJAVANJA U REGIONU ŠUMADIJE.....97-109
9. Dr Svetislav Milenković
Mr Nikola Bošković
PRIRODNI RESURSI GRADA KRAGUJEVCA
U FUNKCIJI PRIVREDNOG RAZVOJA111-118

10. Dr Svetislav Milenković Mr Nikola Bošković OBLIKOVANJE KRAGUJEVCA KAO TURISTIČKE DESTINACIJE	119-129
11. Dr Lela Ristić RAZVIJENOST AGRARNOG SEKTORA I PERSPEKTIVE NJEGOVOG RAZVOJA U LOKALNOJ PRIVREDI.....	131-140
12. Mr Milena Jovanović-Kranjec Maja Luković SOCIJALNA KARTA STANOVNIŠTVA NA PODRUČJU GRADA KRAGUJEVCA	141-149
13. Dr Ljiljana Maksimović Dr Vladimir Mičić POSLOVNI KLASTERI KAO NAČIN ZA PODSTICANJE EKONOMSKE DELATNOSTI – PRIMERI U LOKALNOJ PRIVREDI GRADA KRAGUJEVCA	151-161
14. Dr Vlastimir Leković Dr Vladan Ivanović PRIMENA KONCEPTA JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA U REŠAVANJU KOMUNALNIH INFRASTRUKTURNIH PROBLEMA - SLUČAJ GRADA KRAGUJEVCA	163-176
DEO II	
15. Dr Marko Slavković UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNOJ UPRAVI – STANJE I PRIMERI DOBRE PRAKSE.....	179-191
16. Dr Jelena Erić Nielsen Dr Vesna Stojanović-Aleksić Mr Jelena Nikolić ULOGA PREDUZETNIČKIH <i>SPIN-OFF</i> PODUHVATA U EKONOMSKOM RAZVOJU KRAGUJEVCA.....	193-203
17. Dr Gordana Radosavljević Katarina Borisavljević OPŠTI POKAZATELJI STANJA I RAZVOJA TRGOVINSKE MREŽE U ŠUMADIJI.....	205-219
18. Dr Ružica Milovanović RAZVIJENOST AGROINDUSTRIJSKOG SEKTORA I PERSPEKTIVE NJEGOVOG RAZVOJA U LOKALNOJ PRIVREDI.....	221-229
19. Dr Veljko Marinković Dr Milan Kostić ISPITIVANJE JAVNOG MNJENJA O STANJU I POTENCIJALIMA EKONOMIJE GRADA KRAGUJEVCA	231-241

20. Dr Milan Kocić
Katarina Radaković
REALIZACIJA STRATEGIJA IZGRADNJE IMIDŽA GRADA
KAO PREDUSLOV ZA BRENDIRANJE KRAGUJEVCA.....243-252
21. Dr Verica Babić
Dr Violeta Domanović
Dr Slađana Savović
POSTAKVIZICIONE PERFORMANSE
PREDUZEĆA – PRIMERI U LOKALNOJ PRIVREDI253-264
22. Dr Slavica P. Petrović
SYSTEMSKI PRISTUP UNAPREĐIVANJU EFIKASNOSTI
FUNKCIONISANJA LOKALNE SAMOUPRAVE GRADA KRAGUJEVCA265-280
23. Mr Dejana Zlatanović
INTERPRETATIVNA SYSTEMSKA METODOLOGIJA U
UPRAVLJANJU PROBLEMSKIM SITUACIJAMA LOKALNE PRIVREDE281-293
24. Dr Srđan Šapić
Dr Mirjana Knežević
Jovana Golo
PROCES INTERNACIONALIZACIJE POSLOVANJA
PREDUZEĆA SA PODRUČJA ŠUMADIJE295-307
25. Dr Stevo Janošević
Dr Vladimir Dženopoljac
EFIKASNOST UPOTREBE INTELEKTUALNOG KAPITALA
KAO DETERMINANTA FINANSIJSKIH PERFORMANSI KOD
NAJUSPEŠNIJIH KRAGUJEVAČKIH PREDUZEĆA309-326

DEO III

26. Dr Miodrag Lovrić
Mr Marina Milanović
Milan Stamenković
ANALIZA INDEKSA DEMOGRAFSKIH
RESURSA I TIPOLOGIJA OPŠTINA
ŠUMADIJSKOG I POMORAVSKOG OKRUGA.....329-345
27. Dr Slavica Jovetić
Mr Zlata Đurić
Olivera Janković
INTEGRISANI SISTEM MENADŽMENTA
KVALITETOM U LOKALNOJ UPRAVI GRADA KRAGUJEVCA347-362
28. Dr Zoran Kalinić
Dr Vladimir Ranković
RAZVOJ E-UPRAVE NA LOKALNOM NIVOU –
OCENA SADAŠNJEG STANJA I MOGUĆNOSTI UNAPREĐENJA.....363-381

29. Dr Zora Arsovski
Igor Milanović
Mr Dragana Rejman Petrović
ICT PODRŠKA POSLOVNIM AKTIVNOSTIMA
U JAVNOJ UPRAVI – STANJE I PRIMERI DOBRE PRAKSE 383-408
30. Dr Predrag Mimović
IDENTIFIKACIJA I EVALUACIJA KLJUČNIH AKTIVNOSTI
ODRŽIVOG RAZVOJA SPOMEN-PARKA "KRAGUJEVAČKI OKTOBAR":
INTEGRATIVNI PRISTUP SWOT ANALIZE I
ANALITIČKOG HIJERARHIJSKOG PROCESA 409-423

DEO IV

31. Dr Vesna Janjić
Dr Mirjana Todorović
Dejan Jovanović
RAČUNOVODSTVENA PROFESIJA KAO FAKTOR EFIKASNOG
UPRAVLJANJA: ANALIZA PREDUZEĆA GRADA KRAGUJEVCA 427-441
32. Dr Vladimir Obradović
Nemanja Karapavlović
ANALIZA FINANSIJSKOG POLOŽAJA I RENTABILNOSTI
PRIVREDNIH SUBJEKATA IZ KRAGUJEVCA 443-455
33. Dr Jasmina Bogičević
Dr Dragan Stojanović
ANALIZA FINANSIJSKIH PERFORMANSI
JAVNO KOMUNALNIH PREDUZEĆA U KRAGUJEVCU 457-468
34. Dr Predrag Stančić
Mr Milan Čupić
Dr Dragomir Dimitrijević
FINANSIJSKI EFEKTI PRESTRUKTURIRANJA
PREDUZEĆA U KRAGUJEVCU 469-484
35. Dr Snežana Ljubisavljević
Dr Biljana Jovković
Vladimir Stančić
VRSTE MIŠLJENJA IZNETH U REVIZORSKIM
IZVEŠTAJIMA PRIVREDNIH DRUŠTAVA GRADA
KRAGUJEVCA U PERIODU 2010-2012. 485-498

DEO V

36. Dr Dragan Marković
Dr Srđan Furtula
ULOGA FINANSIJSKOG SEKTORA U FINANSIRANJU
LOKALNE SAMOUPRAVE GRADA KRAGUJEVCA 501-509

37. Dr Srđan Đinđić Stevan Luković SISTEM FINANSIRANJA LOKALNE SAMOUPRAVE.....	511-532
38. Dr Veroljub Dugalić Dragan Stojković MUNICIPALNE OBVEZNICE KAO IZVOR FINANSIRANJA	533-543
39. Dr Milena Jakšić Dr Mikica Drenovak Dr Violeta Todorović ALTERNATIVNI IZVORI FINANSIRANJA U FUNKCIJI RAZVOJA LOKALNIH SAMOUPRAVA	545-559
40. Dr Emilija Vuksanović Nenad Tomić FUNKCIONISANJE SISTEMA PRINUDNE NAPLATE.....	561-570

STANJE I TENDENCIJE U RAZVOJU EKONOMSKIH AKTIVNOSTI NA PODRUČJU GRADA KRAGUJEVCA

Dr Petar Veselinović*
Dr Nikola Makojević

***Apstrakt:** Kragujevac je administrativno sedište Šumadijskog okruga i njegov politički, privredni, kulturni, zdravstveni i obrazovni centar. Sa skoro 180 000 stanovnika, Kragujevac spada u najveće gradove u Srbiji, a svoj nacionalni značaj stekao je prvenstveno kao centar automobilske industrije i kao univerzitetski centar. Ova činjenica je važna kako za pozitivni privredni razvoj i obnovu Grada, tako i za stalni monitoring od strane domaćih i stranih investitora. Centralna gradska zona Kragujevca predstavlja trgovinski, uslužni i kulturni centar Grada i regiona. Kragujevac je moderan grad, planski i urbanistički uređen, sa očuvanim i prepoznatljivim gradskim jezgrom. Grad ima razvijenu putnu i železničku mrežu, komunalne usluge i planski razvijenu i dostupnu poslovnu infrastrukturu. Kragujevac je „zeleni grad“, u kome stanovnici imaju visok nivo svesti o očuvanju životne sredine, a infrastrukturni i komunalni sistemi funkcionišu u skladu sa principima očuvanja životne sredine i racionalnog korišćenja energije. Grad poseduje referentne institucije koje se bave pitanjima zaštite životne sredine i energetske efikasnosti i intenzivno koristi obnovljive izvore energije. Kragujevac je bezbedna sredina za život i rad koju karakterišu visok stepen tolerancije i dobri međuljudski odnosi. Formalni i neformalni sistem obrazovanja grada je moderan i u službi je razvoja zajednice, dok je društveni sistem zasnovan na pozitivnom sistemu vrednosti, zadovoljenju prava građana pružajući punu afirmaciju ličnih vrednosti pojedinaca.*

***Ključne reči:** privredna struktura, zaposlenost, automobilska industrija, izvoz, region*

Uvod

Pretpostavlja se da je Kragujevac, kao naseljeno mesto, postojao i pre Nemanjičke države. Kragujevac je prvi put spomenut u turskom popisnom defteru iz 1476. godine kao „Kragujfoča“, bivši trg sa 32 kuće. Ime je dobio po ptici kraguj (vrsti jastreba) koja je u srednjem veku korišćena za lov, a danas zauzima počasno mesto na gradskom grbu.

Po mnogo čemu Kragujevac možemo nazvati „prvim u Srbiji“. Bio je prva prestonica moderne srpske države od 1818. do 1841. godine. U Kragujevcu je osnovana prva gimnazija u Srbiji, zatim Licej - preteča Univerziteta, prvi sud, prvo pozorište („Knjažesko – srpski teatar“), prve novine („Novine srpske“), prva organizovana muzička formacija („Knjažesko – srbska banda“), prva apoteka, galerija slika, muzej, biblioteka.

Posle viševekovne turske vladavine, Grad je 1815. godine oslobođen od Turaka, a tri godine kasnije proglašen je prestonicom novostvorene države. Tada počinje njegov brži razvoj, osnivanje institucija od nacionalnog značaja i masovnije doseljavanje stanovništva, a 1853. godine, izlivanjem prvog topa u kragujevačkoj Topolivnici započinje industrijska proizvodnja u Srbiji. Od tada je Kragujevac poznat kao industrijski centar, pre svega značajan zbog proizvodnje oružja, a od sredine XX veka i proizvodnje automobila. Krajem prethodnog i početkom prošlog veka, Kragujevac je doživljavao svoj uspon. Pored mnogih lepih događaja od velikog značaja za istoriju Srbije koji su se odigrali u Kragujevcu, poput Sretenjskog ustava ili objave odredbi Berlinskog kongresa, po kome je Srbija postala samostalna država, istorija grada beleži i ružne trenutke.

* pveselinovic@kg.ac.rs

Nakon Drugog svetskog rata, Kragujevac se sve više razvija industrijski, započinje proizvodnja automobila, ali i masovna proizvodnja u drugim privrednim granama.

Kragujevac je danas administrativni centar makroregiona Šumadija i Zapadna Srbija. Po broju stanovnika ovaj makroregion je najveći u Republici Srbiji, ali je po ostvarenom dohotku na trećem mestu.

Privreda Kragujevca je pretežno bazirana na metaloprerađivačkom kompleksu, a u okviru njega na proizvodnji saobraćajnih sredstava i oružja. Gubitak tržišta i kooperantskih veza usled raspada SFRJ 1991. godine i embarga SBOUN 1992. godine, kao i bombardovanje svih značajnih fabrika u okviru poslovnog sistema "Zastava" 1999. godine, poruzrokovali su negativne posledice po ekonomsko-socijalni razvoj Grada.

Pored tehnološkog zaostajanja za gradovima u razvijenim zemljama, Kragujevac se suočio sa problemom velike nezaposlenosti, tako da je juna 2004. proglašen za jedno od 13 devastiranih područja u Srbiji.

Nakon toga, Grad čini značajne pomake u ekonomskom razvoju kroz stvaranje povoljnog privrednog ambijenta. Shodno tome, usvojena je Strategija lokalnog ekonomskog razvoja zasnovana na savremenim standardima, definisan je set stimulativnih mera za investitore u proizvodnim delatnostima, infrastrukturno su opremljene industrijske zone, napravljena je podrška samozapošljavanju. Sve to imalo je za rezultat dovođenje značajnih inostranih firmi (FIAT, Sigit, HTL, Promo Manjeti, Džonson Kontrols, TPV, Metro, Merkator, Idea, DIS, Plaza, Meggle) i podsticanje celokupne privredne aktivnosti. Stvaranjem zajedničkog preduzeća Fiat Automobili Srbija, dobijena je prilika da se, zajedno sa domaćom kooperacijom, postepeno pokrene motor razvoja ne samo Grada nego i čitave Srbije.

Navedeni rezultati uticali su da Kragujevac u 2007. godini, pre dolaska FIAT-a, dobije priznanje Srebrni pehar "Grad budućnosti". U 2008. godini Kragujevac je dobio Zlatni pehar "Grad budućnosti" i Certifikat kao Grad sa povoljnim poslovnim okruženjem, koji mu je dodelila Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj (NALED) i Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja.

Shodno navedenim konstatacijama, u ovom radu detaljnije će biti ukazano na ključne ekonomske performanse i perspektive razvoja grada Kragujevca.

1. Geografski i geostrateški položaj grada Kragujevca

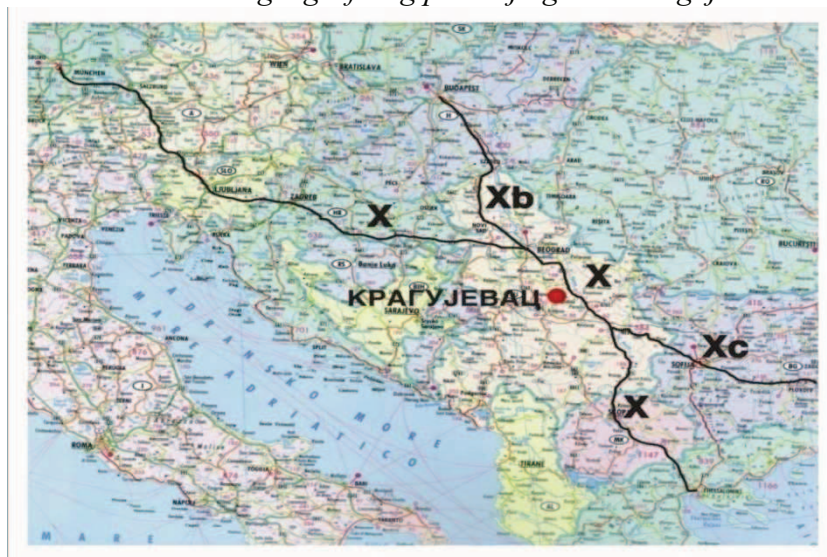
Statistička regionalizacija Srbije, izvršena Zakonom o regionalnom razvoju iz 2009. godine, izmenjena je već 2010. godine. Naime, na predlog tadašnjeg Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja, Srbija je podeljena na pet statističkih regiona i to: region Vojvodine, Beogradski region, region Šumadije i Zapadne Srbije, region Južne i Istočne Srbije i region Kosovo i Metohija. Ova podela je po tzv. NUTS 2 klasifikaciji.¹

Grad Kragujevac predstavlja administrativni, privredni, kulturno-obrazovni i zdravstveni centar Centralne Srbije, odnosno regiona Šumadija i Zapadna Srbija. Smešten je u središnjem delu Republike Srbije, u Šumadijskom okrugu, koga pored grada Kragujevca čini još šest opština: Aranđelovac, Batočina, Lapovo, Knić, Rača i Topola.

Prema zvaničnoj statistici na teritoriji Grada Kragujevca, u 2012. godini živelo je 179.417 stanovnika, od toga u gradskom području 150.835 stanovnika, što ga čini četvrtim gradom po veličini u Srbiji i prvim gradom po procentu urbane populacije.

¹ Veselinović, P., (2013), *Nacionalna ekonomija* str. 301, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac.

Slika 1: Prikaz geografskog položaja grada Kragujevca



Izvor: Prostorni plan infrastrukturnog koridora autoputa E-75

Grad Kragujevac se nalazi na 44°22' severne geografske širine, 20°56' istočne geografske dužine i nadmorskoj visini od 185 do 220m. Prostire se na 835km² i udaljen je 140 km jugoistočno od glavnog grada Beograda. Podignut je na obalama reke Lepenice, u Kragujevačkoj kotlini, gde se dotiču krajnji ogranci tzv. šumadijskih planina: Rudnika, Crnog Vrha i Gledićkih planina.

Grad Kragujevac je nepravilnog oblika romba, pruža se dužom osom u pravcu sever - jug, dužinom 38 km, po liniji Resnik - Dulene, a kraćom osom istok-zapad, u dužini od 27 km, linijom Donje Komarice – Donje Grbice. Sa istoka grad Kragujevac se graniči sa opštinom Jagodina. Granica se drži planinskog zemljišta i visokog područja Crnog vrha. Na jugoistoku, prema opštini Rekovac, granicu čine visoka uzvišenja Gledićkih planina. Na jugozapadu Grada, preko visokih uzvišenja Gledićkih planina, pruža se granica prema opštini Kraljevo. Zapadnu granicu čini opština Knić, a severozapadnu opština Gornji Milanovac. Na ovom delu granica se takođe pruža preko Gledićkih planina i visokih ogranaka Rudnika.

Kragujevac je industrijski grad, ali i grad sa značajnim poljoprivrednim zemljištem. Raspolaze sa ukupnim zemljišnim fondom od 83.475 hektara, od čega 63,9% pripada ruralnom području, a 36,1% teritorije pripada urbanoj zoni. U ukupnoj površini Šumadijskog okruga teritorija grada Kragujevca učestvuje sa 35%, a u površini Republike Srbije sa oko 1%.

Tabela 1: Osnovni podaci o gradu Kragujevcu i Šumadijskom okrugu

	Površina (km ²)	Udeo u ukupnoj površini (%)		
		Grad	Šumadijski okrug	Srbija
Urbana zona	301	36,05	12,60	0,34
Ruralna zona	534	63,95	22,36	0,60
Grad Kragujevac	835	100,00	34,97	0,94
Šumadijski okrug	2.388	/	100,00	2,70

Izvor: RZS, Statistički godišnjak Srbije, Beograd, razne godine

Kragujevac ima 57 naselja prosečne veličine od 14,65 km² i 62 katastarske opštine prosečne veličine od 13,48 km². Prosečna veličina naselja na teritoriji Grada je veća za oko 6% od naselja u okrugu, a veličina katastarskih opština je na nivou veličine katastarskih opština okruga.

Kragujevac ima i značajne infrastrukturne prednosti. Nalazi se na 321 km udaljenosti od granice sa Mađarskom, 150 km od granice sa Bugarskom, 250 km od granice sa Crnom Gorom i Hrvatskom i 316 km od granice sa Makedonijom.

Grad Kragujevac je povezan sa četiri glavna pružna pravca: Kragujevac – Beograd-Subotica- Budimpešta; Kragujevac- Niš- Sofija; Kragujevac- Podgorica- Bar i Kragujevac-Skoplje- Solun.

2. Demografske karakteristike grada Kragujevca

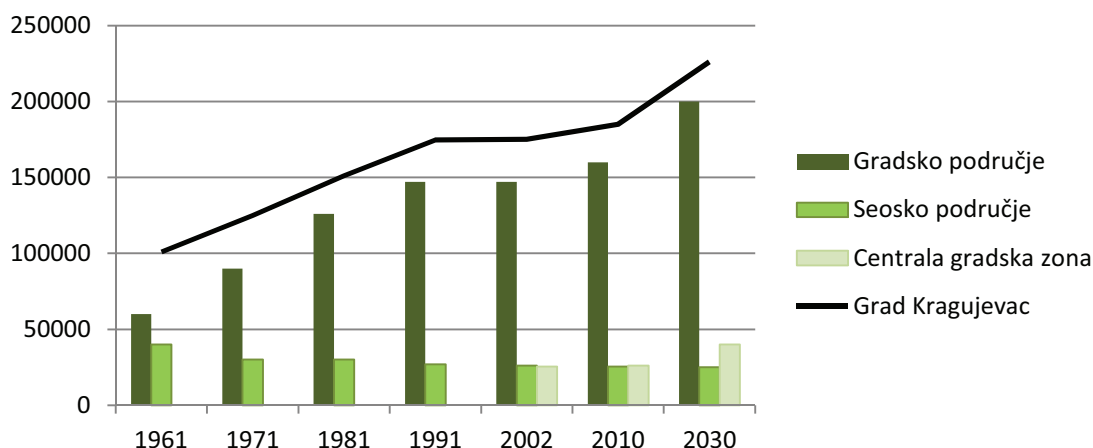
Od 1961. godine broj stanovnika u Kragujevcu je neprekidno rastao. Veliki porast broja stanovnika grad je zabeležio u periodu od 1961. do 1981. godine, kada je broj stanovnika sa 105.000 porastao na 166.577 stanovnika. Ovaj porast populacije dovodi se u vezu sa ekonomskim rastom u tom periodu, posebno na polju automobilske industrije. Porast broja stanovnika na području grada Kragujevca od 1981.do 1991. godine takođe je bio značajno izražen, dok je u godinama koje su usledile nakon tog perioda, taj broj stagnirao oko cifre od 176.000 stanovnika. Blagi porast broja stanovnika zabeležen je ponovnim pokretanjem privredne aktivnosti (FIAT-a) i dolaskom brojnih inostranih investitora.

Tabela 2: Demografska kretanja na području grada Kragujevca

Godina	Broj rođenih	Broj umrlih	Prirodni priraštaj	Broj stanovnika
1961	1533	805	728	105 000
1971	2108	1111	997	130 932
1981	2482	1396	1086	166 577
1991	2276	1739	537	180 635
2002	1863	2093	-230	175 802
2011	1777	2232	-455	174 100
2012	1637	2229	-592	179 417

Izvor: RZS, Statistički godišnjak Srbije, Beograd, razne godine

Grafikon 1: Demografski razvoj grada Kragujevca sa prognozom do 2030. godine



Izvor: http://www.kragujevac.rs/userfiles/files/2012/Urbanizam/1_KG%20Strategija_ceo%20tekst.pdf

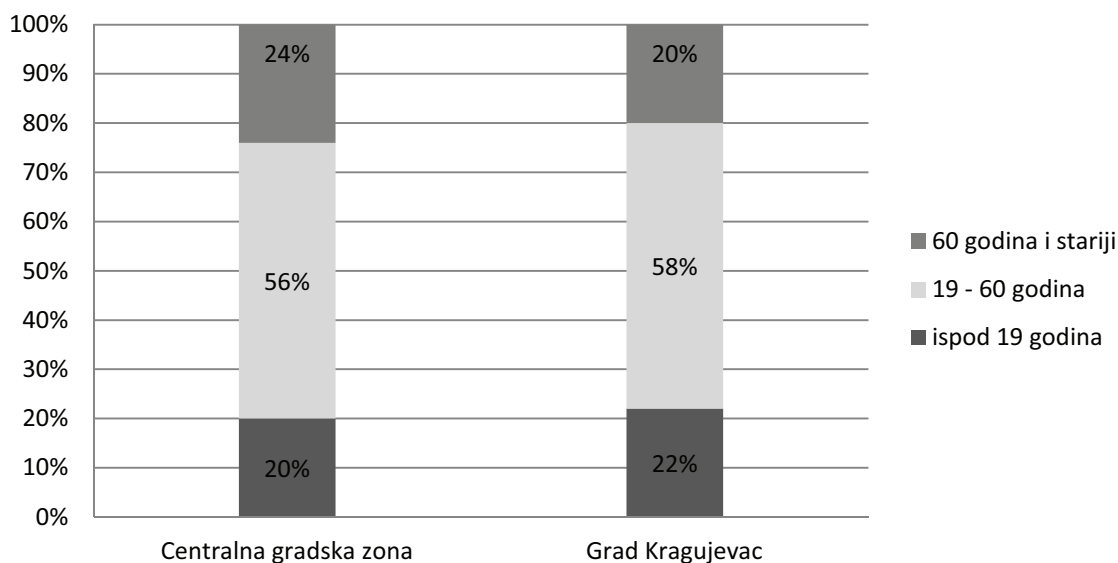
Posmatranjem broja stanovnika u gradskim i seoskim područjima, dolazi se do zaključka da se u poslednjih 50 godina njihov razvoj odvijao u suprotnim pravcima. Dok je gradsko područje beležilo porast broja stanovnika za 158% (100.500 stanovnika), seoska naselja su izgubila skoro 67% (13.800 stanovnika) populacije.

Posebna analiza broja stanovnika centralne gradske zone urađena je na osnovu podataka dobijenih iz popisa stanovništva iz 2002. i 2011. godine. Kao i celo gradsko područje, i centralnu gradsku zonu je u periodu do 2011. godine karakterisao porast broja stanovnika. Tako je 2002. godine u centralnoj gradskoj zoni živelo 27.150 stanovnika, a 2011. godine ih je bilo već 31.500. Razlozi za uvećanje broja stanovnika mogu se tražiti najpre u porastu nivoa atraktivnosti i kvaliteta života i stanovanja u centralnoj gradskoj zoni.

Porast broja stanovnika u poslednjih 50 godina najvećim delom je nastao zbog doseljavanja novih stanovnika. U vremenskom periodu između 1981. i 1991. godine grad Kragujevac je zabeležio generalno pozitivan prirodni priraštaj od 9.838 stanovnika. On se najvećim delom dovodi u vezu sa pozitivnim prirodnim priraštajem u gradskom području (10.846 stanovnika), dok je u seoskim područjima došlo do smanjenja broja stanovnika - negativni prirodni priraštaj (-1.008 stanovnika). Slične tendencije u demografskom razvoju gradskih i seoskih područja nastavile su se sve do 2011. godine, iako se ovaj period odlikuje znatno slabijim demografskim razvojem.

Prilikom posmatranja različitih starosnih grupa jasno se vidi da, relativna starosna struktura grupe ispod 19 godina, ista kao i grupe između 19 i 60 godina starosti i u centralnoj gradskoj zoni približno odgovara starosnoj strukturi u celokupnom gradskom području. Udeo dece i omladine iznosi oko 20%, a udeo radno sposobnog stanovništva oko 60%. Razlike se, pre svega, uočavaju kod grupe iznad 60 godina starosti, čiji udeo od 24% u centralnoj gradskoj zoni nadmašuje udeo ove starosne grupe unutar strukture stanovništva celog grada (20%).

Grafikon 2: Starosna struktura stanovništva grada Kragujevca



Izvor: http://www.kragujevac.rs/userfiles/files/2012/Urbanizam/1_KG%20Strategija_ceo%20tekst.pdf

Imajući u vidu starosni kontigent stanovništva jasno se može zaključiti da grad Kragujevac ima značajan potencijal, ali da bi se suprotstavilo procesu demografskog starenja treba, pre svega, kvalifikovati ponudu na poljima socijalne zaštite, obrazovanja i stanovanja. Obezbeđivanjem atraktivnih stambenih i uslova za zaposlenje stvoriće se šansa za zadržavanje mladih i obrazovanih ljudi u Gradu.

3. Ekonomski pokazatelji grada Kragujevca

Ekonomska realnost jednog grada može se izmeriti na više načina i putem više ekonomskih pokazatelja. Najčešće primenjivani i najpouzadniji ekonomski indikator je bruto

domaći proizvod po glavi stanovnika (GDP per capita). Međutim, od 2005. godine u Republici Srbiji preuzet je jedan od takođe često primenjivanih indikatora, tzv. ekonomski agregat.

Tabela 3: Pregled ekonomskog agregata grada Kragujevca

	Ukupan broj zaposlenih	Prosečna bruto zarada (EUR*)	Ekonomski agregat		Indeks rasta zarada u odnosu na prethodnu godinu
			Ukupno (EUR)	Indeks u odnosu na prethodnu godinu	
2006.	53 985	273	14 737 905	101.8	106.6
2007.	49 015	330	16 174 950	109.7	120.9
2008.	49 044	417	20 451 348	126.4	126.4
2009.	45 265	480	21 727 200	106.2	115.1
2010.	41 192	439	18 083 288	83.2	91.5
2011.	40 037	471	18 857 427	104.3	107.3
2012.	39 497	490	19 353 530	102.6	104.0

Izvor: Republički zavod za statistiku (*po srednjem kursu NBS na dan 31.12. za navedenu godinu)

Ekonomski agregat se izračunava iz proizvoda ukupnog broja zaposlenih na posmatranoj teritoriji i prosečne bruto zarade po jednom zaposlenom. On je zbirni pokazatelj jer daje zajedničku vrednost koja predstavlja rezultat ekonomske aktivnosti jednog grada.

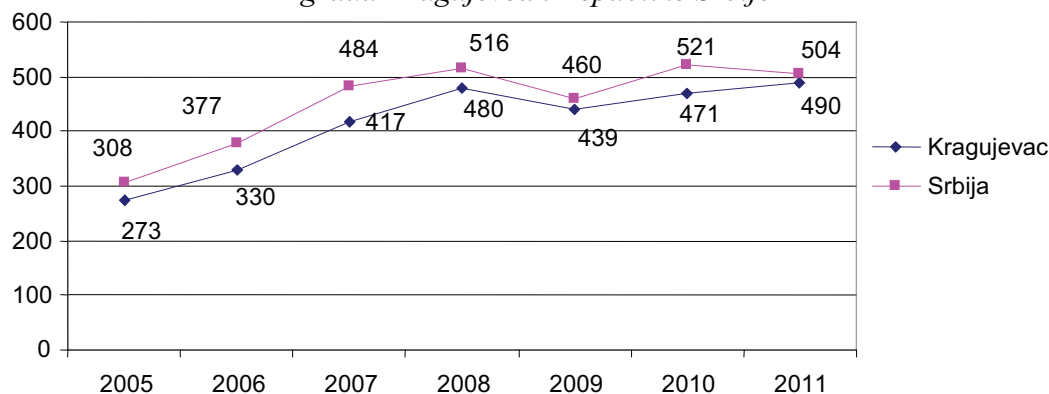
Ekonomski agregat grada Kragujevca u svojoj apsolutnoj vrednosti ima konstantan rast od 2005. do 2008. godine, dok je u 2009. godini bio manji u odnosu na 2008 godinu. U 2010. i 2011. i 2012. godini ekonomski agregat raste, ali ne dostiže vrednost iz 2008. godine. Najveći rast ekonomskog agregata u odnosu na prethodnu godinu bio je prisutan u 2007. godini, kako na nivou Grada, tako i na nivou Republike Srbije.

Tabela 4: Pregled ekonomskog agregata Republike Srbije

	Ukupan broj zaposlenih	Prosečna bruto zarada (EUR*)	Ekonomski agregat		Indeks rasta zarada u odnosu na prethodnu godinu
			Ukupno (EUR)	Indeks u odnosu na prethodnu godinu	
2006.	2 068 964	308	637 240 912	109.8	108.8
2007.	2 025 627	377	763 661 379	119.8	122.4
2008.	2 002 344	484	969 134 496	126.9	128.4
2009.	1 999 476	516	1 031 729 616	106.5	106.6
2010.	1 889 085	460	868 979 100	84.2	89.1
2011.	1 795 775	521	935 598 775	107.7	113.3
2012.	1 746 138	504	880 053 552	94,0	97,0

Izvor: Republički zavod za statistiku (*po srednjem kursu NBS na dan 31.12. za navedenu godinu)

Grafikon 3: Uporedni pregled prosečne bruto zarade na nivou grada Kragujevca i Republike Srbije



Izvor: Grafikon je izrađen na osnovu podataka iz Tabela 3 i 4.

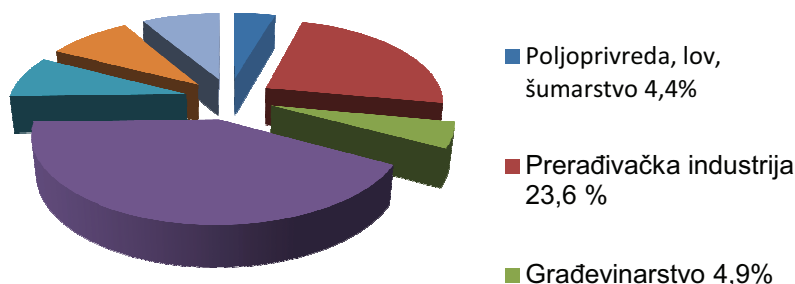
Ako se posmatraju prosečne bruto zarade po jednom zaposlenom u gradu Kragujevcu, one su ispod republičkog proseka u svim posmatranim godinama, iako beleže rast do 2009. godine. U 2010. godini dolazi do pada zarada za 9% u odnosu na 2009. godinu. Nominalna vrednost prosečne bruto zarade na teritoriji grada Kragujevca, u navedenom periodu, porasla je sa 273 evra u 2006. na 480 evra u 2009. godini, da bi u 2010. godini ona pala na 439 evra. Posle ovog pada, u narednim godinama, prosečne zarade rastu i 2012. godini dostižu najvišu nominalnu vrednost od 490 evra.

3.1. Struktura privrede grada Kragujevca

Prema podacima Agencije za privredne registre, posmatrajući pri tom veličinu kao jedan od parametara za komparativnu analizu u regionu, uočava se da najveći broj preduzeća na području grada Kragujevca pripada sektoru malih preduzeća (čak 95,3%), dok srednja i velika preduzeća predstavljaju svega 4,7% od ukupnog broja preduzeća (srednja preduzeća - 3,7%, velika preduzeća – 1,0%).

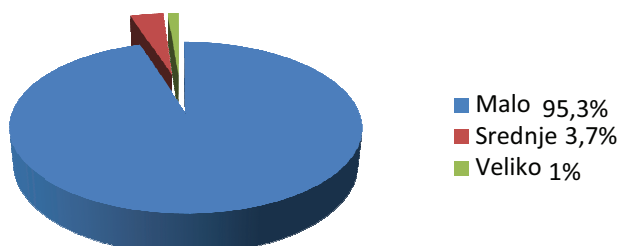
Posmatrajući sektore kojima pripadaju preduzeća, uočavamo da je najzastupljeniji sektor trgovina na veliko i malo (41,8%), dok veliki broj preduzeća posluje u sektoru prerađivačke industrije (23,6%). Ostali sektori su manje zastupljeni, a sektor u okviru kog posluje najmanji broj preduzeća je poljoprivreda, lov i šumarstvo.

Grafikon 4: Zastupljenost sektora po preduzećima u gradu Kragujevcu



Izvor: <http://www.apr.gov.rs/>

Grafikon 5: Struktura preduzeća po veličini (grad Kragujevac)



Izvor: <http://www.apr.gov.rs/>

Sektor MSP, zajedno sa preduzetnicima koji samostalno obavljaju delatnost (samostalne zanatske radnje, samostalne trgovinske radnje, samostalne ugostiteljske radnje), zapošljava oko 30% ukupnog broja zaposlenih u gradu Kragujevcu. Međutim, dolazi do značajnog povećanja broja zaposlenih u okviru MSP sektora, skoro 100% u odnosu na prethodni period, tako da ovaj sektor upošljava 55 - 58% svih zaposlenih. Ovaj rastući trend rezultat je posledica procesa

privatizacije, konstantnog porasta broja preduzetnika i raspoloživosti nacionalnih programa za podršku MSP sektoru.

Dakle, uočljivo je kontinuirano povećanje broja malih i srednjih preduzeća, kao i trend povećanja učešća u izvozu. Ovaj deo privrede smatra se najvitalnijim i najinovativnijim, tako da čini ključni segment za intenzivnu podršku u procesima razvoja.

Od kada je u Kragujevac došla italijanska kompanija FIAT i otvorila fabriku automobila, Grad je postao atraktivan i za ostale strane firme. Tako je već tridesetak kompanija otvorilo svoje pogone u Kragujevcu, što je omogućilo zapošljavanje oko 5 000 ljudi. Osim u fabrici Fiat Automobili Srbija, u kojoj je od tog broja otvoreno dve trećine radnih mesta, Kragujevčani rade i u kompanijama iz Norveške, Nemačke, Slovenije, Austrije, Izraela i Hrvatske.

U nekadašnjoj fabrici Zastava mašine u Kragujevcu proizvode se veliki delovi mašina, koji se ugrađuju u američkim i norveškim brodogradilištima. Danas je ta firma u vlasništvu norveške kompanije i zove se Zastava RAPP, a zapošljava oko 100 radnika. Austrijska kompanija Waker Neusen je otvorila pogon u nekadašnjoj fabrici Filip Kljajić, gde proizvodi delove za građevinsku mehanizaciju.

Strane kompanije u Kragujevcu, osim proizvodnjom, bave se i uslugama i trgovinom, tako da u ovom gradu posluju neke od najvećih banaka i trgovinskih lanaca.

Dolazak italijanske kompanije FIAT u Kragujevac nije samo oživeo posustalu automobilsku industriju, već je doprineo razvoju i ostalih sektora. Kompanija Fiat Automobili Srbija osnovana je 2008. godine u partnerstvu sa Vladom Republike Srbije. U septembru te godine, italijanska kompanija Fiat Group Automobiles (FGA) potpisala je sporazum kojim je definisana vlasnička struktura po kojoj 67% kompanije pripada FIAT-u, dok je preostalih 33% u vlasništvu manjinskog partnera Republike Srbije. FIAT i Vlada Republike Srbije su krajem 2009. godine potpisali Aneks ugovora o osnivanju mešovitog preduzeća Fiat Automobili Srbija (FAS), koje je zadržalo 67% vlasništva Fiata a 33% je ostalo u vlasništvu Republike Srbije.

Na osnovu investicija iz Torina (preko 700 miliona evra), postrojenja Zastave Kragujevac prešla su u vlasništvo novonastalog mešovitog preduzeća, a Vlada Republike Srbije se, kao doprinos ovoj investiciji, obavezala da će modernizovati fabriku i infrastrukturu u regionu.

U martu 2013. godine potpisan je Protokol o regulisanju međusobnih odnosa kojim se uređuju međusobna prava i obaveze između Republike Srbije i Fiat automobila Srbija d.o.o. Kragujevac, povodom dodatnog ulaganja i zapošljavanja. Sporazumom je određeno:

- dodatno zapošljavanje najmanje 600 radnika do kraja 2013. godine a najviše 1.400 novih radnika do kraja 2014. godine;
 - sprovođenje dodatnog investicionog ulaganja preko iznosa investicija u iznosu od 10 miliona evra. FAS je do kraja 2013. godine realizovala investiciju u proširenje proizvodnih kapaciteta, a u cilju stvaranja uslova za proizvodnju nove verzije modela Fiat 500L sa 7 sedišta i uvođenja u proizvodnju posebne verzije tekućeg modela Fiat 500L za domaće tržište pod nazivom „Nacionale”.
- Povećanje obima aktivnosti i proizvodnja novog modela realizovano je uređenjem proizvodnog procesa i drugačijom organizacijom. Za potrebe novog organizacionog procesa predviđena je i izrada potrebnih akata i dokumentacije kako bi proizvodnja bila uspostavljena i organizovana na način koji neće dovesti u pitanje dinamiku proizvodnje i realizaciju obaveza dogovorenih ovim sporazumom;
- umanjjenje prodajne cene modela Fiat 500L „Nacionale” namenjenog domaćem tržištu za iznos od 3 hiljade evra, obračunato u dinarskoj protivvrednosti prema srednjem kursu Narodne banke Srbije na dan prodaje;

- ulaganje u iznosu od 14 miliona evra od strane Vlade Republike Srbije u cilju podrške i realizacije potpisanog Protokola.²

Zajedničko ulaganje FIAT-a i Vlade Republike Srbije je jako pozitivno delovalo na srpsku industriju. Fabrika u Kragujevcu trenutno proizvodi novi model 500L (u više varijanti– 500 L Trekking, 500 L Living, 500 L Nacionale), model koji predstavlja savremenu verziju italijanskog legendarnog modela Cinquecento. Početkom oktobra 2013. godine kompanija i fabrika u Kragujevcu su proslavile prvu godišnjicu redovne proizvodnje modela 500 L. Za prvih godinu dana proizvedeno je oko 100.000 automobila i time ispunjen plan da se 90 - 95% proizvodnje plasira na tržištima Evrope i Amerike, a samo manji deo na domaćem tržištu.

Sve gore navedeno učinilo je fabriku automobila u Kragujevcu najvećim izvoznikom u Srbiji u 2013. godini. Sa ostvarenim izvozom od 1,53 milijardi evra FAS zauzima prvo mesto na listi od 15 najvećih izvoznika Srbije. Pored rezultata koji su značajno poboljšali platno-bilansnu poziciju bitno je istaći da je ovom investicijom otvoreno više od 3.000 direktnih radnih mesta, sa velikom verovatnoćom povećanja u budućnosti. Sa povećanjem proizvodnje automobila raste i broj dobavljača i kooperanata koji snabdevaju fabriku i čine neizostavan deo proizvodnog procesa. Važno je istaći da kooperanti nisu samo iz Kragujevca već i iz drugih gradova Srbije što ovu investiciju čini još uspešnijom. Širenjem mreže dobavljača dolazimo do toga da se ovim ulaganjem indirektno podstakao i razvoj malih i srednjih preduzeća u Srbiji, pa samim tim i otvaranje novih radnih mesta u tim preduzećima, što predstavlja i motor razvoja regiona iz kojih su ta mala i srednja preduzeća.

Srbija je posle Drugog svetskog rata razvoj svoje auto industrije bazirala na saradnji sa italijanskim FIAT-om i razvoju licenci koje je kupila od ovog automobilskog giganta. Iskustvo od skoro 50 godina u proizvodnji automobila, razvijena distributivna i servisna mreža kao i želja Vlade da Srbija ponovo postane regionalni lider u proizvodnji automobile, učinili su da saradnja sa FIAT-m bude ostvariva i uspešna.

Opšte je poznato da je fabrika u Kragujevcu krajem osamdesetih godina XX veka godišnje proizvodila više od 250.000 automobila (marke Yugo, Zastava 101 kasnije Skala 55) i, pored plasmana na domaće tržište, automobile je plasirala na tržišta afričkih zemalja (npr. Egipat). Početak ponovne saradnje Zastave i FIAT-a i početak revitalizacije Zastave možemo da vežemo za proizvodnju Fiat Punta, odnosno Zastave 10, koja se sklapala u Kragujevcu i koja je direktno bila podržana merama Vlade Republike Srbije putem subvencionisanih kredita.

Ponovna proizvodnja tj. nastavak života modela Fiat Punto omogućio je Srbiji opstanak na tržištima nesvrstanih zemalja. Izvoz modela Fiat Punto (Zastava 10) u Egipat, Libiju i druge zemlje sa afričkog kontinenta, predstavljao je snažan podsticaj na daljem jačanju saradnje sa FIAT-om i zajedničkom ulaganju u novi projekat. Dakle, saradnja započeta pedesetih godina XX veka samo se dalje nastavila i osavremenila. Bitno je istaći i to da je za postojeće dobavljače bilo potrebno uložiti manji napor na osavremenjavanju i modernizaciji, što je još jedan razlog koji je opredelio FIAT da svoj najnoviji model, i adut u osvajanju tržišta, proizvodi u Srbiji. Ova investicija je sa sobom u Srbiju dovela i svetski poznate proizvođače kao što su Magneti Marelli, Johnson Control, Leoni, Yura.

Srbija je, da bi privukla tako “krupnog igrača” kao što je FIAT, ponudila konkurentan paket podrške kao i niske poreske obaveze koje, zajedno sa slobodnim pristupom tržištu Evropske unije, itekako pozitivno deluju na investitore. Dolazak ove investicije u Srbiju sa sobom nosi veliku mogućnost i šansu za popravljavanje spoljnotrgovinskog deficita privrede Srbije. Naime, privredi Srbije, da bi pokrenula zamajac rasta i razvoja, bio je potreban veliki izvoznik koji sa sobom donosi i najmoderniju tehnologiju i operativne procese rada, zatim

² Protokol o regulisanju međusobnih odnosa kojim se uređuju međusobna prava i obaveze između Republike Srbije i Fiat automobili Srbija d.o.o. Kragujevac, povodom dodatnog ulaganja i zapošljavanja Republike Srbije, Beograd, 22.mart 2013. godine

visoku produktivnost, što će sve za krajnji rezultat imati znatno povećanje izvoza. Ova strategija suštinski predstavlja suprotnost tradicionalno niskoj vrednosti srpskog izvoza, uključujući osnovne metaloprerađivačke, hemijske i prehrambene proizvode.³

Slika 2: Ugradnja nove opreme u pogone fabrike automobila u Kragujevcu



Izvor: Fiat automobili Srbija, Kragujevac

Efekat prelivanja vezan za dolazak stranih kooperanata možemo videti i na primeru PMC Automotive Serbia i investicije u otvaranje fabrike u blizini Kragujevca koja je za osnovni cilj imala pružanje podrške u jačanju srpske automobilske industrije, a time pružanje podrške u ukupnom povećanju ekonomskog rasta.

PMC Automotive Serbia je zajedničko ulaganje dve italijanske kompanije, CLN Group i PROMA Group, koje su strateški partneri FIAT-a. U proizvodnom lancu PMC Automotive Serbia će snabdevati delovima postrojenje FIAT-a u Kragujevcu za proizvodnju novog 500L automobila najnovije generacije koji prati svetske trendove u automobilskoj industriji i čija proizvodnja direktno utiče na izvoz Republike Srbije.

Očekuje se da će postojeći proizvodni kapacitet postrojenja FIAT-a, sa 100.000 automobila godišnje, u 2015. godini biti više nego dupliran.

Pored izgradnje objekata u Kragujevcu efekti prelivanja, od ove investicije, vidljivi su i u oblastima razvoja drugih sredina, npr. ulaganje u objekte u drugim gradovima Srbije i direktan uticaj na jačanje privreda drugih regiona.

Fabrika Zastava oružje ima tradiciju dugu 160 godina i jedna je od najvećih u Evropi. Iako oružje plasira u preko 40 zemalja, glavno izvozno tržište su SAD. U 2013. godini vrednost izvoza na američko tržište značajno je povećana i dostigla je najviši iznos do sada. To je posebno značajno, ako se ima u vidu da je reč o tržištu, koje obuhvata oko 75% ukupne svetske proizvodnje lovačkog i sportskog naoružanja. Novi poslovi fabrike Zastava oružje sa američkim partnerima ugovoreni su tokom trajanja Sajma naoružanja, koji je počektom februara 2013. godine održan u Las Vegasu. Na Sajmu je sa kompanijom Senti arms dogovoreno proširenje asortimana, koji će biti isporučen na američko tržište tokom 2013. i 2014. godine. Pored standardne verzije poluautomatskog karabina N pap M70, prvi put će biti ponuđene i druge verzije, kao što su M 90PS i M 85NP, koje su usklađene sa američkim oružjem. Planiran je izvoz 100 000 poluautomatskih lovačkih karabina, zatim, 24 000 pištolja CZ škorpion, M57, M70, kao i 10 000 malokalibarskih pušaka. Sredinom 2014. godine kreće i izvoz nove malokalibarske puške, specijalno napravljene za to tržište. Vrednost, do sad ugovorenog izvoza, iznosi oko 33 miliona dolara, a očekuje se i povećanje isporuka.

Lovačko, sportsko i oružje za ličnu odbranu, koje proizvodi fabrika Zastava oružje u Kragujevcu, plasira se i na tržištima Južne Amerike, Evrope, Novog Zelanda i Australije. Zastavino vojno oružje, kao što su puške, automati, mitraljizi, bacači granata, svrstano je među najbolje pešadijsko naoružanje, a izvozi se u zemlje Bliskog Istoka i Afrike. U 2013. godini na

³ <http://www.blogs.worldbank.org>, članak: Fijat-Srbija-novi lider u industrijskoj politici

tržište Afrike plasiran je kontigent najnovije vojne puške M21, koja je proizvedena po sistemu „kalašnjikov“, a ima ugrađen NATO kalibar od 5,56 milimetara.

Pored pomenutih industrijskih giganata, posebna pažnja posvećena je ruralnom razvoju, kako bi se omogućilo da stanovnici tih mesta, ukoliko žele da ostanu da žive na selu, imaju adekvatne uslove. Zbog toga se obnavlja putna i komunalna infrastruktura, grade se škole, domovi kulture, organizuju turističke manifestacije. Zahvaljujući značajnom agrarnom budžetu stvoreni su uslovi za razvoj poljoprivredne proizvodnje, a prerađivači kao što su Žitoprodukt, mlekare Kuč i Meggle, osvajaju nova tržišta i tako doprinose sveukupnom razvoju.

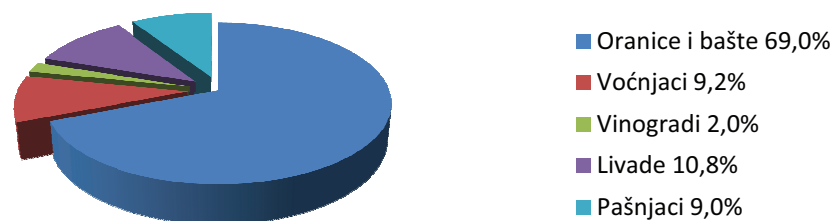
Područje grada Kragujevca nalazi se u centralnom delu Srbije, na području većeg broja lokalnih vodotokova. Prirodni uslovi pogoduju razvoju različitih poljoprivrednih sistema. Aluvijalne ravni u dolinama reka pogoduju razvoju ratarstva i povrtarstva, a pobrđa razvoju vinogradarstva i voćarstva. Zemljište je mahom iskorišćeno za oranice, voćnjake i vinograde, ali ima i livadskih, pašnjačkih i šumskih površina.

Grad Kragujevac karakteriše značajno učešće poljoprivredne proizvodnje u strukturi privrednih delatnosti. Dohodak ostvaren u poljoprivrednoj proizvodnji 2012. godine, učestvovao je 24,3% u ukupnom dohotku regiona. Do poslednje decenije XX veka, na teritoriji regiona funkcionisala su društvena gazdinstva i preradni kapaciteti koji su uticali na proizvodno usmerenje proizvođača. Napredak u razvoju poljoprivredne proizvodnje mogao bi se znatno ubrzati diversifikacijom - uvođenjem u proizvodnju intenzivnijih i akumulativnijih kultura, kao što su voćarstvo, povrtarstvo, gajenjem novih, kvalitetnih, visokoprinosnih sorti i hibrida prilagođenih prirodnim uslovima sredine, zatim uvođenjem intenzivnih krmnih konvejera i unapređenjem rasnog sastava stoke. Da bi diversifikacija poljoprivredne proizvodnje bila uspešna i dala pozitivne rezultate, treba je prilagoditi specifičnostima lokalnih poljoprivrednih sistema.

Pregledom strukture poljoprivrednog zemljišta na teritoriji grada Kragujevca možemo zaključiti da su najdominatnije oranice i bašte koje pokrivaju 69% ukupne poljoprivredne površine. Ovde posebno treba izdvojiti površine pod žitaricama na koje se odnosi 40,8% ukupne poljoprivredne površine regiona. U ukupnoj strukturi poljoprivrednog zemljišta regiona, voćnjaci zauzimaju 9,2% površina. Sa druge strane, zastupljenost pašnjaka i livada iznosi 19,8% ukupne poljoprivredne površine. Zanimljivo mali procenat u strukturi poljoprivrednog zemljišta obuhvataju površine pod vinogradima - 2% poljoprivrednih površina čitavog regiona.

Voćnjacima je pokriveno 9,2% ukupne poljoprivredne površine. Proizvodnjom voća se uglavnom bave poljoprivrednici na imanjima prosečne površine od 3 do 5 hektara, koja su, često, dalje podeljena u veći broj odvojenih parcela. Međutim, karakteristika ovog regiona jeste da postoje sela koja su se specijalizovala za proizvodnju voća i u kojima postoje domaćinstva koja proizvode voće za tržište na posedu većem od 10 hektara. Od voćarskih kultura najčešće se sreću jabuka, breskva i šljiva. U brežuljkastim predelima na teritoriji grada Kragujevca postoji duga tradicija gajenja šljiva i ostvaruje se najveća proizvodnja ovog voća.

Grafikon 6. Pregled strukture poljoprivrednog zemljišta na području grada Kragujevca



Izvor: Republički zavod za statistiku, (2012), Popis poljoprivrede, Beograd

Iako je ovo podneblje izuzetno pogodno za voćarsku proizvodnju, poslednjih godina bila je primetna vidna stagnacija u proizvodnji voćarskih kultura. Jedan od razloga stagnacije je i nesigurni plasman proizvoda, usled nepostojanja hladnjača i kapaciteta za preradu voća. Sa druge strane, postojeće tržište primarnog sadnog materijala ne ispunjava visoke zahteve savremene, intenzivne voćarske proizvodnje. Za unapređenje voćarske proizvodnje neophodna je obnova zasada novim, savremenim sortimentom i intenziviranje primenom agrotehničkih mera. Mogući pravac diversifikacije i razvoja voćarstva predstavlja investiranje u proizvodnju jagodičastog voća (jagode, maline i kupine) u novim, modernim zasadima i zaštićenom prostoru kako bi se iskoristile prednosti rane proizvodnje i visoke vrednosti na tržištu. Usled nedovoljne pokrivenosti tržišta, odnosno deficitarnosti, interesovanje proizvođača sve više se kreće u pravcu gajenja vrsta voća kao što su lešnik, orah, kupina, jagoda i borovnica.

Može se reći da je poslednjih godina stočarstvo u blagoj ekspanziji. Ovo se posebno odnosi na uzgoj ovaca i raznih vrsta živine. Trenutno se procenjuje da je na teritoriji ovog regiona, sa ekonomskog aspekta, najisplativiji uzgoj ovaca tako da se veliki broj poljoprivrednih proizvođača odlučuje upravo za ovaj sektor stočarstva. Sa druge strane, tržišna potražnja uslovlila je naglu ekspanziju živinarstva u posmatranom periodu, dok je uzgoj svinja i goveda u stagnaciji, pre svega zbog niskih otkupnih cena. Kada je reč o smeštajnim kapacitetima za stoku, postoji višak objekata koje je neophodno adaptirati, opremiti i modernizovati u skladu sa postojećim standardima i zahtevima koji su na snazi u Evropskoj uniji.

Poljoprivreda Srbije, samim tim i područja grada Kragujevca, suočava se sa mnogim problemima koji su, između ostalog, rezultat ograničenja nastalih u uslovima ekonomskog okruženja i agrarne politike vođene nakon Drugog svetskog rata pa sve do raspada SFRJ i teškoća u prilagođavanju tržišnoj ekonomiji. Poljoprivreda je opterećena posledicama centralno planske privrede u delu vlasništva i korišćenja zemljišta. Kao jedan od osnovnih problema u poljoprivrednoj proizvodnji i razvoju poljoprivrede uopšte, identifikovana je usitnjenost zemljišnog poseda (maksimalno do 3hektara po domaćinstvu) što u mnogome utiče na ekstenzivnost proizvodnje. I pored programa za ukupnjavanje zemljišnog poseda, koji sprovodi Ministarstvo poljoprivrede, do pomaka u ovom smislu nije došlo. Razlog je, pre svega, u demografskoj strukturi seoskih naselja i nerešenim imovinsko-pravnim odnosima. Sa jedne strane, ne postoji značajnija zainteresovanost poljoprivrednih domaćinstava za ukupnjavanjem zemljišnog poseda, jer su u pitanju pretežno staračka domaćinstva dok, sa druge strane, tamo gde postoji zainteresovanost, postoji problem vlasništva.

Sledeći problem, koji se odnosi na upotrebu zemljišta, je sve veće prevođenje poljoprivrednog (čak i onog prve klase) u građevinsko zemljište. Urbanistički planovi se rade bez prethodnih konsultacija sa agronomima, tako da se vrlo često najkvalitetnije oranice prevode u građevinsko zemljište. Da bi se ovaj problem prevazišao potrebno je u proces urbanog planiranja uključiti stručnjake za oblast poljoprivrede. Poljoprivredna proizvodnja u selima je svaštarskog tipa, ali se u nekim selima uočava početak diversifikacije poljoprivredne proizvodnje u skladu sa teritorijalnim karakteristikama.

Za dalji razvoj poljoprivrede neophodna je politika koja može uticati na povećanje produktivnosti putem prestrukturiranja i investicija, što podrazumeva jasna vlasnička prava i formiranje efikasnog tržišta, kao i razvijen institucionalni okvir za podršku poljoprivredi na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou. Budućnost poljoprivredne proizvodnje ogleda se u većem broju poljoprivrednika, većim gazdinstvima, proizvodnji koja je više specijalizovana i fokusirana na zahteve tržišta. S tim u vezi, neminovno se javlja problem prekvalifikacije i upošljavanja ljudi iz poljoprivrede i njihovo usmeravanje na bavljenje drugim delatnostima.

Pored industrijskih i poljoprivrednih kapaciteta, brojni kulturno-istorijski spomenici, manastiri, banje, planine, prirodne i turističke atrakcije sačinjavaju bogatu turističku ponudu, atraktivnu za sve vidove turizma na području grada Kragujevca. Osim što je prikladan za raznovrsne turističke sadržaje, ovaj deo Srbije je i svojevrsna kulturna riznica - deo sveta na kom

se ukrštaju razne civilizacije. Region je poznat po svestranim stvaraocima, po umetničkim ostvarenjima koja nose pečat duhovnog nasleđa Srba i susednih hrišćanskih naroda.

Zahvaljujući svojim topografskim karakteristikama, kao i bogatoj kulturno-istorijskoj prošlosti, Grad predstavlja značajnu turističko-kulturnu destinaciju kako za domaće, tako i za strane posetioce. Međutim, iako prirodne i klimatske karakteristike pružaju dobre preduslove razvoju turizma, turizam je na ovom području nedovoljno razvijen usled neiskorišćenosti potencijala.

Narodni muzej, Spomen-park 21. oktobar, Knjaževsko-srpski teatar i Muzej Stara livnica prepoznatljive su ustanove kulture u Kragujevcu. Narodni muzej je ustanova kulture koja pripada kategoriji kompleksa muzeja zvaničnog karaktera. Delatnost ove institucije obavlja se na teritoriji grada Kragujevca i opština Batočina, Lapovo, Rača i Knić, a ogleda se u prikupljanju, proučavanju, stručnoj i naučnoj obradi, zaštiti i prezentaciji kulturnih obrazaca.

Spomen-park 21. oktobar je memorijalni park površine 352 hektara, na kome se nalazi 30 humki, od kojih je 10 oblikovano u spomenike. Najmarkantnije delo u okviru Spomen-parka je monumentalna zgrada Muzeja 21. oktobar. U celokupnoj arhitektonskoj koncepciji Muzeja naglašena je simbolika oktobarske tragedije.

Prve pozorišne predstave u Kragujevcu pominju se 1825. godine. Pripremao ih je i izvodio sa đacima učitelj Đorđe Evgenijević. Na poziv Kneza Miloša, u jesen 1834. godine, u Kragujevac dolazi Joakim Vujić, ličnost sa velikim pozorišnim iskustvom i dobar poznavalac obimnog pozorišnog repertoara. Postavljen je za direktora Teatra sa zadatkom da organizuje rad pozorišta. Nekada je pozorište u Kragujevcu nosilo ime svog prvog direktora Joakima Vujića, a danas se zove Knjaževsko-srpski teatar.

Muzej Stara livnica u Kragujevcu je jedan od simbola privrednog razvoja Grada koji je otpočeo preseljenjem Topolivnice iz Beograda, 1851. godine. Muzej je smešten u krugu Zastave, u autentičnoj zgradi livnice iz osamdesetih godina XIX veka i predstavlja jedan od retkih sačuvanih primera industrijske arhitekture tog vremena. Postavka ovog Muzeja prikazuje početke i razvoj industrijske proizvodnje u Srbiji.⁴

Veliki značaj u kreiranju ekonomskih i vanekonomskih tokova u gradu Kragujevcu ima i Univerzitet. Univerzitet u Kragujevcu je samostalna visokoškolska ustanova, čiji je osnivač Republika Srbija. Univerzitet je osnovan 21. maja 1976. godine, ali su prve visokoškolske institucije u Kragujevcu počele sa radom još 1960. godine, kao odeljenja beogradskih fakulteta. Koreni Univerziteta u Kragujevcu i visokog školstva u Srbiji sežu do daleke 1838. godine, kada su u Kragujevcu, tada prestonom gradu obnovljene Srbije, nikle prve prosvetne, kulturne i privredne institucije i osnovana prva visokoškolska institucija - Licej Kneževine Srbije, koji je 1841. godine preseljen u Beograd, prerastavši u Univerzitet u Beogradu.

Pri izradi koncepcije Univerziteta usvojen je model razuđenog univerziteta, koji se razvija na principu decentralizacije, a prema potrebama privrede i društvenih delatnosti Šumadije i Zapadne Srbije. Danas, u sastav Univerziteta u Kragujevcu, ulazi 12 fakulteta:

- Fakultet inženjerskih nauka - Kragujevac,
- Ekonomski fakultet - Kragujevac,
- Pravni fakultet - Kragujevac,
- Prirodno-matematički fakultet - Kragujevac,
- Fakultet medicinskih nauka - Kragujevac,
- Filološko-umetnički fakultet – Kragujevac,
- Agronomski fakultet - Čačak,
- Mašinski fakultet - Kraljevo,
- Pedagoški fakultet - Jagodina,
- Učiteljski fakultet - Užice,

⁴ <http://www.gtokg.org.rs/sr/index.php>

- Tehnički fakultet - Čačak i
- Fakultet za hotelijerstvo i turizam - Vrnjačka Banja.

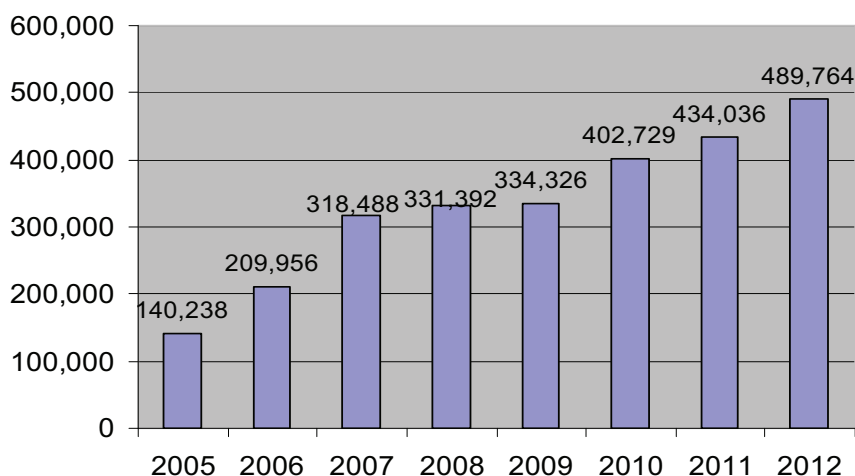
Osim pobrojanih, u sastavu Univerziteta u Kragujevcu nalazi se i Univerzitetski računarski centar, Centar za naučna istraživanja SANU Univerziteta u Kragujevcu, Centar za interdisciplinarnu i multidisciplinarnu studije i istraživanja i Centar za razvoj karijere i savetovanje studenata.

Neformalno obrazovanje podrazumeva sticanje znanja i veština koje su izvan programa formalnog sistema obrazovanja i realizuje se na područjima ličnog i socijalnog razvoja, unapređenja građanskih sloboda, međuljudskih i međuetničkih odnosa, aktivne socijalne participacije, zaštite i podrške marginalizovanim, hendikepiranim i ugroženim grupama, zaštite životne sredine, zaštite i unapređenja zdravlja, brige za roditeljstvo i porodicu, razvoja ličnog identiteta, usavršavanja za rad, itd. Neformalno obrazovanje, na području grada Kragujevca, nudi mnoštvo programa edukacije koji se mogu svrstati u dve široke kategorije: obrazovni programi (za sticanje različitih znanja i veština) i programi koji se tiču vaspitanja (učenje stavova i pozitivnih životnih vrednosti). Trenutno, u sistemu formalnog i neformalnog obrazovanja odraslih, na teritoriji grada Kragujevca, postoji i aktivno radi oko 30 institucija i organizacija, a registrovano je oko 200 razvijenih programa obuke.

3.2. Ekonomska razmena sa inostranstvom

Spoljnotrgovinska razmena grada Kragujevca kontinuirano raste od 2005. godine. U 2012. godini spoljnotrgovinska razmena dostigla je vrednost od skoro 490 miliona američkih dolara što je 3,5 puta više u odnosu na 2005. godinu. Od 2007. do 2009. spoljnotrgovinska razmena bila je na približno istom nivou i kretala se između 318 (2007) i 334 miliona američkih dolara 2009. godine. U 2012. godini obim razmene povećan je za 12,99% u odnosu na 2011. godinu, dostigavši tako rekordan iznos u posmatranom periodu.

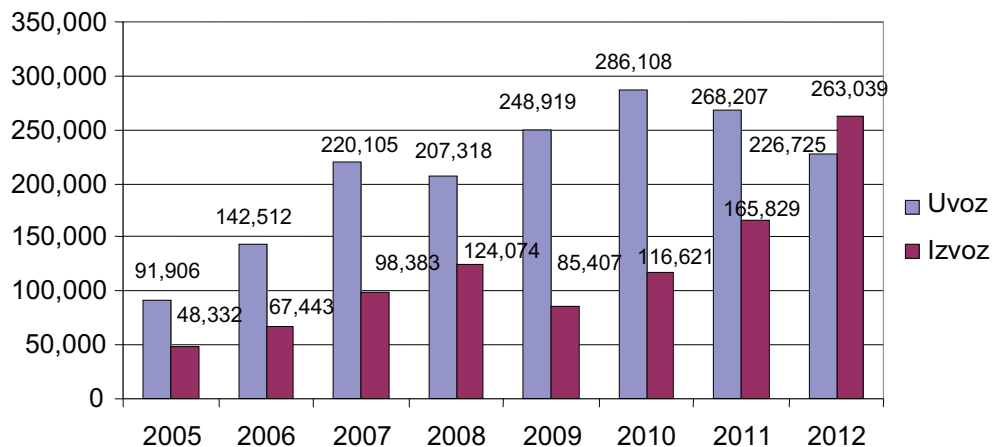
Grafikon 7: Pregled ukupne spoljnotrgovinske razmene grada Kragujevca (u hiljadama USD)



Izvor: <http://www.kg-cci.co.rs/index.html>

Uvoz robe od 2005. beleži konstantan rast do 2007. godine. U 2008. godini dolazi do manjeg pada, da bi u 2009. i 2010. godini nastavio trend rasta. Vrednost uvoza je u 2009. godini u odnosu na 2005. porasla tri puta. Najveća vrednost uvoza zabeležena je 2010. godine, kada je iznosila više od 285 miliona američkih dolara. U 2011. i 2012. godini vrednost uvoza imao je tendenciju pada u odnosu na 2010 godinu.

Grafikon 8: Pregled uvoza/izvoza privrede grada Kragujevca
(u hiljadama USD)



Izvor: <http://www.kg-cci.co.rs/index.html>

Izvoz robe u navedenom periodu rastao je do 2008. godine. U odnosu na 2008. godinu, vrednost izvoza je u 2009. opala za 38,7 miliona američkih dolara, što je pad od 31%. U 2010. godini došlo je do porasta izvoza, ali on ne dostiže vrednost iz 2008. godine. Trend rasta izvoza nastavljen je i u 2011. godini dostižući 166 miliona američkih dolara. U 2012. godini privreda Kragujevca prvi put, u posmatranom periodu, beleži suficit u spoljnotrgovinskoj razmeni sa inostranstvom od 36,3 miliona američkih dolara. Vrednost izvoza je tokom posmatranog perioda porasla 5,4 puta.

Pokrivenost uvoza izvozom za posmatrani period kreće se u rasponu od 53% u 2005. do 61,7% u 2011. godini, kada je ostvaren i najniži deficit za posmatrani period. U 2009. godini pokrivenost uvoza izvozom iznosila je samo 34% i tada je ostvaren najveći deficit spoljnotrgovinske razmene u iznosu od 163 miliona američkih dolara. U 2012. godini, prvi put posle 1990. godine, privreda Kragujevca je ostvarila suficit zahvaljujući izvozu automobila što predstavlja redak pozitivan primer u Republici Srbiji kada se posmatra spoljnotrgovinska razmena.

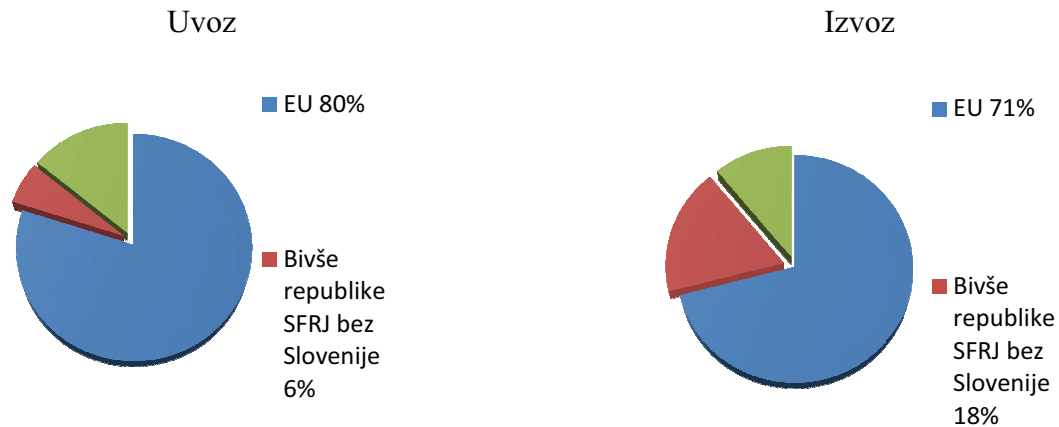
Glavni spoljnotrgovinski partner u uvozu, u periodu od 2005 do 2012. godine bila je Evropska unija. U 2009. i 2010. godini čak 83% uvoza odnosilo se na zemlje Evropske unije, 6% na bivše republike SFRJ (bez Slovenije) i samo 10% odnosno 11% na sve ostale zemlje. U 2012. godini uvoz iz Evropske unije opao je za 3% u odnosu na prethodnu godinu.

Kao najvažniji spoljnotrgovinski partner u izvozu, u posmatranom periodu ponovo se pojavljuje Evropska unija, na koju se odnosilo od 51% do 71% izvoza. Drugi najznačajniji partner su bivše republike SFRJ (bez Slovenije) koje su učestvovala u izvozu 20% u 2005, 28% u 2006, 33% u 2007, 39% u 2008, da bi u 2009. godini njihovo učešće iznosilo 33%. U naredne dve godine udeo izvoza u bivše republike SFRJ (bez Slovenije) opao je za 18%, ali zato porasla vrednost izvoza u zemlje Evropske unije.

Najvažniji spoljnotrgovinski partneri grada Kragujevca u uvozu, kada je uvoz u pitanju, bili su Italija, Nemačka, Slovenija, Bosna i Hercegovina, a od 2007. godine i Kina. Što se tiče izvoza, najvažniji spoljnotrgovinski partneri, za navedeni period, bili su Bosna i Hercegovina, Slovenija, Crna Gora i Nemačka.

Najveći suficit ostvaren je u razmeni sa Crnom Gorom i Bosnom i Hercegovinom, a najveći deficit sa Italijom i Kinom. Najveća vrednost ukupne robne razmene, u posmatranom periodu, ostvarena je sa Italijom, Slovenijom i Nemačkom..

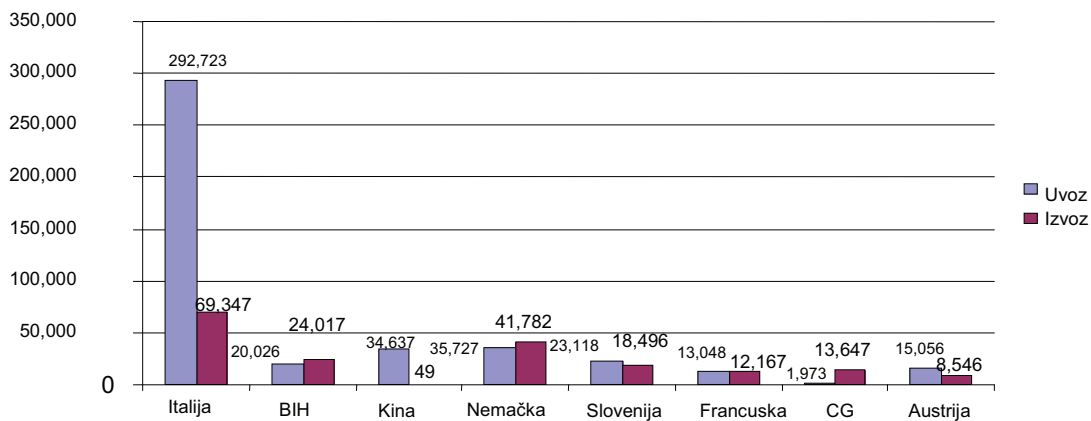
Grafikon 9: Najznačajniji spoljnotrgovinski partneri grada Kragujevca (2012)



Izvor: <http://www.kg-cci.co.rs/index.html>

Kada uzmemo u analizu samo poslednje dve godine posmatranog perioda, uočavamo delimičnu izmenu. Naime, najvažniji spoljnotrgovinski partneri grada Kragujevca, u periodu 2010-2012. godina, kada je u pitanju uvoz bili su Italija, Nemačka, Kina, Slovenija, Bosna i Hercegovina, Austrija i Francuska. U pomenute dve godine najviše se izvozilo u Italiju, Nemačku, Bosnu i Hercegovinu, Sloveniju, Crnu Goru i Francusku. Ostvaren je suficit u razmeni sa Nemačkom, Bosnom i Hercegovinom, Crnom Gorom. U 2012. godini Kragujevac je ostvario najveći suficit sa Kosovom (100%) i vrednost izvoza dostigla je skoro 5 miliona američkih dolara. Takođe, ostvaren je suficit sa Hrvatskom, Norveškom, Rumunijom, Grčkom, Kiprom, Francuskom, Ruskom federacijom i SAD.

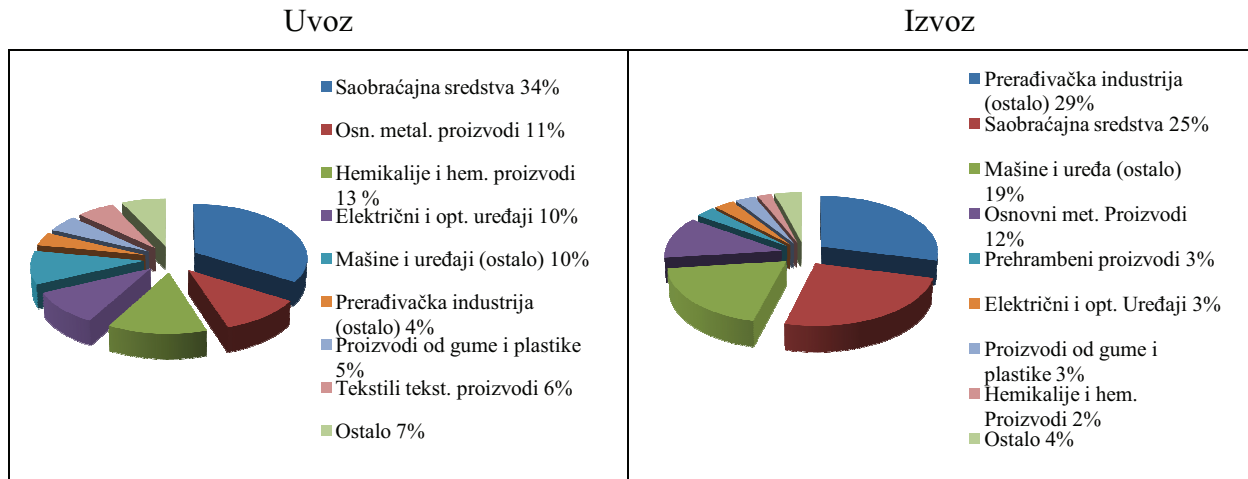
Grafikon 10: Spoljnotrgovinska robna razmena po zemljama u periodu 2010-2012. (u hiljadama USD)



Izvor: <http://www.kg-cci.co.rs/index.html>

Posmatrajući period od 2005. do 2009. godine uočava se da je struktura uvoza, kao i struktura izvoza konstantna, sa manjim odstupanjima. Na strani uvoza dominirali su sektor saobraćajnih sredstava, osnovni metalni proizvodi, električni i optički uređaji, mašine i uređaji i hemikalije i hemijski proizvodi. Na strani izvoza najznačajniji sektori su bili prerađivačka industrija, mašine i uređaji i osnovni metalni proizvodi. U 2010. , 2011. i 2012. godini u strukturi izvoza jača sektor saobraćajnih sredstava i od učešća od 8% u izvozu u 2009. godini, u 2011. i 2012. godini dostiže udeo od 24%, odnosno 25%.

Grafikon 11: Ekonomska razmena sa inostranstvom po sektorima delatnosti (2012)



Izvor: <http://www.kg-cci.co.rs/index.html>

Prvih pet sektora po vrednosti uvoza su: saobraćajna sredstva, osnovni metalni proizvodi, hemikalije i hemijski proizvodi, električni i optički uređaji i mašine i uređaji. Nabrojani sektori čine 79% vrednosti uvoza.

Najznačajniji sektori po vrednosti izvoza su: prerađivačka industrija, saobraćajna sredstva mašine i uređaji i osnovni metalni proizvodi. Oni čine 85% vrednosti izvoza

U 2012. godini najviše su se izvozili proizvodi prerađivačke industrije, saobraćajna sredstva, mašine i uređaji i osnovni metalni proizvodi, tako da je struktura izvoza ostala skoro nepromenjena u odnosu na 2011. godinu.

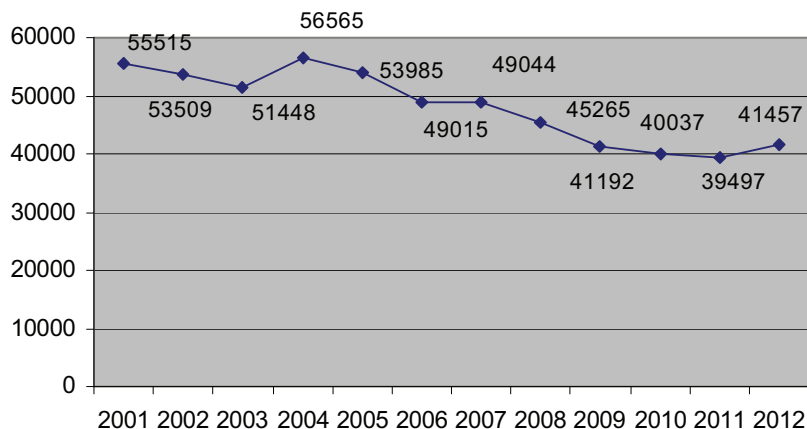
U 2012. godini smanjuje se udeo saobraćajnih sredstava u uvozu za 8% u odnosu na 2011. godinu. Udeo osnovnih metalnih proizvoda ostaje nepromenjen, a za 3% raste udeo hemikalija i hemijskih proizvoda. Za njima, po visini udela u uvozu, slede električni i optički uređaji i mašine i uređaji. Oni čine 88% vrednosti uvoza.

3.3. Kretanje zaposlenosti i nezaposlenosti na području grada Kragujevca

Poslednju deceniju XX veka obeležile su ekonomske sankcije od strane međunarodne zajednice i kolaps nacionalne ekonomije u gotovo svim sektorima privredne delatnosti. Statistika u tom periodu nije beležila značajan pad zaposlenosti jer su radnici koji su faktički ostali bez posla i dalje se vodili kao formalno zaposleni u cilju očuvanja socijalne stabilnosti. Tokom 2001. godine oko 15.500 radnika je ostalo bez posla, s tim što se oko 9.000 radnika i dalje vodilo kao zaposleni u novoformiranoj „Zastava zapošljavanje i obrazovanje”, dok je oko 6.000 ljudi zbrinuto kroz više socijalnih programa. Tokom 2007. godine, dolazi do gašenja „Zastava zapošljavanje i obrazovanje” i na taj način dolazi do još većeg pada broja zaposlenih. Obim zaposlenosti od 55.515 lica, na početku posmatranog perioda, svakako nije bio realan odraz stanja, s obzirom da je u sebi obuhvatio i veliki broj fiktivno zaposlenih lica na području grada Kragujevca.

U godinama koje su usledile, sa izuzetkom 2004. godine, bio je prisutan pad zaposlenosti. U 2004. godini došlo je do naglog porasta broja zaposlenih od 11% u odnosu na prethodnu godinu. Te godine grad je proglašen za devastirano područje, što je doprinelo većem prilivu sredstava za podsticaj zapošljavanja od strane Fonda za razvoj Republike Srbije. Primera radi, u toku 2004. godine je od strane Fonda odobreno 350 miliona dinara kredita privrednom sektoru, što je skoro tri puta više u odnosu na 2001. godinu.

Grafikon 12: Kretanje zaposlenosti na području grada Kragujevca



Izvor: RZS, Statistički godišnjak Srbije, Beograd, razne godine

Uprkos pomoći države i naporima lokalne samouprave na oživljavanju privrednog ambijenta i investicionih aktivnosti, od 2005. godine nivo zaposlenosti bio je u stalnom padu, da bi 2010. godine dostigao najniži nivo od 40.037 zaposlenih lica. Jedan od razloga za negativan trend kretanja zaposlenosti je intenziviranje procesa privatizacije, posebno u toku 2005. i 2006. godine (14 privatizacija), kada je broj zaposlenih značajno opao. Takođe, značajan broj lica bio je angažovan u zoni „sive ekonomije”, koji zvanična statistika ne obuhvata, što jasno ukazuje da je nivo stvarne zaposlenosti bio viši u odnosu na zvanične podatke.

U 2012. godini, po prvi put se beleži rast zaposlenih, tako da je u 2012. godini broj zaposlenih isnosio 41.457 lica, što je za 1.960 više od 2011. godine.

Na kretanje obima zaposlenosti, u toku analiziranog perioda, pored tzv. domaće krize, uticala je i svetska ekonomska kriza, koja je imala veće negativne posledice na našu privredu nego na zemlje u okruženju, a samim tim i na određene regione. Grad Kragujevac je svakako jedan od tih regiona.

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, na kraju 2012. godine u gradu je bilo zaposleno 30.721 lice u preduzećima, ustanovama, zadrugama i organizacijama i 8.776 lica u privatnom preduzetništvu (lica koja samostalno obavljaju delatnost i zaposleni kod njih). U odnosu na 2002. godinu, u 2012. godini zaposlenost u preduzećima, ustanovama, zadrugama i organizacijama je smanjena za 30,3% ili za 13.375 lica.

U oblasti privatnog preduzetništva tokom posmatranog perioda, zaposlenost je smanjena za 23,2% ili za 2.643 lica. Broj zaposlenih u privatnom preduzetništvu, u periodu od 2002. do 2005. godine, konstantno je rastao i 2005. dostigao najveći obim od 14.552 lica. U narednim godinama obim zaposlenosti oscilira, sa tendencijom pada, a 2011. godine beleži najniži nivo od 8.273, da bi u 2012. zabeležio rast od 6%.

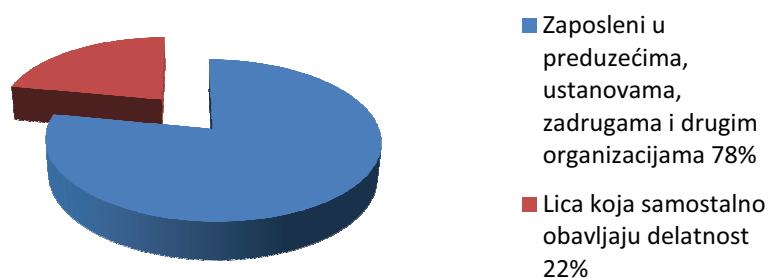
Tabela 5: Struktura zaposlenih na području grada Kragujevca

Godina	Zaposleni		Zaposleni u pred., ustan., zadrugama i drugih organizacija	Lica koja samostalno obavljaju delatnost	Br. zaposl. na 1000 stan.	
	Ukupno	žene (%)			Ukupno	Zaposleni u pred., ustan., zadrug. i dr. organizac.
2002.	55515	49,0	44096	11419	306	243
2003.	53509	49,1	41350	12159	305	235
2004.	51448	48,2	38066	13382	293	217
2005.	56565	50,3	42013	14552	323	240
2006.	53985	46,0	42090	11895	308	240

2007	49015	42.7	40253	8762	280	230
2008	49044	41.8	39254	9 790	281	225
2009	45265	42.7	34692	10 573	260	199
2010	41192	44,0	32075	9 119	233	181
2011	40037	45.3	31764	8273	230	182
2012	39497	47.8	30721	8776	227	176

Izvor: <http://www.kg-cci.co.rs/index.html>

Grafikon 13: Prikaz broja zaposlenih lica u oblasti privatnog preduzetništva



Izvor: <http://www.kg-cci.co.rs/index.html>

Upoređujući početnu i krajnju godinu posmatranog perioda može se videti da je udeo zaposlenih u ovim grupama, u odnosu na ukupan obim zaposlenosti, ostao skoro nepromenjen. U 2004. i 2005. godini bio je najpovoljniji u korist lica koja samostalno obavljaju delatnost i iznosio je 26%. Najniži udeo zaposlenih u oblasti privatnog preduzetništva ostvaren je u 2007. i 2011. godini, kada je bio samo 18%.

Prema statističkim podacima, najveći broj zaposlenih lica u gradu pripada sektoru prerađivačke industrije. Učešće ovog sektora bilo je dominantno tokom čitavog posmatranog perioda. Blagi porast zaposlenih u drugim sektorima nije mogao da kompenzuje veliki broj radnih mesta izgubljenih u prerađivačkoj industriji. Na drugom mestu bio je sektor zdravstva sa udelom od 16,9%, zatim sledi sektor obrazovanja sa 11,9% i trgovine sa 11,7%.

U strukturi zaposlenih konstantan porast beležilo je učešće sledećih sektora: proizvodnja elektirčne energije i gasa, građevinarstvo, trgovina, saobraćaj, finansijsko posredovanje, državna uprava, obrazovanje, zdravstvo i druge komunalne usluge. Ako se posmatraju apsolutni iznosi, najznačajnije povećanje ostvareno je u sektoru državne uprave i obrazovanja.

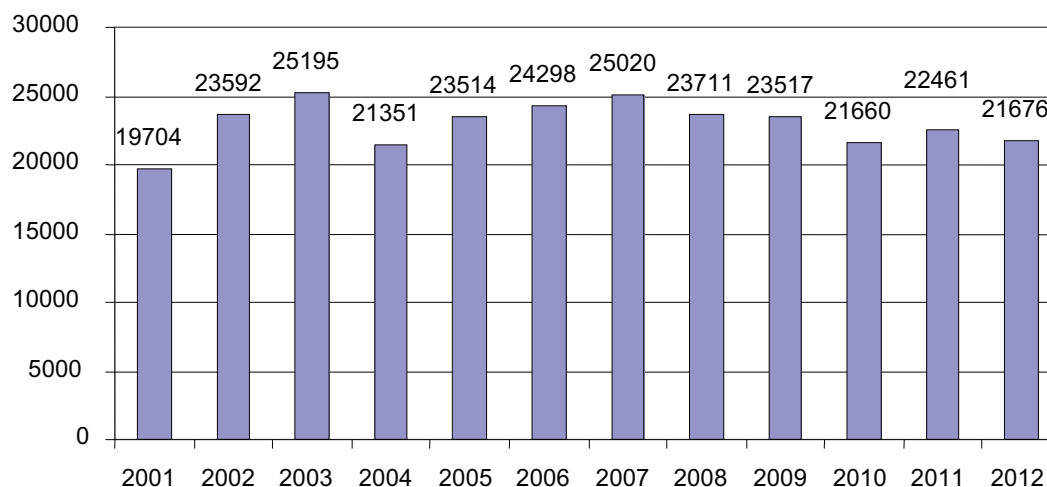
Pogoršavanja na području zaposlenosti pratila su negativna kretanja na području nezaposlenosti. Statistički podaci pokazuju da je broj nezaposlenih lica varirao. Tokom prve tri godine posmatranog perioda je rastao, da bi 2004. zabeležio pad od 15,3% u odnosu na prethodnu godinu. Već u 2005. godini nezaposlenost raste zaključno sa 2007. godinom, kada dostiže broj od 25.020 lica. U naredne tri godine broj nezaposlenih pada, od 23.711 u 2008. do 21.660 u 2010. godini. Na kraju 2012. godine broj nezaposlenih je smanjen za 3,6% u odnosu na prethodnu godinu i iznosio je 21.676.

Prilikom tumačenja priloženih podataka treba posebno napomenuti da određen broj nezaposlenih lica nije evidentiran na tržištu rada dok je, sa druge strane, jedan broj prijavljenih lica radno angažovan u zoni „sive” ekonomije.

Prema strukturi nezaposlenosti tokom posmatranog perioda, udeo lica koja prvi put traže posao opada je sa 67,5% u 2001. godini na 34,9% u 2012. godini, što ukazuje na činjenicu da se povećavao broj lica koja su prethodno bila u radnom odnosu.

Broj nezaposlenih lica bez kvalifikacija beleži rast u apsolutnom i procentualnom iznosu. Njihov udeo u ukupnom broju nezaposlenih kreće se od 6.053 u 2001. godini, 8.361 u 2007, do 6.190 u poslednjoj posmatranoj godini.

Grafikon 14: Prikaz broja nezaposlenih lica na području grada Kragujevca



Izvor: http://www.nsz.gov.rs/live/digitalAssets/1/1665_bilten_nsz_12_2013.pdf

U kategoriji nezaposlenih veće učešće beleže žene. Ono se kreće od 59,3% u 2001. godini do 55,7% 2012 godini. Posmatrajući apsolutne pokazatelje, broj nezaposlenih lica u ženskoj populaciji je rastao. U 2008. godini je bio najviši i iznosio je 14.406, dok je u naredne tri godine opadao, a 2011. godine ponovo blago raste i iznosi 12.484 lica.

Tabela 6. i Grafikon 15: Starosna struktura nezaposlenih lica na području grada Kragujevca

Starost	Ukupno	%	Žene	%
Do 19 god.	566	2,5	253	2,0
20 - 24 god.	2.419	10,8	1.206	9,7
25 - 29 god.	3.190	14,3	1.809	14,5
30 - 39 god.	5.136	22,9	3.125	25,0
40 - 49 god.	4.987	22,2	3.116	25,0
50 i više god.	6.133	27,3	2.975	23,8
Ukupno	22.431	100	12.484	100

Izvor: http://www.nsz.gov.rs/live/digitalAssets/1/1665_bilten_nsz_12_2013.pdf

Najveće učešće u nezaposlenosti, gledano prema godinama starosti, imaju nezaposlena lica od 50 i više godina (27,3%), zatim lica od 30 do 39 godina (22,9%), od 40 do 49 godina (22,2%), od 25 do 29 godina (14,3%) i od 20 do 24 godina (10,8%).

Najmanje učešće u registrovanoj nezaposlenosti imaju lica do 19 godina starosti. Lica starosti od 40 do 49 godina i od 50 i više godina učestvuju sa 49,5% u strukturi nezaposlenosti. Činjenica da polovinu nezaposlenih čine lica starije starosne dobi je zabrinjavajuće, jer takva lica najteže dolaze do novog zaposlenja. Najčešće se radi o licima koja su izgubila posao zbog strukturnih promena u privredi.

Veći udeo među nezaposlenom populacijom čine žene sa 56%, što ukazuje da žene teže dolaze do zaposlenja.

Tabela 7: Kvalifikaciona struktura nezaposlenih lica na području grada Kragujevca

Starost	Ukupno	%	Žene	%
I i II stepen	6.190	27,6	3.471	27,8
III i IV stepen	12.632	56,4	7.102	56,9
V, VI-1 i VI-2 stepen	1.926	8,6	834	6,7
VII-1 stepen	1.662	7,4	1.063	8,5
VII-2 stepen	21	0	14	0,1
VIII	0	0	0	0
Ukupno	22.431	100	12.484	100

Izvor: http://www.nsz.gov.rs/live/digitalAssets/1/1665_bilten_nsz_12_2013.pdf

U strukturi nezaposlenih lica prema stručnoj spremi najveći udeo imaju lica sa III i IV stepenom (56,4%). Za njima slede lica sa I i II stepenom stručne spreme (27,6%). Lica sa višim stepenom obrazovanja čine udeo od 16% u strukturi nezaposlenih.

Ako se posmatra kvalifikaciona struktura nezaposlene ženske populacije, uočava se da takođe preovlađuju lica srednje stručne kvalifikacije, kao i sa I i II stepenom stručne spreme.

4. Perspektive razvoja grada Kragujevca

Kragujevac kao makroregionalni centar privrednog i naučnog razvoja Republike Srbije karakteriše povoljan privredni ambijent i liderstvo u oblasti investiranja što omogućava održivi razvoj lokalne zajednice. Grad ima prepoznatljiv identitet i omogućava ugodnost života i rada.

Kako bi se takve tendencije nastavile i u budućnosti, osnovne poluge razvoja grada Kragujevca moraju se, pre svega, bazirati na:

- a) povoljnom privrednom ambijentu (povoljno okruženje za razvoj privrede);
- b) privlačenju stranih direktnih investicija i
- c) razvoju ljudskih resursa.

Obimom i strukturom investicija rešavaju se osnovna pitanja privrednog razvoja kao što su struktura proizvodnje, pravci širenja i dinamika razvoja pojedinih sektora privrede, tehnički i organski sastav osnovnih proizvodnih fondova, razmeštaj proizvodnih snaga i njihov rast.

Grad Kragujevac je atraktivna investiciona destinacija iz više razloga. Pre svega, nalazi se u geografskom centru Republike Srbije pored koridora 10, koji zauzima centralni deo Jugoistočne Evrope, čije jedinstveno tržište ima 69 miliona stanovnika. Takođe, Grad je makroregionalni, univerzitetski centar sa dugom industrijskom tradicijom i izvozno orijentisanom privredom. Posедуje obučenu industrijsku radnu snagu, a značajan deo populacije se služi stranim jezicima. Uz sve navedeno u Gradu je razvijena infrastruktura za snabdevanje gasom, električnom energijom, toplotnom energijom, telekomunikaciona infrastruktura, kao i putna i železnička mreža, a poseduje veliki broj agencija, udruženja, asocijacija za podršku i razvoj preduzetništva.

Cilj grada Kragujevca je privlačenje direktnih, a naročito stranih direktnih investicija, kako grinfild, tako i braunfild, s obzirom na nedovršen proces privatizacije velikih privrednih sistema u gradu i potencijale koji postoje.

Podizanje nivoa konkurentnosti grada Kragujevca na tržištu stranih direktnih investicija od izuzetnog je značaja. Jačanje statusa Kragujevca, kao razvijenog industrijskog centra od regionalnog značaja, mora se zasnivati na:

- temeljitoj promeni postojećeg metaloprerađivačkog sektora, tj. njegovom tehničko-tehnološkom, proizvodnom, organizacionom i marketinškom prestrukturiranju na osnovama privatnog preduzetništva;
- preorijentaciji slobodnih kapaciteta u vojnoj industriji za civilne potrebe;
- modernizaciji postojećih kapaciteta prehrambene industrije, proširenju asortimana njihovih proizvoda i razvoju novih prehrambenih grana;
- podsticanju zajedničkih ulaganja sa kompanijama iz razvijenih zemalja kao najbrži put za ulazak modernih tehnologija i znanja u domaća preduzeća i izlazak na razvijena inostrana tržišta;
- privlačenju stranih direktnih investicija u izgradnju novih proizvodnih kapaciteta;
- stvaranju povoljne (podsticajne) lokalne klime za sve vrste stranih ulaganja u privredu grada Kragujevca.

Trgovina, kao privredna delatnost, predstavlja pravo ogledalo tržišta i ukupne privrede, a samim tim i određenog grada. Ona doprinosi ubrzanju privrednog rasta, ravnomernijem regionalnom razvoju privrede, širenju tržišta, poboljšanju životnog standarda stanovništva i usmeravanju savremenih tokova urbanizacije. U tom cilju, na području grada Kragujevca, kada je ova privredna grana u pitanju, potrebno je:

- a) izgraditi savremenu strukturu trgovine i trgovinske mreže koja će biti u funkciji razvoja moderne tržišne privrede, a time i u interesu proizvođača i potrošača;
- b) nastaviti internacionalizaciju trgovinskog prostora kroz ulazak inostranih trgovinskih kuća;
- c) modernizovati trgovinu kroz elektronsko poslovanje, uz primenu savremene računarske tehnike i telekomunikacija na bazi jedinstvenih međunarodnih standarda i
- d) izgraditi moderan trgovinski menadžment i trgovinski marketing po sistemu satisfakcije proizvođača i potrošača kroz širinu asortimana i snabdevenosti.

S obzirom da Grad raspolaže bogatom nacionalno-istorijskom baštinom i etnološkim vrednostima, posebna pažnja će biti data razvoju ugostiteljstva i turizma, što je u skladu sa opredeljenjem za brži razvoj tercijarnih delatnosti. U tom cilju potrebno je:

- a) izvršiti strukturno i kvalitativno transformisanje i prilagođavanje turističko - ugostiteljske ponude promenljivim zahtevima tražnje, u cilju stvaranja uslova za brži razvoj domaćeg turizma;
- b) uključiti se u savremene tokove međunarodnog ugostiteljsko-turističkog tržišta;
- c) postići visok nivo ukupne organizovanosti i efikasnosti upravljanja razvojem u ugostiteljstvu i turizmu i
- d) razvijati nove trendove u turizmu: ruralni turizam, ekoturizam, religiozni turizam, kongresni turizam i ostvariti integraciju poljoprivrede, ugostiteljstva i turizma.

Grad Kragujevac svoje perspektive vidi i u razvoju informacione i komunikacione tehnologije, nauke i obrazovanja i izgradnji naučno-tehnološkog parka. U sferi obrazovanja potrebno je ojačati naučno-istraživački rad i povezati ga sa privrednim razvojem, te stvoriti vezu između potreba tržišta rada i razvoja ljudskih resursa.

Razvoj ljudskih resursa jedan je od osnovnih preduslova za smanjenje nezaposlenosti i bolju regulaciju ponude i tražnje za radnom snagom. Potrebno je ubuduće ojačati preduzetničke kapacitete i znanja postojećih i potencijalnih preduzetnika, kao i segment koji se tiče omladinskog preduzetništva. U cilju jačanja izvoznih potencijala potrebno je osnažiti preduzetnike i omogućiti preduzećima da poseduju odgovarajuće sertifikate i standarde kvaliteta.

Potrebno je stvoriti uslove za potpuno nov pristup prema ljudskim resursima koji prate odgovarajuća institucionalna rešenja i to:

- prestrukturiranjem radne snage ka onim sektorima i delatnostima koji bi doprinosili podizanju nivoa efikasnosti, kao važne pretpostavke za otvaranje novih radnih mesta;

- legalizovanjem radnog odnosa relativno velikog broja radnika koji su angažovani preko tzv. "crnog" tržišta radne snage;
- pružanjem pomoći nezaposlenima da započnu sopstveni biznis;
- razvijanjem partnerskog odnosa između privatnog i javnog sektora, čime će se povećati zaposlenost.

Grad Kragujevac je umrežen u globalnu ekonomiju znanja kao pogodno mesto za zapošljavanje, život i rad mladih naučnika i generator visoko kvalifikovane i konkurentne radne snage, čije kompetencije odgovaraju potrebama lokalne privrede.

Zaključak

Jedan od ciljeva metoda i postupaka regionalizacije i decentralizacije je korišćenje regiona kao objekata razvoja i subjekata u usmeravanju i upravljanju tim razvojem. U svemu ovome, uloga grada Kragujevca, odnosno regiona Šumadije i Zapadne Srbije je nezamenljiva, kako sa ekonomskog, tako i sa geopolitičkog aspekta.

Grad Kragujevac, sa centralnim mestom na mapi Srbije, važan je deo funkcionalne mreže evropskih regiona. Odlikuje ga vekovna državotvorna tradicija i izgrađena svest stanovništva spremnog da stvara i prihvata promene. U njemu uspešno posluju veliki industrijski sistemi sa visokokvalifikovanom radnom snagom, razvijenom mrežom malih i srednjih preduzeća i preduzetništvom koje je duboko ukorenjeno u sistemu društvenih vrednosti.

Grad Kragujevac je ključno transportno-logističko čvorište Srbije sa razvijenim urbanističkim centrima, gradskim jezgrom i selima koje spajaju moderne saobraćajnice, gde efikasno funkcionišu elektro-energetski i telekomunikacioni sistemi i komunalne usluge.

Zahvaljujući prirodnim bogatstvima i edukovanom stanovništvu, Grad predstavlja ekološku oazu, pogodnu za proizvodnju zdrave hrane, sa ekonomski održivim ruralnim zajednicama privlačnim za život.

Brojne institucije kulture koordiniraju svoje aktivnosti sa ciljem očuvanja starih i stvaranja novih kulturnih vrednosti.

Grad poseduje razvijenu sportsku infrastrukturu i uspešne sportske kolektive. Bogata turistička ponuda i visokokvalitetne turističke usluge, Kragujevac čine zanimljivom turističkom destinacijom, sa posebno atraktivnom ponudom iz oblasti seoskog turizma. Grad predstavlja otvorenu, zdravu i atraktivnu sredinu poželjnu za život i rad, u kojoj su usklađeni interesi pojedinca i zajednice.

Kroz postupak strateškog planiranja urbanog razvoja grad Kragujevac usvaja modele urbanog razvoja, proverene i prihvaćene u evropskim gradovima i stvara strateške preduslove za politiku integralnog urbanog razvoja u duhu Lajpciške povelje Evropske unije. Na taj način Kragujevac pravovremeno stvara uslove za pristup različim izvorima finansiranja podrške urbanom razvoju od strane Vlade Republike Srbije i fondova Evropske unije.

Grad Kragujevac, kao integralni deo sistema evroregiona, poseduje razvijenu mrežu regionalnih institucija u kome javni, privatni i civilni sektor proaktivno deluju na bazi međusobno razvijenih partnerskih odnosa. Lokalna samouprava je savremeno koncipirana i efikasno saraduje sa ministarstvima, donatorima i investitorima.

Reference

1. Devetaković, S., (2003), *Ekonomska regionalizacija Srbije*, Zbornik radova sa međunarodnog naučog skupa: Regionalni razvoj i demografski tokovi balkanskih zemalja, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš.
2. Jakopin, E., (2005), *Regionalne neravnomernosti kao limitirajući faktor razvoja Srbije*, Savetovanje ekonomista Srbije (SES) , Kopaonik.
3. Jovanović, B., (1995), *Mreža gradova Srbije - model prostorno-funkcijske organizacije*, Posebna izdanja Geografskog instituta "Jovan Cvijić" SANU, knjiga 46, Beograd.
4. Jovičić, Ž., (1994), *Šumadija – centralna oblast Srbije*, SGD, Beograd.
5. Obradović, D., (2007), *Model regionalizacije Centralne Srbije*. Posebna izdanja Geografskog instituta "Jovan Cvijić" SANU, knjiga 57, Beograd.
6. *Prostorni plan infrastrukturnog koridora autoputa E-75*, Beograd.
7. Regionalna agencija za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja, (2011), *Strategija održivog razvoja Šumadije i Pomoravlja*, Kragujevac.
8. Republički zavod za statistiku, (2012), *Popis poljoprivrede*, Beograd.
9. Republički zavod za statistiku, *Statistički godišnjak Srbije*, razne godine, Beograd.
10. Rosić, I., (2007), *Odsustvo gransko- regionalnog i ravnomernog razvoja u Srbiji*, Zbornik radova sa međunarodnog naučnog skupa: Regionalni razvoj i demografski tokovi balkanskih zemalja, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš.
11. Veselinović, P., (2009), *Ekonomski efekti savremenog koncepta regionalizacije u Srbiji*, Zbornik radova: Šumadija - putokaz za regionalizaciju i decentralizaciju Republike Srbije, Centar za strateška istraživanja nacionalne bezbednosti Beograd i grad Kragujevac, Kragujevac.
12. Veselinović, P., (2013), *Nacionalna ekonomija*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac.
13. Veselinović, P., Vojinović, B., Cvijanović, D., (2011), *Istraživanje uticaja krize na poslovanje domaćih preduzeća*, Ekonomika poljoprivrede, br. 4, Naučno društvo agrarnih ekonomista Balkana – Beograd, Institut za ekonomiku poljoprivrede – Beograd, Akademija ekonomskih nauka – Bukurešt, Beograd.
14. <http://www.kg-cci.co.rs/index.html>
15. http://www.nsz.gov.rs/live/digitalAssets/1/1665_bilten_nsz_12_2013.pdf
16. <http://www.apr.gov.rs/>
17. <http://www.arhiva.srbija.gov.rs/cms/view.php?id=1043>,
18. <http://www.sumadijskiokrug.org.rs/>
19. <http://www.srbijasume.rs/link.html>
20. <http://www.gtokg.org.rs/sr/index.php>
21. <http://www.putevi-srbije.rs/index.php?lang=en>
22. http://www.kragujevac.rs/userfiles/files/2012/Urbanizam/1_KG%20Strategija_ceo%20tekst.pdf
23. www.blogs.worldbank.org, članak: Fijat-Srbija- novi lider u industrijskoj politici

EKONOMSKI EFEKTI PRIVATIZACIJE NA PODRUČJU GRADA KRAGUJEVCA

Dr Ljiljana Maksimović *

Dr Milan Kostić **

Apstrakt: Privatizacija je najznačajniji proces u tranzicionim promenama nekadašnjih socijalističkih privreda. Bez nje nije moguć sveobuhvatni prelazak na tržišni način privređivanja. Kao takav, ovaj proces je pun kontroverzi. Posle decenijskog iskustva u sprovođenju procesa privatizacije u Srbiji može se reći da je on bio loše koncipiran, da se realizovao u neuređenom institucionalnom ambijentu, koga su odlikovali nedorečeni i neusaglašeni zakoni i propisi, nedovoljno razvijene i netransparentne procedure. Loša institucionalizacija privatizacionog procesa i sistemska korupcija imale su za rezultat neefikasnost ovog procesa kako u Srbiji, tako i u samom gradu Kragujevcu, sa pratećim problemima kao što su drastičan pad proizvodnje i zaposlenosti, pad životnog standarda, socijalna ugroženost i duboko socijalno raslojavanje. Istraživanje je pokazalo da je danas u Kragujevcu aktivno 56% preduzeća koja su 2001. godine ušala u proces privatizacije i da u njima radi nešto malo više od 27% radnika u odnosu na predprivatizacioni period.

U okolnostima loše sprovedene privatizacije krajnji cilj privrede Srbije je podizanja konkurentnosti i životnog standarda stanovništva, što se može ostvariti samo novom strategijom razvoja i eliminisanjem sistemskih ograničenja. Upravo ta nova strategija razvoja treba da eliminiše ili bar minimizira negativne posledice procesa privatizacije iz prve decenije dvadeset i prvog veka.

Cljučne reči: privatizacija, restrukturiranje, korupcija, sistemska ograničenja i reforme.

Uvod

Tranzicija, kao složen i sveobuhvatni projekat reforme društvenog i privrednog sistema, vrlo često se poistovećuje sa privatizacijom državne, odnosno društvene svojine. Privatizacija zaista jeste glavna aktivnost u procesu tranzicije i ključ njene uspešnosti. Iskustvo postsocijalističkih privreda pokazuje da one zemlje, koje su bile dosledne u sprovođenju programa tranzicije i koje su uspele da izgrade jake institucije, imale su i uspešniju tranziciju.

Veliki broj zemalja je posle desetogodišnje tranzicije uspeo da ostvari bruto domaći proizvod iz predtranzicione 1989. godine i da nastavi put ekonomskog prosperiteta. Nažalost, Srbija je tranziciju sprovodila u uslovima sankcija i ratova u okruženju, zatim u uslovima razorenih industrijskih, infrastrukturnih i ljudskih potencijala usled NATO agresije. Navedene okolnosti, praćene lošom institucionalizacijom procesa tranzicije, omogućile su zloupotrebe u procesu privatizacije.

Karakteristike tranzicije u Srbiji

Tranzicija je dug i destabilizirajući proces, kao što su tvrdili ozbiljni ekonomski eksperti na samom početku tranzicije. Prelazak socijalističkog u kapitalistički privredni sistem je radikalna transformacija koja je podrazumevala sinhronizovano sprovođenje sledećih aktivnosti: makroekonomske stabilizacije, korporativizacije, privatizacije, institucionalnih reformi, liberalizacije cena i trgovine i spoljno trgovinskog režima. [3, str. 7]

* maksimoviclj@kg.ac.rs

** mkostic@kg.ac.rs

Veliki problem za realizaciju tih sinhronizovanih aktivnosti predstavljala je neizgrađenost institucija. Stiglic je istakao da je tržišna infrastruktura u razvijenim zemljama izgrađivana više od 150 godina i da je zemljama u tranziciji ostavljen suviše kratak rok za njeno formiranje. On ističe da su tržišni reformatori pokušali da uhvate prečicu do kapitalizma, stvarajući tržišnu ekonomiju koja nije zasnovana na institucijama, i institucije koje nisu zasnovane na odgovarajućoj institucionalnoj infrastrukturi. Nesposobnost da se izgrade efikasne institucije značajno je usporila tranziciju i privatizaciju u Republici Srbiji.

Privatizacija kao glavna aktivnost u procesu tranzicije podrazumeva proces prenosa vlasništva iz anonimnih ruku države ili društva u ruke privatnih vlasnika. Ona podrazumeva niz aktivnosti: [8, str. 374] (1) vlasničko prestrukturiranje, (2) finansijsko prestrukturiranje, (3) organizaciono prestrukturiranje i (4) prestrukturiranje načina upravljanja preduzećem. Privatizacija je trebalo da bude sredstvo za postizanje značajnih ekonomskih, društvenih i političkih ciljeva. Najznačajniji ekonomski ciljevi koje je trebalo ostvariti kroz proces privatizacije su: veća proizvodna i ekonomska efikasnost preduzeća; obezbeđenje zdravog finansiranja preduzeća; efikasniji menadžment; oslobađanje preduzeća od uticaja politike; porast konkurencije i uspostavljanje privrede zasnovane na tržišnim principima; porast prihoda države kroz prodaju preduzeća; smanjenje zahteva za deficitnim finansiranjem; likvidacija gubitaka, koji su veliki generator fiskalnog deficita, porast prihoda države od ekonomski jakih privatnih preduzeća i sl.

Loša institucionalizacija ovog procesa i sistemska korupcija imale su za rezultat neefikasnu privatizaciju privrede Srbije, pa i privrede grada Kragujevca sa pratećim problemima kao što su drastičan pad proizvodnje i zaposlenosti, pad životnog standarda, socijalna ugroženost i duboko socijalno raslojavanje.

Modeli privatizacije

Modeli privatizacije, koji su međusobno veoma različiti kako po tehnikama sprovođenja, tako i po postprivatizacionoj strukturi vlasništva i načinu na koji funkcionišu, bili su teorijski razrađeni, a neki i primenjivani u razvijenim zapadnim privredama u 80-im godinama dvadesetog veka. Četiri bazična modela privatizacije javnog sektora su: [8, str. 374] reprivatizacija (denacionalizacija); besplatna podela akcija građanima (vaučerska privatizacija); akcionarstvo zaposlenih i prodaja.

Reprivatizacija podrazumeva vraćanje oduzete svojine nad preduzećima predhodnim vlasnicima ili njihovim naslednicima. Postoji veliki broj oblika ovakvog vraćanja imovine prethodnim vlasnicima: natura, suvlasništvo u nacionalizovanom preduzeću, suvlasništvo u nekom drugom preduzeću i sl. Ovaj model privatizacije nije ozbiljnije korišćen (ni u razvijenim privredama ni u postsocijalističkim privredama) sem u slučajevima poljoprivrednog zemljišta i nekretnina.

Vaučerska privatizacija je proizašla iz potrebe da se u zemljama u tranziciji privatizuje veliki broj preduzeća u kratkom roku. Ona je podrazumevala da se građanima besplatno podeli specijalni novac (vaučeri, kuponi) sa kojim oni mogu da kupuju akcije preduzeća. Vaučeri mogu biti podeljeni građanima u jednakim ili nejednakim iznosima. Ako su u pitanju nejednaki iznosi, vrednost vaučera zavisi od godina radnog staža, godina starosti i drugih karakteristika. [5, str. 185-189]

Akcionarstvo zaposlenih podrazumevalo je takav oblik privatizacije u kome zaposleni postaju vlasnici preduzeća. Preduzeće emituje akcije koje uz znatne popuste prodaje ili besplatno deli zaposlenima. Upravo zbog toga akcionarstvo zaposlenih predstavlja kombinaciju povlašćene prodaje i besplatne podele. Ovaj model privatizacije bio je korišćen u republikama bivše Jugoslavije početkom 90-ih godina kao bezbolni prelazak iz samoupravne u tržišnu ekonomiju. Međutim, ovakav model pratili su određeni problemi, koji su bili vezani za (1) dostupnost

građana privatizaciji uspešnih preduzeće (u privatizaciji privilegiju imaju radnici koji rade u uspešnijim preduzećima) i (2) obezvređivanje vlasničkih udela radnika u privatizovanim preduzećima u uslovima visoke inflacije i hiperinflacije (slučaj Srbije u 1993. godini)

Prodaja je model privatizacije koji podrazumeva prodaju državnih i društvenih preduzeća privatnim licima, strateškim investitorima, kao i raznim drugim institucionalnim investitorima. Ovaj model korišćen je i koristi se u razvijenim tržišnim privredama, a prihvatile su ga i zemlje u tranziciji. U Srbiji ovaj model privatizacije dominira od 2001. godine. On podrazumeva: javni upis akcija; direktnu prodaju najboljem ponuđaču preko tendera i aukcija.

Ako je osnovni cilj privatizacije stvaranje efikasnih preduzeća, tada prevashodni značaj pri izboru modela privatizacije treba da ima buduće dobro upravljanje preduzećem. Različiti modeli privatizacije daju različitu strukturu vlasništva, pa na osnovu toga i različitu efikasnost.

Slika 1. Modeli privatizacije sa aspekta strukture vlasništva
Broj vlasnika

		Mnogo	Malo
Poreklo vlasnika	interni	Model: akcionarstvo zaposlenih	Model: akcionarstvo menadžera (kao zaposlenih u preduzeću)
	eksterni	Model: vaučerska privatizacija	Model: prodaja privatnim licima i raznim investitorima

Izvor: Autori

Novi vlasnici privatizovanog preduzeća mogu da budu spoljni vlasnici ili sami zaposleni a vlasništvo može da bude koncentrisano u manjem ili većem broju ruku. Mnogi ekonomisti smatraju da je bolje da vlasništvo bude skoncentrisano u manjem broju ruku, jer se na taj način omogućuje bolja vlasnička kontrola i eliminisanje "agencijskog" problema.

Institucionalne osnove privatizacije u Srbiji

Privatizaciju u Srbiji možemo podeliti u dva velike etape: prva, od 1989. do 2001. godine i druga od 2001. godine do danas. Proces tranzicije i privatizacije u nekadašnjoj Jugoslaviji, a samim tim i u Srbiji, započet je donošenjem Zakona o preduzećima (1988/89.) i Zakona o društvenom kapitalu (1989/90). Ovi Zakoni su otvorili mogućnost za institucionalnu i vaninstitucionalnu privatizaciju društvenog (državnog) kapitala. [8, str. 385]

Prvi zakon koji se ticao privatizacije na teritoriji bivše Jugoslavije jeste Savezni Zakon o uslovima i postupku transformacije društvene u druge oblike svojine (1990/91). Dominantan model privatizacije je bio akcionarstvo zaposlenih, a prateći prodaja strateškim investitorima. Nakon raspada bivše države, 1993. godine, donet je novi Zakon o uslovima i postupku transformacije društvene u druge oblike svojine ali sada na nivou Republike Srbije. U 1994. godini zbog ekstremno visoke inflacije i potcenjenosti kapitala došlo je do revizije svih privatizacija u periodu 1990-94. godine, što se u velikoj meri odrazilo na vlasničke udele koji su bili obezvređeni a privatizacija vraćena na početak.

Od 1997. godine je na snazi bio novi zakon o privatizaciji pod nazivom Zakon o svojinskoj transformaciji u kojem je, takođe dominantan model bio akcionarstvo zaposlenih. Raspad savezne države i sankcije koje je međunarodna zajednica nametnula tada Saveznoj Republici Jugoslaviji, uslovili su odvijanje privatizacije u uslovima zatvorene privrede.

Privatizacija nije bila obavezna, nije bila oročena i odnosila se na društvena preduzeća iz realnog sektora. Osnovni model privatizacije bio je dokapitalizacija, tj. izdavanje akcija na bazi knjigovodstvene vrednosti kapitala preduzeća i njihova prodaja zaposlenima pod povlašćenim uslovima. Najveći nedostatak ovog zakona je odredba da privatizacija nije bila obavezna. Po ovom zakonu postojala su preduzeća od strateškog interesa za Republiku za koje je bio predviđen poseban program privatizacije, a sva ostala preduzeća su se privatizovala po autonomnom programu, po kome je svako preduzeće samo odlučivalo da li će se privatizovati ili ne. [8, str. 387]

U etapi od 1989. do 2001. godine privatizovano je samo oko 10% ukupnog društvenog kapitala, te se ovaj period može oceniti kao relativno neuspešan. Naglasak je bio na akcionarstvu zaposlenih zbog toga što je Republika Srbija bila u vrlo nepovoljnom ekonomskom i političkom okruženju, kao i u nepovoljnom unutrašnjem ekonomskom ambijentu (hiperinflacija) te nije bilo dovoljno sredstava (unutrašnjih i inostranih) za drugačije sprovođenje privatizacije. Jedini izlaz je nađen u privatizaciji zasnovanoj na besplatnoj podeli ili prodaji akcija zaposlenim. Posle političkih promena 2000. godine menja se spoljna i unutrašnja politika i ekonomska klima, pa se u 2001. godini donosi novi zakon o privatizaciji. Glavna institucija koja se bavi privatizacijom po Zakonu iz 2001. godine (uz druge kao što su Akcijski fond i Centralni registar hartija od vrednosti) je Agencija za privatizaciju, čiji je zadatak da promoviše, inicira, sprovodi i kontroliše postupak privatizacije. [14, član 5]

Modeli privatizacije društvenog (državnog) kapitala po ovom zakonu su: [14, član 9]

1. prodaja kapitala (kroz javne tendere i javne aukcije) i
2. prenos kapitala bez naknade (zaposlenima i građanima)

Za preduzeća čije se akcije kotiraju na berzi i u kojima postoji deo kapitala koji nije privatizovan, privatizacija se može izvršiti i preko tržišta hartija od vrednosti. Ovakav način privatizacije je vezan za preduzeća kod kojih je privatizacija započeta po nekom od ranijih zakona.

Kupci u procesu privatizacije mogu biti sva pravna ili fizička, domaća ili strana lica. [14, član 12] Zakonom o privatizaciji bilo je predviđeno da se preko javnih tendera i aukcija proda 70% kapitala preduzeća. Ostatak društvenog kapitala i to od 10% do 30% se besplatno deli zaposlenima u zavisnosti od trenutka otpočinjanja privatizacije, dok je 15% kapitala namenjeno besplatnoj podeli građanima. Što se tiče pojedinih modela privatizacije, tenderska privatizacija je namenjena za prodaju strateških preduzeća, koja imaju veliki značaj za Republiku Srbiju ili lokalnu privredu. Aukcijskom privatizacijom je predviđena prodaja ostalih preduzeća kojih je na početku privatizacije bilo oko 4.000. [8, str. 388]

Veliki kompleksi od izuzetne važnosti za državu u početku primene ovog zakona ostali su van privatizacije. Za njih je bilo predviđeno prvo prestrukturiranje, a potom privatizacija. [13, str. 16-17] Po Zakonu o privatizaciji iz 2001. godine sredstva dobijena od privatizacije trebalo je da posluže za finansiranje: [14, član 60 i 61] (1) republičkog fonda nadležnog za penzijsko i invalidsko osiguranje zaposlenih i to 10% od prodajne cene; (2) podsticanje razvoja; (3) isplaćivanje naknade licima čija je imovina nacionalizovana i to 5% od prodajne cene; (4) vraćanje dugova čiji je obveznik ili garant Republika Srbija; (5) troškova prodaje u postupku privatizacije; (6) posebnog programa razvoja privrede i zaštite životne sredine koji donosi organ teritorijalne autonomije, odnosno lokalne samouprave i to po 5% za teritorijalnu autonomiju i 5% za lokalnu samoupravu i (7) za finansiranje drugih namena. Privatizacija se i danas sprovodi pretežno po ovom Zakonu, uz povremene promene kroz izmene i dopune ovog Zakon i kroz donošenje Zakona o stečaju kao druge poluge koja treba da ubrza postupak privatizacije.

Ocena privatizacije u Srbiji

Posle decenijskog iskustva može se zaključiti da je proces privatizacije u Srbiji bio loše koncipiran, da se realizovao u neuređenom institucionalnom ambijentu, koga su odlikovali nedorečeni i neusaglašeni zakoni i propisi, nedovoljno razvijene i netransparentne procedure. [7, str. 105] Privatizacija putem tendera počela je od preduzeća koja su bila uspešna i u prethodnom sistemu: prvo su privatizovane cementare, fabrike duvana, pivare, farmaceutske kompanije, naftne kompanije. Ponudom uspešnih preduzeća država je nameravala da popravi investicioni imidž, da privuče ekonomski jake transnacionalne korporacije i da obezbedi novac za pokrivanje budžetskih potreba. Putem aukcija su prodavana manja preduzeća koja su novi vlasnici kupovali prevashodno radi imovine i likvidacije. Država je u aukcijskim privatizacijama, pod pritiskom preduzetničkog lobija, po niskoj početnoj ceni prodavala preduzeća, jer ih je vrednovala kao biznis. [15, str. ...] Kupci su koristili mogućnost dobijanja jeftinih bankarskih kredita za kupovinu preduzeća sa namerom da ih likvidiraju i da dođu do imovine. Preduzetništvo se od devedesetih godina dvadesetog veka do danas ispoljavalo na pogrešan način: u uslovima hiper inflacije (1993. godine) pojedinci iz političke elite postali su preduzetnici tako što su imali i iskoristili mogućnost da putem poslovnih transakcija izvrše transfer bogatstva u svoje ruke; u prvoj deceniji dvadeset prvog veka mnogi su koristili kredite za preuzimanje preduzeća procenjujući da će uz političku podršku moći da nastave sa uzimanjem kredita za kapitalne investicije i obrtna sredstva. Ispostavilo se da su novi preduzetnici opstanak preuzetih preduzeća bazirali na neekonomskim i političkim polugama, a ne na znanju, kreativnosti i preduzetničkoj ideji.

Dilema da li je bolje da vlasnici budu interni ili eksterni i danas je aktuelna. Teorija preporučuje eksterne strateške investitore koji imaju znanja (tehnološkog i menadžerskog) i finansijskih sredstava da upravljaju privatizovanim preduzećima. Međutim, često se postavlja pitanje koji je njihov motiv za preuzimanje preduzeća? To često nije razvoj firme već uklanjanje konkurencije, ili dolazak do atraktivnih lokacija koje poseduje preduzeće i to po relativno niskoj ceni. Interni vlasnici su po pravilu zainteresovani za opstanak i razvoj firme i poseduju adekvatna tehnološka znanja, međutim nedostaju im finansijska sredstva za dalje funkcionisanje i razvoj firme. U sagledavanju prednosti i nedostataka eksternog i internog vlasništva treba naći prvi modalitet privatizacije. Teorija, a i praksa, to nisu uspele iz razloga što je svaka zemlja slučaj za sebe, kao i svako preduzeća koje se privatizuje.

U Srbiji posluje 35 velikih državnih preduzeća i više od 650 neprivatizovanih komercijalnih preduzeća u različitim privrednim granama. Velika državna preduzeća dominiraju u vodećim sektorima privrede, uključujući energetiku, transport, komunalne usluge, telekomunikacije, infrastrukturu, rudarstvo, prirodne resurse. Evropska Komisija u svom izveštaju o napretku Srbije u decembru 2012. godine iznela je da velika državna preduzeća ostvaruju gubitke oko jedne milijarde EUR-a, što je 40% svih gubitaka u privredi. Gubici čine 3,5% GDP-a, dok vladine subvencije i transferi državnim preduzećima iznose oko 2,3% GDP-a. Oko 535 preduzeća čeka privatizaciju a njihova perspektiva je neizvesna iz brojnih razloga. Veliki broj kompanija, približno 170, jesu kompanije u restrukturiranju. Brojne kompanije u restrukturiranju su visoko zadužene, sa suvišnim radnicima, nemaju tržište za svoje proizvode i opstaju zahvaljujući vladinim subvencijama.[12] Svi ti problemi ih čine neatraktivnim za potencijalne kupce. Amandmanima na Zakon o privatizaciji, koji su doneti krajem 2012. godine, određen je jun 2014. godine kao konačni rok za rešavanje statusa kompanija u restrukturiranju: ili će kompanije pronaći kupce ili će biti pokrenuta procedura bankrotstva.

Srbija je, u nepovoljnim okolnostima nedovršene tranzicije, pokušala da investicioni ambijent učini privlačnijim za investitore. Vlada je donela određene zakone kojima se štite strani investitori. Zakon o stranim investicijama izgradio je pravni okvir za investicije u Srbiji. Ovaj zakon eliminiše ranije restrikcije prilikom investiranja, uvodi nacionalni tretman stranih

investitora, dozvoljava transfer i repatrijaciju profita i dividendi, obezbeđuje garancije protiv eksproprijacije i oslobađanje od carina za uvoz kapitalne opreme.

Najvažnija uloga države je da očuva makroekonomsku i političku stabilnost i da gradi efikasne institucije. Stiglic ističe da su najvažnije institucije, pravni i regulatorni okviri, koji treba da osiguraju da se ugovori ispunjavaju, da postoji uređen način za rešavanje komercijalnih sporova, da postoje uređene procedure bankrotstva kada dužnici ne mogu da otplate dugove i da postoji dobra bankarska regulativa. [10, str. 148] Institucionalni okvir (zakoni i regulatorna tela) omogućava da funkcioniše tržište hartija od vrednosti na takav način da menadžeri ne prevare akcionare niti većinski akcionari manjinske.

Rezultati privatizacije u Republici Srbiji su skromni i obeshrabrujući. Skroman je finansijski učinak privatizacije (procenjuje se na iznos između 2,5 i 3 milijarde evra), ugovorene nove investicije su neizvesne a broj raskinutih ugovora je oko 30% od ukupnog broja privatizovanih preduzeća sa tendencijom rasta broja neuspelih privatizacija.

Stvarni obim privatizacije se ne može proceniti samo na osnovu broja privatizovanih preduzeća, jer je to samo deo ukupnog kapitala raspoloživog za privatizaciju. Procenjuje se da je značajan deo kapitala (oko 30%) skoncentrisan u javnim ili drugim preduzećima u kojima država ima većinsko ili značajno učešće.

Očigledno da regulacija procesa privatizacije nije bila efikasna. Potvrda ovog stava jeste i činjenica da je značajan deo privrede ostao zaklonjen od privatizacije. Naime, u 1997. godini Zakon o svojoj transformaciji je predviđao, uz tzv. autonomni model privatizacije, i privatizaciju javnih preduzeća po posebnom programu vlade. Radilo se o privatizaciji 75 velikih preduzeća od strateškog interesa za republiku i sa oko 35% od ukupnog društvenog kapitala. Slično je postupila i vlada iz 2001. godine utvrđujući listu od 70 preduzeća koja treba restrukturirati. Međutim, od 1997. godine do danas traju polemike oko pitanja da li prvo restrukturirati pa privatizovati ta preduzeća, ili ih prvo privatizovati pa restrukturirati i da li ih uopšte treba privatizovati. Epilog dugogodišnjeg neresavanja tog problema jeste podržavljenje tih preduzeća.

Može se zaključiti da krajem 2013. godine postoje dve grupe preduzeća koja nisu započela proces privatizacije. To je grupa javnih ili državnih preduzeća i grupa preostalih, još uvek neprivatizovanih preduzeća, koja zajedno čine značajan deo kapitala u privredi Srbije. Imajući u vidu oročenost privatizacije do sredine 2014. godine može se sa sigurnošću konstatovati da je privatizacija javnog sektora i njegovo restrukturiranje (ili obrnutim redosledom), u velikom zaostatku. Sektor javnih preduzeća još uvek nije u fazi priprema za privatizaciju jer ni osnovni koncept privatizacije tih preduzeća nije definisan.

Grupu preostalih preduzeća za privatizaciju čine neatraktivna preduzeća i preduzeća koja su više puta bezuspešno privatizovana. Ova preduzeća kao i preduzeća kod kojih su raskinuti kupoprodajni ugovori, biće privatizovana putem stečaja. Još prilikom koncipiranja programa privatizacije pretpostavljalo se da će biti i takvih preduzeća koja neće moći da se prodaju i koja će završiti u stečaju. Međutim, ogroman broj takvih preduzeća i nepripremljenost institucija (a pre svega trgovinskih sudova) za okončanje privatizacije putem stečaja, izazivaju realnu sumnju u mogućnost okončanja procesa privatizacije u predviđenom roku.

Brojni ekonomisti smatraju da je loše koncipiran, slabo institucionalno uređen i usporen proces privatizacije uništio proizvodne resurse u privredi Srbije, stvorio brojne „mrtve kapitalne“ i umanjio izgleda za rast konkurentnosti. [9, str., 148] Proces privatizacije u Srbiji praćen je sistemskom ili velikom korupcijom, koja je i važan razlog za neuspešnu privatizaciju. U sistemsku korupciju je uključena celokupna birokratska hijerarhija, izborni sistem i cela struktura vlasti. [6, str. 444] Korupcija u procesu privatizacije omogućila je institucionalizovan način preliivanja imovine društvenih preduzeća u privatne ruke. Privatizacija je bila netransparentna, uz tajnost informacija i njihovu zloupotrebu. [11, str. 154] Posebno izražena korupcija bila je u sferi privatizacije putem aukcija.

Od brojnih primera korupcije u procesu privatizacije do sada je samo nekoliko procesuirano. Na veliku korupciju u procesu privatizacije argumentovano su ukazivali pojedini ekonomisti, ali je tek poziv Evropskog parlamenta vladi Srbije da ispita prodaju 24 preduzeća i da skine oznaku državne tajne sa dokumentacije ovih spornih privatizacija - predstavljao pokušaj razotkrivanja korupcije i procesuiranja njenih aktera.

Privatizacija u gradu Kragujevcu

Proces privatizacije preduzeća u gradu Kragujevcu je odraz tog procesa u Republici Srbiji. Kao i privreda Republike Srbije i privreda grada se suočava sa svim pozitivnim i negativnim posledicama ovog procesa.

Analiza posledica privatizacije na teritoriji Kragujevca je izvršena proučavanjem privrednih subjekata koji su prošli kroz neki oblik privatizacije od 2001. godine i broja zaposlenih radnika u tim preduzećima pre i nakon privatizacije. Analiza je bazirana na podacima koji su dobijeni od: Kancelarije za lokalni ekonomski razvoj grada Kragujevca, Agencije za privatizaciju Republike Srbije i Agencije za privredne registre Republike Srbije. Podaci upućuju na to da je po Zakonu iz 2001. godine u postupak privatizacije ušlo 45 privrednih subjekata čije je sedište na teritoriji grada Kragujevca, pri čemu četiri subjekta pripadaju nekada velikom sistemu Filip Kljajić i to: (1) Fabrika mašina, alata i autodelova, (2) Fabrika skladišnih i transportnih sistema, (3) Fabrika sitnih lanaca i (4) Fabrika krupnih lanaca. Istraživanje nije obuhvatilo preduzeća koja su privatizovana po ranijim zakonima, (posebno onom iz 1997. godine) a primeri takvih preduzeća su Autosobraćaj AD, Miloduh AD i sl. Takođe, određena preduzeća koja se bave delatnostima u oblasti obrazovanja, kulture, informisanja ili zapošljavanja lica sa invaliditetom su zbog svog značaja za širu društvenu zajednicu izuzeta iz procesa privatizacije. Neka od tih preduzeća su: Radio televizija Kragujevac, Grafopromet, Zastava impro, Šumadija film, Erozijska i Radnički univerzitet.

Od pomenutih 45 preduzeća u 39 je izvršen neki oblik prodaje društvene imovine, dok je u preostalih 6 proces privatizacije prekinut i pre prodaje, jer nije bilo zainteresovanih kupaca. Struktura privatizovanog ili prodatog društvene kapitala, kao i njegova ukupna prodajna cena dati su tabela 1 i 2. Prodajna cena je preuzeta iz ugovora o kupovini preduzeća koji su bili dostupni na sajtu Agencije za privatizaciju ili iz izveštaja Kancelarije za lokalni ekonomski razvoj grada Kragujevca, pri čemu su cene koje su bile date u dinarima preračunavane u evre po zvaničnom srednjem kursu na dan potpisivanja ugovora o kupovini ili dana kada je izvršena licitacija društvene imovine.

Tabela 1. Privatizovan ili prodat društveni kapital na teritoriji grada Kragujevca u periodu 2001-2013. godine

Godina	Broj prodaja društvenog kapitala	Licitacija društvene imovine	Broj privatizacija društvenih preduzeća	Metod		
				Tender	Aukcija	Tržište kapitala
2002.	2	-	2	-	1	1
2003.	6	-	6	-	6	-
2004.	3	-	3	-	1	2
2005.	7	3	4	1	3	-
2006.	8	1	7	-	7	-
2007.	7	2	5	-	5	-
2008.	4	2	2	-	2	-
2009.	1	-	1	-	1	-
2010.	1	-	1	-	1	-
Ukupno	39	8	31	1	27	3

Izvor: Izveštaj Kancelarije za lokalni ekonomski razvoj grada Kragujevca i Agencije za privatizaciju Republike Srbije

Tabela 2. Cena po kojoj je prodat društveni kapital

Red. br.	Metod prodaje	Prodajna vrednost u evrima	Prodajna vrednost u evrima
1	Licitacija društvene imovine		6.265.456
2	Tender	5.100.000	
3	Aukcija	21.026.210	
4	Tržište kapitala	5.050.117	
5	Privatizacija društvenih preduzeća (2+3+4)		31.176.327
6	Ukupno (1+5)		37.441.783

U okviru pomenutih 39 privatizacija bilo je predviđeno investiranje od 15.359.775 evra. Veliko pitanje je šta je od toga stvarno i ostvareno, ako se zna da je od 39 prodaja u 5 slučajeva nakon prodaje raskinut ugovor. Najčešći razlog za to je bilo neispunjavanje preuzetih obaveza od strane kupaca (nije isplaćena celokupna kupoprodajna cena ili ispoštovan investicioni plan). Ako se oduzmu prodajni iznosi za privatizacije gde je raskinut ugovor o privatizaciji, prodajna cena preostalog društvenog kapitala iznosi 32.034.932 evra.

Pored domaćeg, u privatizaciji kragujevačkih društvenih preduzeća učestvovao je inostrani kapital. Preduzeća privatizovana na ovaj način su po pravilu aktivna i danas. Negativan primer je Filip Kljajić u čijem slučaju inostrani partner nije bio dobar kupac društvene imovine. U tabeli 3 su date uspešne privatizacije inostranim kapitalom i predviđen iznos investicija.

Tabela 3. Preduzeća privatizovana stranim kapitalom koja su aktivna

R. br.	Naziv preuzetog preduzeća	Kupac	Zemlja porekala	Prodajna cena	Plan investiranja	Delatnost	Godina privatizacije
1.	Credy banka	NKBM banka	Slovenija	10.000.000*	n.a.	bankarstvo	2010.
2.	Zastava alati	Unior	Slovenija	2.070.120	3.056.515	proizvodnja alata	2005.
3.	Zastava mašine	RAPP Marine	Norveška	431.372	120.290	proizvodnja mašina za obradu metala	2006.
4.	Zastava kovačnica	Intertrust LLC	Bugarska	1.773.622	3.103.112	proizvodnja otkovaka	2005.
5.	Zastava tapacirnica	NTU	Slovenija	348.668	278.250	proizvodnja tapacirunga za sedišta	2006
6.	Proleter	Hidraulika Kurelja	Hrvatska	840.926	1.051.158	Proizvodnja opreme za podizanje i prenošenje	2006.

* preuzimanje kroz dokapitalizaciju

Izvor: Agencija za privatizaciju Republike Srbije

Po vrednosti koju su kupci platili za preuzimanje određenog privrednog subjekta izdvaja se kupovina Credy banke od strane Nove kreditne banke Maribor, koja je za preuzimanje ove domaće banke izdvojila oko 10 miliona evra. Zatim sledi kupovina Zastava alata od strane Unior-a za oko 2 miliona evra i Zastava mašina od strane norveške kompanije RAPP Marine za oko 1,7 miliona evra.

Određeni broj preduzeća, za koje je bilo predviđeno da se privatizuju ali još uvek nisu ušle u taj postupak nalazi se trenutno u procesu restrukturiranja sa neizvesnom daljom sudbinom

u smislu da li će biti prodana ili pak podržavljena. U tabeli 4 su navedena preduzeća u restrukturiranju i vrednost njihove imovine u evrima na dan 31.12.2010. godine.

Tabela 4. Preduzeća u restrukturiranju i stanje njihove imovine na dan 31.12.2010. u evrima

Red. br.	Preduzeće	Delatnost	Vrednost ukupne imovine na dan 31.12.2010.
1.	Zastava automobili	Proizvodnja motornih vozila	24.912.465
2.	Zastava kamioni	Proizvodnja motornih vozila	17.599.895
3.	21. oktobar	Proizvodnja ostalih delova i dodatne opreme za motorna vozila	19.382.889
4.	Energetika u restrukturiranju	Snabdevanje parom i klimatizacija	32.064.707
6.	Grupa Zastava vozila	Delatnost holding kompanija	80.873.684
7.	Zastava bezbednost	Usluge sistema obezbeđenja	234.884
8.	Šumadija DES	Ostala nepomenuta socijalna zaštita bez smeštaja	366.650

Izvor: Agencija za privatizaciju Republike Srbije

Za većinu preduzeća u restrukturiranju se traži strateški partner, odnosno kupac koji će ih preuzeti. Za određena preduzeća kao što je Energetika i Zastava bezbednost, lokalna samouprava je izrazila zainteresovanost za preuzimanje. Dva preduzeća iz ove grupe su predviđena za gašenje i to Zastava automobili i Grupa Zastava vozila, a razlog je nepostojanje dalje perspektive nakon dekomponovanja velikog sistema Zastave i pokretanja zajedničke investicije države Srbije i Fiat-a, odnosno formiranja FAS-a. Pored ovih preduzeća, čija privatizacija je započeta 2001. godine u procesu restrukturiranja su i Autosaobraćaj i Metal Sistemi.

Ishod privatizacije u gradu Kragujevcu ne može da se oceni kao pozitivan. Razlog za to je činjenica da veliki broj preduzeća nakon privatizacije nije više aktivan. Pokazalo se da je razlog zainteresovanosti kupaca za najveći broj preduzeća bila lokacija na kojoj se ona nalaze. Broj aktivnih subjekata od analiziranih 45 na dan 10.12.2013. godine sveden je na 25, od čega je 23 u kategoriji onih koja su „uspešno“ privatizovana. Pregled broja subjekata koji su prošli kroz postupak privatizacije prema statusu u kome se nalaze dat je u tabeli 5.

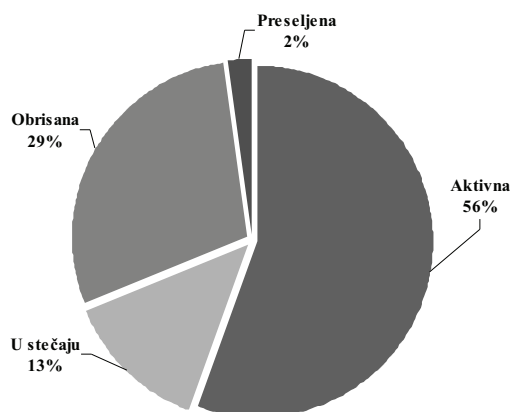
Tabela 5. Status preduzeća koja su prošla kroz proces privatizacije i prodaje na dan 10.12.2013.

Status preduzeća	Broj
Aktivna	25
U stečaju	6
Obrisana	13
Preseljena	1
Ukupno	45

Izvor: Agencija za privredne registre Republike Srbije

Kao što se to može videti iz tabele 6, 20 preduzeća je obrisano, otišlo u stečaj ili preseljeno iz Kragujevca. Sledeća slika govori o strukturi analiziranih preduzeća prema trenutnom statusu.

Slika 2. Struktura privatizovanih preduzeća po statusu u kojem su se nalazila na dan 10.12.2013.



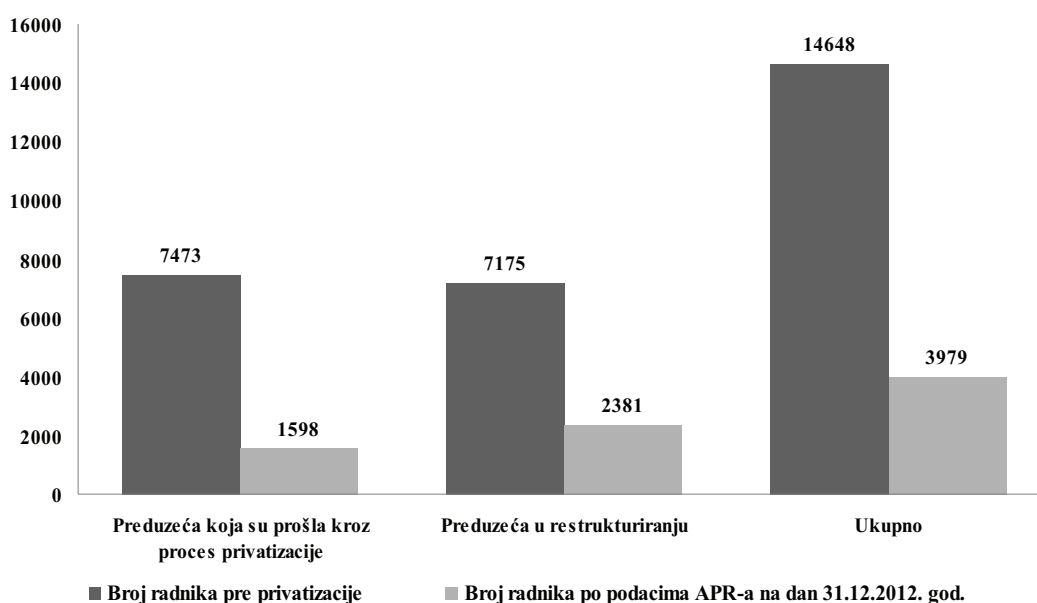
Kretanje broja radnika u analiziranim preduzećima u periodu pre i posle privatizacije još drastičnije govori o negativnim rezultatima procesa privatizacije. Sledeća tabela i grafikon to i pokazuju.

Tabela 6. Broj radnika u preduzećima pre i posle privatizacije ili ulaska u restrukturiranje

Status	Broj radnika pre privatizacije/restrukturiranja	Broj radnika po podacima APR-a na dan 31.12.2012. god
Preduzeća koja su prošla kroz proces privatizacije	7.473	1.598
Preduzeća u restrukturiranju	7.175	2.381
Ukupno	14.648	3.979

Izvor: Agencija za privredne registre Republike Srbije i Kancelarije za lokalni ekonomski razvoj grada Kragujevca

Slika 3. Broj radnika u preduzećima pre i posle privatizacije ili ulaska u restrukturiranje



Kao što se to može videti iz tabele 6 i slike 3 u preduzećima koja su prošla kroz proces privatizacije danas radi 5.875 radnika manje nego pre privatizacije, što je smanjenje od 78,62%. Danas u tim preduzećima radi 21,38% radnika od preprivatizacionog broja. Najveće smanjenje broja radnika je bilo u sledećim preduzećima: 22. decembar, TP Srbija, DIORK, ELVOD i

AZMA. Smanjenje je još drastičnije ako se uzme u obzir da su krajem 2012. godine otpušteni svi radnici iz preduzeća TP Srbija, jer je preduzeće zatvoreno.

U preduzećima u restrukturiranju je u 2012. godini radilo 4.794 radnika manje nego pre otpočinjanja ovog procesa, što znači da u njima danas radi 33,18% radnika od broja zaposlenih pre restrukturiranja. Što se tiče ovih preduzeća najveći broj radnika se smanjio u privrednim subjektima Zastava automobili i Grupa Zastava vozila. Samo u ova dva privredna subjekta je 2001. godini radilo 4.500 radnika, a na kraju 2012. ih je svega 690 i to uglavnom onih koji su na socijalnom programu. Naravno, određeni deo radnika koji ne radi više u ovim kompanijama prešao je u novoformirani FAS.

U preduzeću Zastava kamioni je pre otpočinjanja restrukturiranja bilo zaposleno 1.391 radnik, a u 2012. taj broj je 723, dok je u preduzeću 21. oktobar broj radnika na početku perioda bio 568, a u 2012. 278. Jedino je preduzeće Energetika zadržalo skoro identičan broj radnika od onog broja koji je bio pre otpočinjanja procesa restrukturiranja (u 2012. godini bilo je zaposleno 528 radnika, a pre otpočinjanja restrukturiranja radilo je 527. radnika).

Sumarno posmatrano, u preduzećima koja su prošla kroz proces privatizacije i u onim koja se trenutno nalaze u restrukturiranju, danas radi 27,16% radnika od broja zaposlenih pre privatizacije, što je veoma negativna ekonomska posledica privatizacije. Naravno, porast nezaposlenosti je u određenom opsegu apsorbovao FAS i Fiatovi kooperanti, pa je pad nezaposlenosti u gradu bio manji nego da ovih novih investicija nije bilo.

Zaključak

Problemi u privatizaciji preduzeća povezani su sa problemima u pravnoj regulaciji procesa privatizacije, sa problemima restrukturiranja javnog sektora i nedovoljno autonomnog razvoja malih i srednjih preduzeća. Prodaja malih i srednjih preduzeća u Kragujevcu, kao i na nivou čitave Srbije, bila je neefikasna jer je najmanje trećina ugovora raskinuta. Očigledno je da je prevashodni interes kupaca bio kupovina zgrada i zemljišta a ne biznisa. Posledica takvog preduzetništva je da su štete i budući troškovi za restrukturiranje neuspešno privatizovanih preduzeća značajno veći od ostvarenih prihoda od prodaje.

Učinci tenderske privatizacije u slučaju metalnog sektora u gradu Kragujevcu su nezadovoljavajući. Ishod je sledeći: ili su kupci bili nekompetentni, ili su bili bez potrebnih finansijskih sredstava i jasne strategije oporavka i razvoja preduzeća. Izuzetak predstavlja zajedničko ulaganje Republike Srbije i Fijata i formiranje zajedničkog preduzeća FAS, koji postaje najveći srpski izvoznik. Upravo je FAS mesto gde posao pronalazi veliki broj radnika iz privrednih društava Zastava automobila i Grupe Zastava.

Problemi neefikasno privatizovanih preduzeća u gradu Kragujevcu su posledica sistemskih ograničenja u privredi Republike Srbije, a to su: koncept tranzicije i njegove realizacije; koncept makroekonomske stabilizacije; koncept institucionalnih reformi i koncept restrukturiranja privrede. Krajnji cilj podizanja konkurentnosti privrede Srbije (pa samim tim i konkurentnosti privrede grada Kragujevca) i podizanja životnog standarda stanovništva, može se ostvariti samo novom strategijom razvoja i eliminisanjem sistemskih ograničenja u privredi Republike Srbije. Nova strategija razvoja treba da eliminiše ili bar minimizira negativne posledice procesa privatizacije iz prve decenije dvadeset i prvog veka.

Reference

1. Agencija za privatizaciju Republike Srbije, sajt <http://www.priv.rs/Agencija+za+privatizaciju/1/Agencija+za+privatizaciju.shtml>, preuzeto 10.12.2013. godine.
2. Agencija za privredne registre Republike Srbije, sajt <http://pretraga2.apr.gov.rs/ObjedinjenePretrage/Search/Search>, preuzeto 10.12.2013. godine.
3. Đurićin, D., (2008), „Izlazi iz tranzicionizma“ *Ekonomika preduzeća*, 56(1-2), Savez ekonomista Srbije, str. 1-16.
4. Kancelarija za lokalni ekonomski razvoj grada Kragujevca, http://www.kragujevac.rs/userfiles/files/Ler/2012/Privatizacija/PRIVATIZACIJA_PRESEK%20na%20dan%2004_02_2012.pdf, preuzeto 10.12.2013. godine.
5. Maksimović Lj., (1999), *Transformacija društvenih preduzeća - svojinski aspekt*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac.
6. Maksimović, Lj., (2010), „Korupcija i njen uticaj na konkurentnost privrede Srbije“, zbornik radova *Kako povećati konkurentnost privrede i izvoza Srbije*, Naučno društvo ekonomista Srbije i Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 439-447.
7. Maksimović, Lj., (2012), „Sistemska ograničenja konkurentnosti privrede Srbije“, *Ekonomski horizonti*, 14(2), Ekonomski fakultet u Kragujevcu, str. 99-109.
8. Marinković R., Maksimović Lj., (2001), *Teorija cena*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac.
9. Ranković, J., (2007), „Radikalna izmena zakona o privatizaciji kao prioritet“, *Ekonomika preduzeća*, 55(3-4), Savez ekonomista Srbije, str. 139-150.
10. Stiglic, Dž., (2002), *Protivurečnosti globalizacije*, Fond za otvoreno društvo, Beograd.
11. Šuković, D., (2007), „Privatizacioni i postprivatizacioni problemi privrede Srbije“, *Ekonomika preduzeća*, 55(3-4), Savez ekonomista Srbije, str. 151-158.
12. U.S. Department of State, Diplomacy in Action, <http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2013/204728.htm>, preuzeto 01.03.2014. godine.
13. Vlahović A., (2001), Novi koncept privatizacije Vlade Republike Srbije, Ekonomski anali, vanredni broj, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd.
14. *Zakon o privatizaciji*, Službeni glasnik Republike Srbije broj 38, 2001. godina.
15. Zec, M. i Radonjić, O., (2010), „Sistemska defecit i tranzicija u Srbiji“, zbornik radova *Ekonomsko-socijalna struktura Srbije*, Naučno društvo ekonomista Srbije i Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 139-165.

KONKURENTNOST PRIVREDE GRADA KRAGUJEVCA

Dr Danijela Despotović*

Apstrakt: Svodeći kategoriju konkurentnosti privrede grada na pokazatelj ekonomski agregat, u radu se najpre daje teorijska eksplikacija fenomena konkurentnosti privrede, regiona i grada. Konkurentnost privrede zemlje, regiona ili grada najčešće se kvantificira veličinom produktivnosti, tj. iznosom proizvedenih i tržišno realizovanih proizvoda po stanovniku na posmatranoj teritoriji. Međutim, počev od 2005. godine, u Republici Srbiji se umesto bruto domaćeg proizvoda po stanovniku, za iskazivanje konkurentnosti gradova koristi pokazatelj pod nazivom ekonomski agregat. Nakon toga, u radu se na osnovu vlastitog izračunavanja prezentuju indikatori konkurentnosti privrede gradova Kragujevca, Novog Sada, Niša i Beograda u periodu 2005-2013. godine. Imajući u vidu izraženu nezaposlenost, s jedne, uz veliki broj obrazovanih mladih ljudi koji ne rade, s druge strane, proizilazi da najznačajniji uslov unapređenja konkurentnosti privrede grada Kragujevca u budućem periodu predstavlja kompetentno angažovanje nezaposlenih ljudskih resursa. Ovo važi pod pretpostavkom njihovog angažovanja u skladu sa potrebama tržišta rada i ciljnih izvoznih segmenata privrede grada Kragujevca, kao i povećanja preduzetničkog kapaciteta stvaranjem savremenih profila menadžera u visokoškolskim ustanovama na Univerzitetu. U tom kontekstu, formulisanje strategije smanjenja odliva visoko osposobljenih kadrova predstavlja jedan od ključnih preduslova unapređenja konkurentnosti privrede grada Kragujevca u budućem periodu.

Cljučne reči: konkurentnost grada, ekonomski agregat, bruto zarade, nezaposlenost, ljudski resursi

Uvod

Konkurentnost privrede zemlje, regiona ili grada najčešće se kvantificira veličinom produktivnosti, tj. iznosom proizvedenih i tržišno realizovanih proizvoda po stanovniku na posmatranoj teritoriji. Međutim, počev od 2005. godine, u Republici Srbiji se umesto bruto domaćeg proizvoda po stanovniku, za iskazivanje konkurentnosti gradova koristi pokazatelj *ekonomski agregat*. Najkraće, vrednost ekonomskog agregata dobija se kao proizvod ukupnog broja zaposlenih i prosečnih bruto zarada po zaposlenom na sagledavanoj teritoriji. Dakle, radi se o zbirnom indikatoru s obzirom na to da on daje zajedničku vrednost iskazanu u evrima, a koji reprezentuje ekonomsku aktivnost grada.

Kao i svi ostali zbirni indikatori i ekonomski agregat ima svojih dobrih, ali takođe i manje dobrih strana. Njegova ključna dobra strana je jasnoća i lakoća sagledavanja i što je od posebnog značaja, pružanje uporedivosti kod komparativnih analiza. Slabosti ovog pokazatelja proizilaze iz činjenice da se on temelji na prosečnim vrednostima, usled čega je neprecizniji u odnosu na bruto domaći proizvod po stanovniku, koji predstavlja proizvedenu i tržišno realizovanu proizvodnju roba i usluga po stanovniku.

Polazeći od napred iznesenih konstatacija, u radu se daje pregled konkurentnosti privrede grada Kragujevca kvantificirane pokazateljem ekonomskog agregata u periodu 2005-2013. godine. U cilju sticanja realne slike o konkurentnosti privrede ovog grada, dat je pregled kretanja veličine ekonomskog agregata za gradove: Novi Sad, Niš i Beograd, kao daleko najveći grad u zemlji, a takođe i Republike Srbije u istom vremenskom intervalu. Prvenstvena nam je namera da skeniramo relativnu poziciju grada Kragujevca merenu veličinom ekonomskog agregata u odnosu na tri, po broju stanovnika, veća grada u Republici Srbiji. Pri tom smo svesni činjenice da pitanje konkurentnosti privrede grada u savremenim uslovima podrazumeva analizu daleko većeg broja indikatora u odnosu na tri apostrofirana u radu (ekonomski agregat, bruto zarade

* ddespotovic@kg.ac.rs

preračunate u evrima i nezaposlenost). Međutim, imajući u vidu kompleksnost ovih pokazatelja, a posebno veličine ekonomskog agregata, mišljenja smo da je na osnovu iskazanih podataka moguće steći globalnu sliku o relativnoj poziciji privrede grada Kragujevca u odnosu na najveće gradove u Republici Srbiji.

Ovako određenom cilju prilagođena je struktura rada, komponovana od tri podnaslova. U prvom delu rada daje se teorijski prikaz istraživanja kompleksa konkurentnosti u ekonomskoj nauci. Sadržaj drugog dela čini komparativni prikaz indikatora koji reprezentuju konkurentnost privrede gradova: Kragujevac, Novi Sad, Niš i Beograd, kao i Republike Srbije. U trećem delu se daje pregled SWOT analize. Tabela je preuzeta iz materijala *Strategija održivog razvoja grada Kragujevca 2013-2018*, koji se nalazi na zvaničnom sajtu Grada. Smatramo da je apostrofiranje snaga i šansi iz prezentovane SWOT analize pretpostavka unapređenja konkurentnosti privrede grada Kragujevca u budućem periodu.

1. Konkurentnost privreda zemalja, regiona i gradova – teorijski osvrt

Konkurentnost zemlje, odnosno pojedinih njenih regiona su u teorijskom smislu kontroverzni fenomeni. Jedna grupa istraživača je mišljenja da merenje konkurentnosti zemlje, odnosno regiona, ne predstavlja ekonomsku temu od nekog posebnog interesa¹. Druga grupa ističe da preduzeća moraju biti konkurentna, a ne zemlje ili regioni, odnosno gradovi. Naime, po ovom tumačenju, kada preduzeća ne mogu da se takmiče na tržištu, ona razumljivo nestaju². Ne upuštajući se u detaljniju analizu ovih stanovišta valja primetiti da su fenomeni konkurentnosti zemlje (nacionalne konkurentnosti) i konkurentnosti regiona, odnosno konkurentnosti gradova, sve češće predmet kako teorijskih rasprava tako i empirijskih sagledavanja³.

Nacionalnu konkurentnost je prvi definisao u svom istraživanju Porter kao rezultat sposobnosti zemlje da generiše inovacije u cilju postizanja ili održavanja prednosti u odnosu na druge nacije u jednom broju ključnih industrijskih grana. Porter smatra da je nacionalna konkurentna prednost veća ukoliko je rezultat konkurentne prednosti većeg broja njenih preduzeća⁴.

Svetski ekonomski forum definiše konkurentnost kao skup institucija, politika i faktora koji određuju nivo produktivnosti zemlje. Nivo produktivnosti determiniše održivi nivo prosperiteta koji može jedna ekonomija da dostigne i da ga održava u dužem vremenskom periodu⁵.

U ekonomskoj nauci se na različite načine objašnjava suština konkurentnosti zemlje⁶. U najširem smislu, konkurentnost nacionalne ekonomije se zasniva na merenju i poređenju ključnih pokazatelja ekonomske uspešnosti zemlje i dostignutog nivoa životnog standarda stanovništva⁷. U nešto užem smislu, ovaj koncept se definiše kao sposobnost zemlje da izvozi svoje proizvode na svetsko tržište, odnosno kao sposobnost da se povećava produktivnost⁸. To je u stvari mera sposobnosti zemlje da proizvede robe i usluge koristeći vlastite ljudske, finansijske, prirodne i druge resurse.

¹ Schuller, B. Lidbom M. (2009) Competitiveness of Nations In The Global Economy, Is Europe Internationally Competitive? *Economics and Management*, 14, pp. 934-939.

² Krugman, P. (1994) Competitiveness: A Dangerous Obsession, *Foreign Affairs*, 1994,73(2): 28-44.

³ Fagerberg, J. (1988) International competitiveness *The Economic Journal*, 98 (391), pp. 355-374.

⁴ Stanković, Lj. Radenković-Jocic, D. Đukić, S. (2009) *Unpređenje poslovne konkurentnosti*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 3.

⁵ Schwab K. (2009) *The Global Competitiveness Report 2009-2010*, World Economic Forum, Geneva.

⁶ Marginean, S. 2006. Competitiveness: from microeconomic foundations to national determinants, *Studies in Business and Economics*, Vol. 1. Issue 1, pp 29-35

⁷ Golubović, N. Džunić, M. 2012. *Društvene determinante konkurentnosti – uloga društvenih mreža*, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, str. 20.

⁸ Ketels, H. 2006. Michael Porter's Competitiveness Framework – Recent Learnings and New Research Priorities, *Journal of Industry Competition and Trade*, Vol. 6. Issue 2. pp. 115-136.

Mnogobrojni faktori utiču na rast produktivnosti i konkurentnosti. Razumevanje faktora koji stoje iza ovih procesa okupiralo je ekonomiste stotinama godina unazad, počevši od Adama Smita i njegove teorije, koja se fokusira na specijalizaciju i podelu rada, preko neoklasičara koji naglašavaju važnost investicija u fizički kapital i infrastrukturu, pa sve do najskorijih, koji ukazuju na presudni značaj faktora poput obrazovanja, sofisticiranosti, tržišne efikasnosti i inovativnosti na rast konkurentnosti zemlje. Iako su ovi faktori značajni za konkurentnost i rast, ne isključuju međusobno – dva ili više njih mogu biti od značaja istovremeno, svaki meri drugi aspekt konkurentnosti.⁹

Identifikacija konkurentnosti zemlje sa njenom sposobnošću da plasira robu i usluge na strana tržišta je preuzak pristup i on ne odgovora savremenim uslovima privređivanja. Interpretacija konkurentnosti zemlje kao mogućnost uvećanja bogatstva¹⁰ u konačnom svodi se na produktivnost rada, budući da veći nacionalni dohodak podrazumeva veću produktivnost rada.¹¹

Koncept konkurentnosti zemlje (regiona, grada) je čvrsto inkorporiran u ekonomsku i razvojnu politiku. Zato je analiza ključnih determinanti konkurentnosti u savremenim uslovima privređivanja važna dimenzija politike razvoja na nacionalnom ili regionalnom nivou. Mada je očigledno da se konkurentnost zemlje suštinski povezuje sa njenim ekonomskim performansama, činjenica je da se ovaj kompleks sve više sagledava u odnosu na relativnu poziciju zemlje prema drugim državama, a daleko manje prema njenom akumuliranom bogatstvu¹². Identična analogija se mora primeniti i ako je u pitanju razvoj pojedinih regiona ili gradova. U svakom slučaju, može se reći da konkurentnost nacionalne privrede opredeljuje njenu sposobnost da raste zahvaljujući unapređenju svojih relativnih pozicija u međunarodnoj podeli rada. Veoma rašireno određenje konkurentnosti, smatra je skupom institucija, politika i faktora koji determinišu nivo produktivnosti zemlje, koji određuje stope prinosa na investicije u ljudski, tehnološki i fizički kapital. Više stope prinosa na ulaganja utiču na ubrzanje privrednog rasta¹³. Prema pomenutom određenju, prioriteta politike konkurentnosti menjaju se prelaskom iz jedne u drugu razvojnu fazu. U početnim fazama, privreda može da se nadmeće na bazi relativnog obilja faktora proizvodnje, relativni troškovi su osnov konkurentnosti. U narednoj etapi, odlučujući su efikasnost i kvalitet proizvoda, dok ekonomski najrazvijenije zemlje mogu da održe visok standard građana jedino kroz inovacije, tako da kritičan faktor postaje inovacioni kapacitet privrede.¹⁴

Iako u ekonomskoj teoriji postoje različiti stavovi i definicije konkurentnosti i njihova značenja, većina analitičara se slaže u oceni da će XXI vek biti period globalne ekonomske konkurencije, zahvaljujući, pre svega, procesu globalizacije. U tom smislu, svaka privreda se mora orijentisati na prepoznavanje potencijala za razvoj svojih konkurentskih snaga i sposobnosti, koje se mogu definisati kao funkcija nekoliko preduslova, politika i inicijativa koje podstiču i podržavaju međunarodnu razmenu i investiranje u domaću privredu. Konkurentnost privrede je područje ekonomske teorije, posvećeno analizi činjenica i politika koje oblikuju sposobnost zemlje da stvori i održi sredinu pogodnu za stvaranje veće vrednosti preduzeća i prosperitet za njene stanovnike¹⁵.

⁹ *The Global Competitiveness Report 2011-2012*, World Economic Forum, Switzerland, Geneva.

¹⁰ Aiginger, K. (2006) Competitiveness: From a Dangerous Obsession to a Welfare Creating Ability with Positive Externalities, *Journal of Industry, Competition and Trade*, Springer, vol. 6(2), pp. 161-177.

¹¹ Golubović, N. Džunić, M. (2012) *Društvene determinante konkurentnosti – uloga društvenih mreža*, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš.

¹² Nijkamp, P. Siedschlag, I. (2011), *Innovation, Growth and Competitiveness, Dynamic Regions in the Knowledge-Based World Economy*, Springer Heidelberg Dordrecht, London, New York.

¹³ Sala-I-Martin, et al. (2010) Looking Beyond the Global Crisis, in: Scwab, K. ed. *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. World Economic Forum. Geneva.

¹⁴ Sala-I-Martin, et al. (2010) Looking Beyond the Global Crisis, in: Scwab, K. ed. *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. World Economic Forum. Geneva.

¹⁵ Garelli, S. (2009) *The Fundamentals and history of competitiveness*, IMD World Competitiveness Yearbook.

U osnovi, ono što razlikuje konkurentnost zemlje od konkurentnosti preduzeća je mesto koje ovi entiteti imaju u stvaranju ekonomske vrednosti u društvu. Ekonomsku vrednost stvaraju samo preduzeća, dok država može uspostaviti okruženje koje podržava ili ometa aktivnosti preduzeća.

Međunarodni institut za razvoj menadžmenta (IMD) navodi sledećih deset pretpostavki konkurentnosti¹⁶:

- stabilno i predvidljivo pravno okruženje,
- fleksibilnu privrednu strukturu,
- investiranje u tradicionalnu i tehnološku infrastrukturu,
- podsticanje privatne štednje i domaće investicije,
- povoljan ambijent za strane investicije,
- transparentnost vlade i administracije,
- ravnotežu između nivoa zarada, produktivnosti i poreza,
- jačanje srednje klase,
- značajno investiranje u obrazovanje, posebno na nivou srednjih škola i u celoživotno obrazovanje radne snage,
- ravnotežu nacionalne i globalne ekonomije kako bi se osiguralo održivo stvaranje bogatstva, uz održavanje vrednosnog sastava po meri građana.

Proces ekonomskog razvoja svake zemlje praćen je razlikama u stopama rasta pojedinih regiona. U ne malom broju današnjih privreda, razlike u stopama rasta za rezultat imaju razlike u nivoima ekonomske razvijenosti koje vode društvenim tenzijama. Pitanje nivoa i dinamike razlika u ekonomskom razvoju regiona dobilo je posebno mesto u Evropskoj uniji.

Ekonomska teorija kod objašnjenja regionalnih razlika polazi od analize faktora dugoročnog rasta kao ključnih determinanti regionalnog razvoja. Modeli privrednog rasta, kao što je neoklasični model rasta ili model endogenog rasta, postali su osnova za proučavanje determinanti rasta pojedinih regiona. Prema neoklasičnom modelu rasta, ključni faktori privrednog rasta u kratkom roku su promene na strani ponude proizvodnih faktora, rada i kapitala, dok je rast u dugom roku determinisan kompleksom tehnoloških promena. Prema neoklasičnom modelu, regionalne razlike bi se trebalo postupno smanjivati.

S druge strane, tokom 80-tih i 90-tih godina prošlog veka razvili su se modeli endogenog rasta, koji su ponudili niz objašnjenja za povećanje regionalnih nejednakosti i koji su se, baš kao i neoklasični model, temeljili na formalnim, matematičkim modelima. Modeli endogenog rasta uključuju ljudski kapital, odnosno znanje kao faktor rasta sa rastućim prinosima, što znači da postoje trajni motivi za investiranje u privrede za snažnim ljudskim kapitalom, zbog čega investicije ne moraju biti usmerene u siromašnije zemlje, odnosno regione radi većih prinosa. Posledica ovakvih pretpostavki na regionalni razvoj u dugom roku bi bila verovatna divergencija, odnosno porast regionalnih razlika, s obzirom na to da najrazvijeniji regioni imaju najveći nivo ljudskog kapitala koji im omogućava da ostvaruju trajnu prednost u inovativnosti pa tako i ekonomskom rastu u odnosu na slabije razvijene regione. Međutim, ekonomisti naglašavaju da teorija ostavlja prostor za delovanje države koja svojim aktivnostima može pomoći razvoj inovacionih kapaciteta u slabije razvijenim područjima.

Dodatni uspesi u području formulisanja teorijskih modela regionalnog razvoja su postignuti pojavom modela nove ekonomske geografije. Modeli nove ekonomske geografije nude objašnjenja za porast regionalnih nejednakosti kao i njihovo smanjivanje, budući da konačan ishod zavisi od jačine tzv. centripetalnih i centrifugalnih sila, odnosno sila koje podržavaju proces koncentracije ili proces disperzije ekonomskih aktivnosti u prostoru. Ako prve nadvladaju, onda je geografska koncentracija, odnosno porast razlika verovatan ishod. S druge

¹⁶ IMD (2005) IMD World Competitiveness Yearbook 2005, Lausanne.

strane, u slučaju jačih centrifugalnih sila, može se očekivati smanjenje regionalnih razlika. Posebna važnost modela nove ekonomske geografije proizlazi iz činjenice da se radi o modelima koji eksplicitno uključuju udaljenost među regionima (odnosno transportne troškove) kao faktor koji deluje na razvoj regiona, što im daje posebnu prostornu dimenziju.

Pored formalnih modela, utemeljenim na matematičkim jednačinama, postoji i niz drugih teorijskih koncepata deskriptivnog karaktera, koji imaju za cilj opisivanje mehanizama, odnosno faktora savremenog regionalnog razvoja. Većina takvih koncepata u prvi plan stavlja inovacije i znanje kao ključnu determinantu ekonomskog rasta. Takođe, takvi koncepti posebnu pažnju poklanjaju okruženju pogodnom za razvoj inovacija, a što se odnosi na pitanja poput saradnje privatnog, naučno-istraživačkog i javnog sektora u cilju jačanja inovativnosti regiona, uloge poverenja među ključnim regionalnim akterima, privlačenju talentovanih pojedinaca, itd. Može se zaključiti da teorijska literatura ne daje jednoznačne odgovore o faktorima regionalnog rasta i dinamici regionalnih nejednakosti, zbog čega su empirijska istraživanja najbolji način da se donesu kvalitetni zaključci o situaciji u pojedinim zemljama.

Republika Srbija je po svojim osnovnim privrednim, geografskim, demografskim i mnogim drugim obeležjima mala zemlja u svetskim okvirima. Međutim, to ne znači da u njoj ne postoje značajne regionalne razlike u stepenu razvijenosti, odnosno da pitanje varijacija u regionalnim stopama rasta nije od važnosti za tako malo zemlju. Štaviše, podaci ukazuju da Srbija predstavlja primer male zemlje s naglašenim regionalnim razlikama u stepenu razvijenosti.

2. Konkurentnost privrede gradova: Kragujevac, Novi Sad, Niš i Beograd – pregled najvažnijih indikatora za period 2005-2013. godine

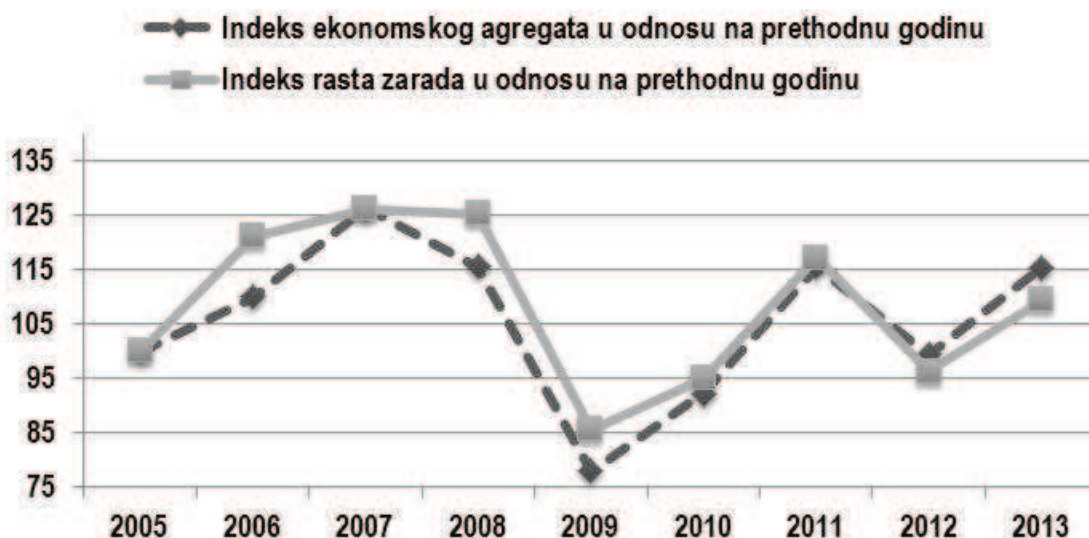
Ekonomski agregat grada Kragujevca iznosi 22,576 evra u 2013. godini. Pokazuje rast od 2005. do 2008. godine, dok je u 2009. godini manji u odnosu na prethodnu godinu. U 2010. i 2011. godini ekonomski agregat raste, ali ne dostiže vrednost iz 2008. godine. Najveći rast ekonomskog agregata u odnosu na prethodnu godinu prisutan je u 2007. godini.

Tabela 1: Pregled ekonomskog agregata grada Kragujevca

Godina	Ukupan broj zaposlenih	Prosečna bruto zarada (EUR*)	Ekonomski agregat		Indeks rasta zarada u odnosu na prethodnu godinu
			Ukupno (EUR)	Indeks u odnosu na prethodnu godinu	
2005	53,985	272.98	14,737,008	100	100
2006	49,015	330.63	16,205,642	109.97	121.12
2007	49,044	417.24	20,463,009	126.27	126.20
2008	45,265	522.54	23,652,818	115.59	125.24
2009	41,192	447.70	18,441,581	77.97	85.68
2010	40,037	425.06	17,017,933	92.28	94.94
2011	39,496	497.81	19,661,570	115.53	117.12
2012	40,755	479.86	19,556,890	99.47	96.39
2013	43,014	524.86	22,576,315	115.44	109.38

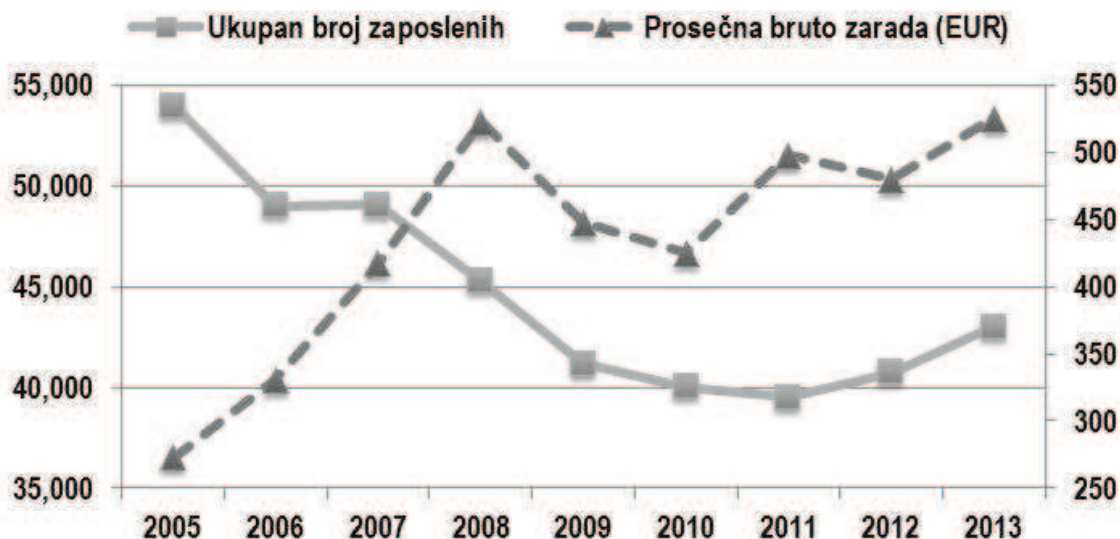
Izvor: proračun autora na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku. (*prosečan zvanični srednji kurs dinara prema stranoj valuti u godini se računa kao aritmetička sredina zvaničnih srednjih kurseva koji su primenjivani radnim danima u godini)

Slika 1: Uporedni prikaz indeksa rasta bruto zarada i ekonomskog agregata za Kragujevac



Kao što slika 1 pokazuje, ekonomski agregat grada Kragujevca imao je izražen pad u 2009. godini, što je najvećim delom rezultat ekonomske krize. Međutim, evidentno je da je pad vrednosti ekonomskog agregata bio prisutan i 2012. godine, što govori o drugom talasu globalne ekonomske krize. Takođe, uočljiva je tendencija relativno izraženijeg rasta vrednosti ekonomskog agregata u periodu 2005-2011. u odnosu na rast zarada. Suprotno, u periodu 2011-2013. zarade su rasle nešto sporije u poređenju sa kretanjem vrednosti ekonomskog agregata.

Slika 2: Uporedni prikaz broja zaposlenih i bruto zarada za Kragujevac



Ključni problem konkurentnosti grada Kragujevca u sagledavanom vremenskom intervalu je rast nezaposlenosti. Sa slike 2 se uočava da od 2008. do 2011. godine nezaposlenost na području grada Kragujevca iskazuje trend rasta (opada ukupan broj zaposlenih), dok u periodu 2011-2013. godine nezaposlenost počinje da se smanjuje. Ovaj trend je najdirektnije povezan sa dolaskom italijanske kompanije FIAT i otvaranjem farbike automobila.

U cilju sagledavanja relativne pozicije grada Kragujevca u Republici Srbiji, za vremenski period 2005-2013. godine, u daljem tekstu rada, prezentovano je kretanje vrednosti ekonomskog agregata, bruto zarada u evrima i ukupan broj zaposlenih za gradove Novi Sad i Niš. Takođe, dat

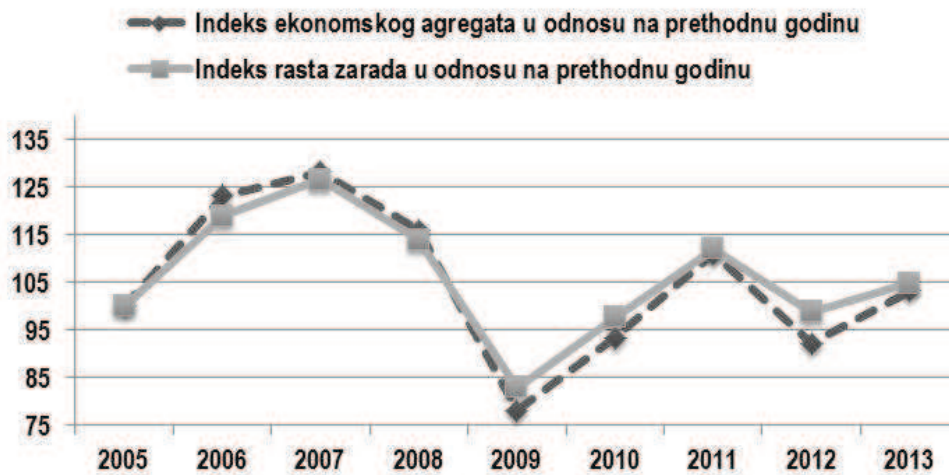
je pregled ovih ekonomskih veličina za Beograd, kao glavnog grada Srbije i Republiku Srbiju u celini.

Tabela 2: Pregled ekonomskog agregata grada Novog Sada

Godina	Ukupan broj zaposlenih	Prosečna bruto zarada (EUR*)	Ekonomski agregat		Indeks rasta zarada u odnosu na prethodnu godinu
			Ukupno (EUR)	Indeks u odnosu na prethodnu godinu	
2005	141,563	381.73	54,038,971	100.00	100.00
2006	146,712	453.87	66,588,086	123.22	118.90
2007	148,585	574.71	85,393,080	128.24	126.62
2008	151,369	654.59	99,084,379	116.03	113.90
2009	142,479	542.97	77,361,892	78.08	82.95
2010	136,270	530.00	72,223,308	93.36	97.61
2011	135,027	593.66	80,160,452	110.99	112.01
2012	126,082	586.42	73,936,621	92.24	98.78
2013	124,075	614.70	76,268,626	103.15	104.82

Izvor: proračun autora na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Slika 3: Uporedni prikaz indeksa rasta bruto zarada i ekonomskog agregata za Novi Sad



Slika 4: Uporedni prikaz broja zaposlenih i bruto zarada za Novi Sad

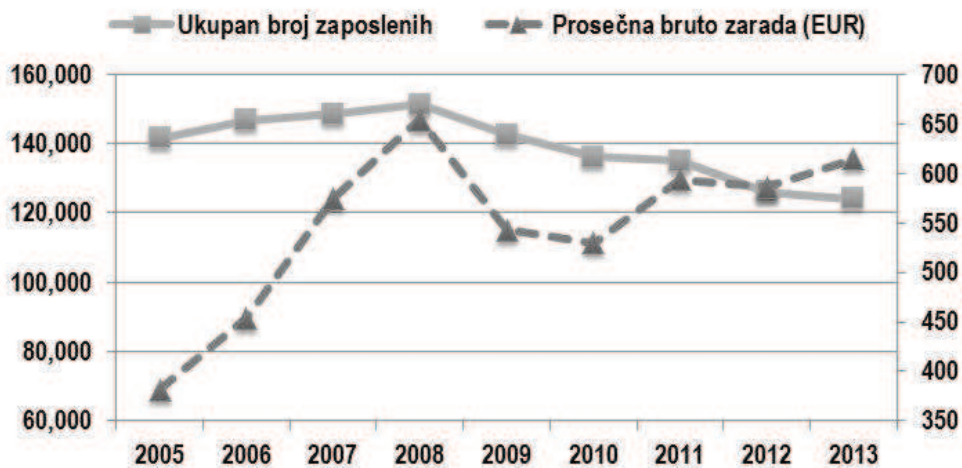
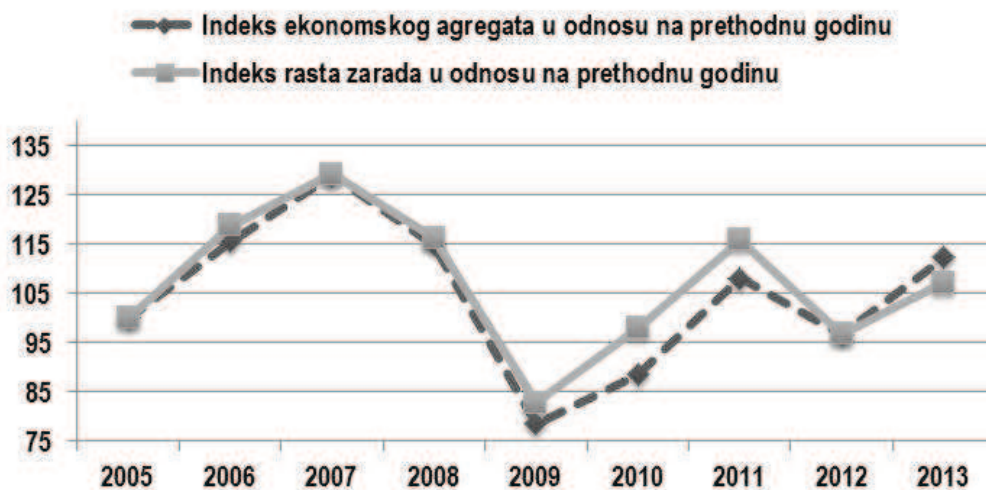


Tabela 3: Pregled ekonomskog agregata grada Niša

Godina	Ukupan broj zaposlenih	Prosečna bruto zarada (EUR*)	Ekonomski agregat		Indeks rasta zarada u odnosu na prethodnu godinu
			Ukupno (EUR)	Indeks u odnosu na prethodnu godinu	
2005	80,457	270.27	21,745,292	100.00	100.00
2006	78,354	320.91	25,144,794	115.63	118.74
2007	78,167	414.87	32,429,471	128.97	129.28
2008	77,245	482.63	37,281,107	114.96	116.33
2009	73,314	399.72	29,304,781	78.60	82.82
2010	66,276	391.39	25,939,739	88.52	97.92
2011	61,850	453.27	28,034,769	108.08	115.81
2012	61,806	438.42	27,096,743	96.65	96.72
2013	64,760	469.96	30,434,714	112.32	107.20

Izvor: proračun autora na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku.

Slika 5: Uporedni prikaz indeksa rasta bruto zarada i ekonomskog agregata za Niš



Slika 6: Uporedni prikaz broja zaposlenih i bruto zarada za Niš

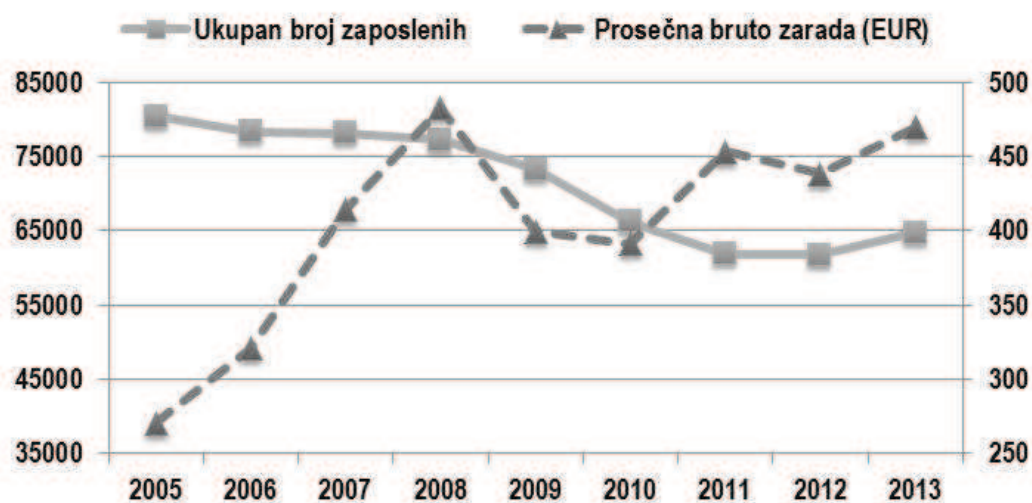
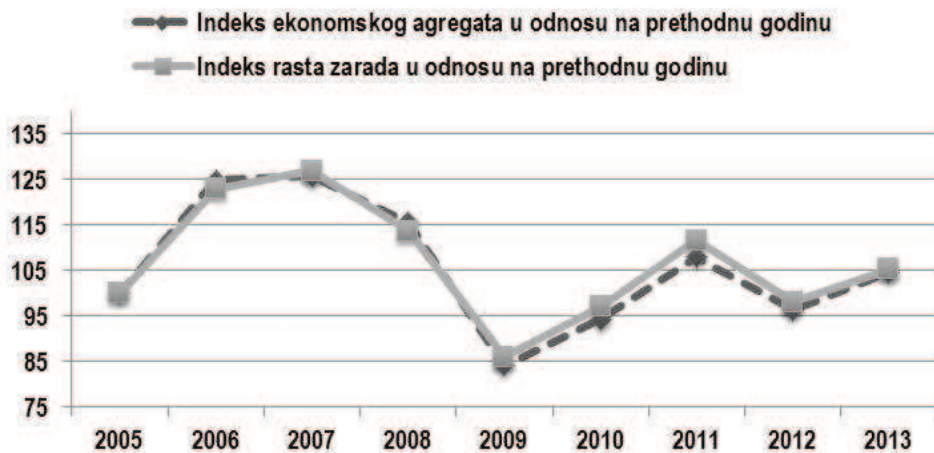


Tabela 4: Pregled ekonomskog agregata grada Beograda

Godina	Ukupan broj zaposlenih	Prosečna bruto zarada (EUR*)	Ekonomski agregat		Indeks rasta zarada u odnosu na prethodnu godinu
			Ukupno (EUR)	Indeks u odnosu na prethodnu godinu	
2005	613,744	388.11	238,197,195	100.00	100.00
2006	623,770	476.86	297,452,873	124.88	122.87
2007	617,737	605.21	373,860,514	125.69	126.91
2008	628,363	687.75	432,158,938	115.59	113.64
2009	613,803	592.08	363,420,986	84.09	86.09
2010	596,801	574.26	342,721,661	94.30	96.99
2011	576,904	640.88	369,727,117	107.88	111.60
2012	566,806	628.42	356,193,683	96.34	98.06
2013	562,991	661.20	372,249,061	104.51	105.22

Izvor: proračun autora na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Slika 7: Uporedni prikaz indeksa rasta bruto zarada i ekonomskog agregata za Beograd



Slika 8: Uporedni prikaz broja zaposlenih i bruto zarada za Beograd

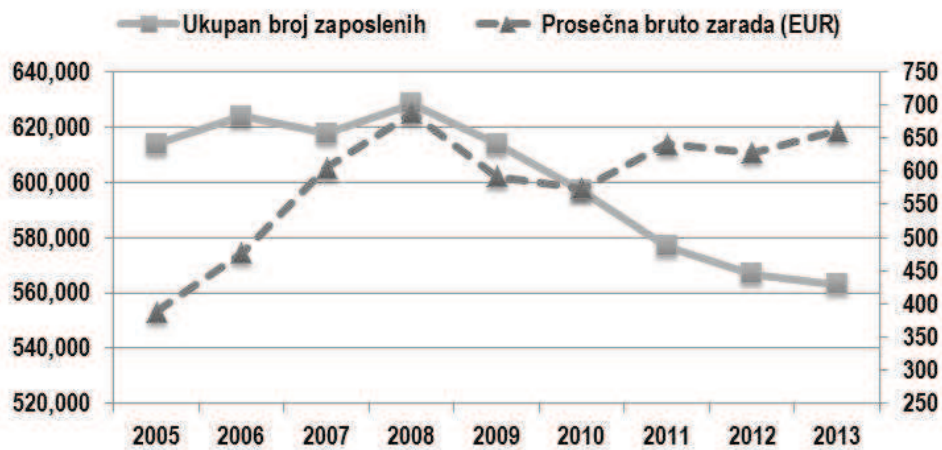


Tabela 5: Pregled ekonomskog agregata Republike Srbije

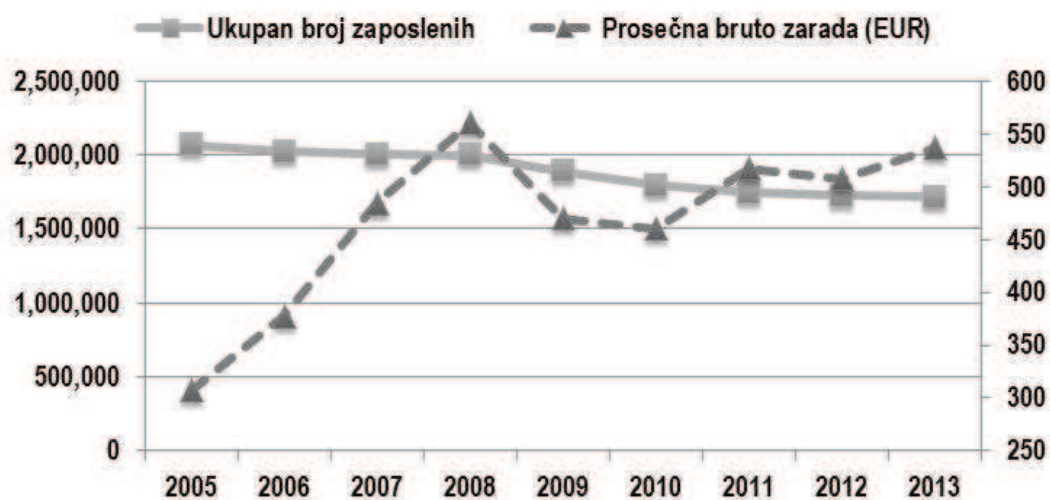
Godina	Ukupan broj zaposlenih	Prosečna bruto zarada (EUR*)	Ekonomski agregat		Indeks rasta zarada u odnosu na prethodnu godinu
			Ukupno (EUR)	Indeks u odnosu na prethodnu godinu	
2005	2,068,964	307.43	636,068,117	100.00	100.00
2006	2,025,627	377.42	764,516,142	120.19	122.77
2007	2,002,344	484.52	970,171,776	126.90	128.38
2008	1,999,476	560.83	1,121,359,358	115.58	115.75
2009	1,889,085	469.89	887,662,868	79.16	83.79
2010	1,795,775	460.49	826,930,903	93.16	98.00
2011	1,746,138	517.24	903,177,190	109.22	112.33
2012	1,727,048	507.66	876,746,956	97.07	98.15
2013	1,715,164	536.59	920,337,893	104.97	105.70

Izvor: proračun autora na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Slika 9: Uporedni prikaz indeksa rasta bruto zarada i ekonomskog agregata za Republiku Srbiju

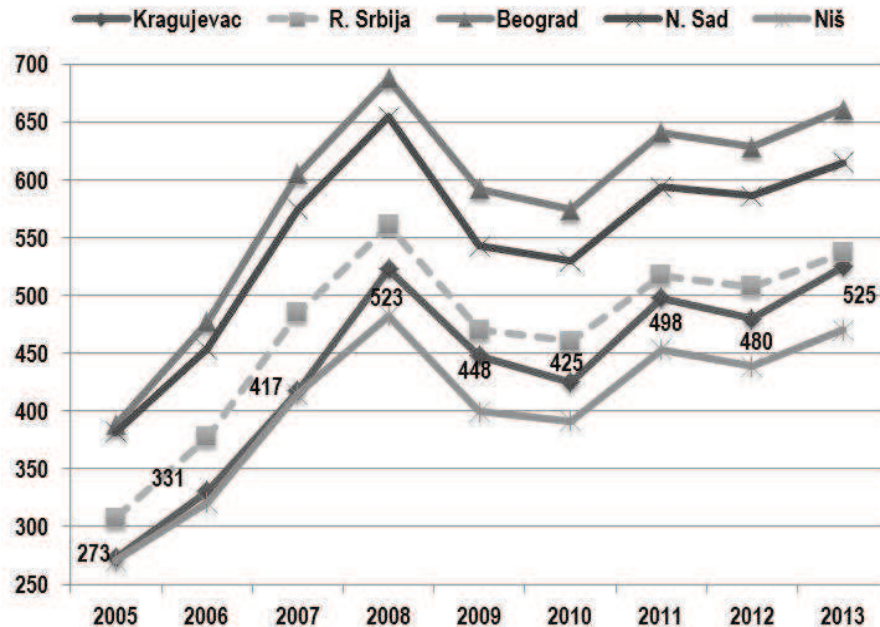


Slika 10: Uporedni prikaz broja zaposlenih i bruto zarada za Republiku Srbiju



Evidentan je dugoročan trend pada ukupnog broja zaposlenosti, kako na nivou cele Republike Srbije, tako i na nivou prikazanih gradova. Najsnažniji trend ovog pada pokazuje najveći od posmatranih gradova, Beograd, a zatim i drugi po veličini, Novi Sad. Jedini grad koji je od 2011. godine zaustavio trend pada i pokazuje snažan oporavak u poslednje dve godine jeste grad Kragujevac.

Slika 11: Uporedni prikaz prosečne bruto zarade na nivou posmatranih gradova i R. Srbije



Po vrednosti isplaćenih bruto zarada, grad Kragujevac je bio iza Novog Sada i Beograda, a ispred grada Niša. Uočljiva je tendencija smanjivanja razlike u nivoima zarada za prosekom u Republici Srbiji nakon 2012. godine.

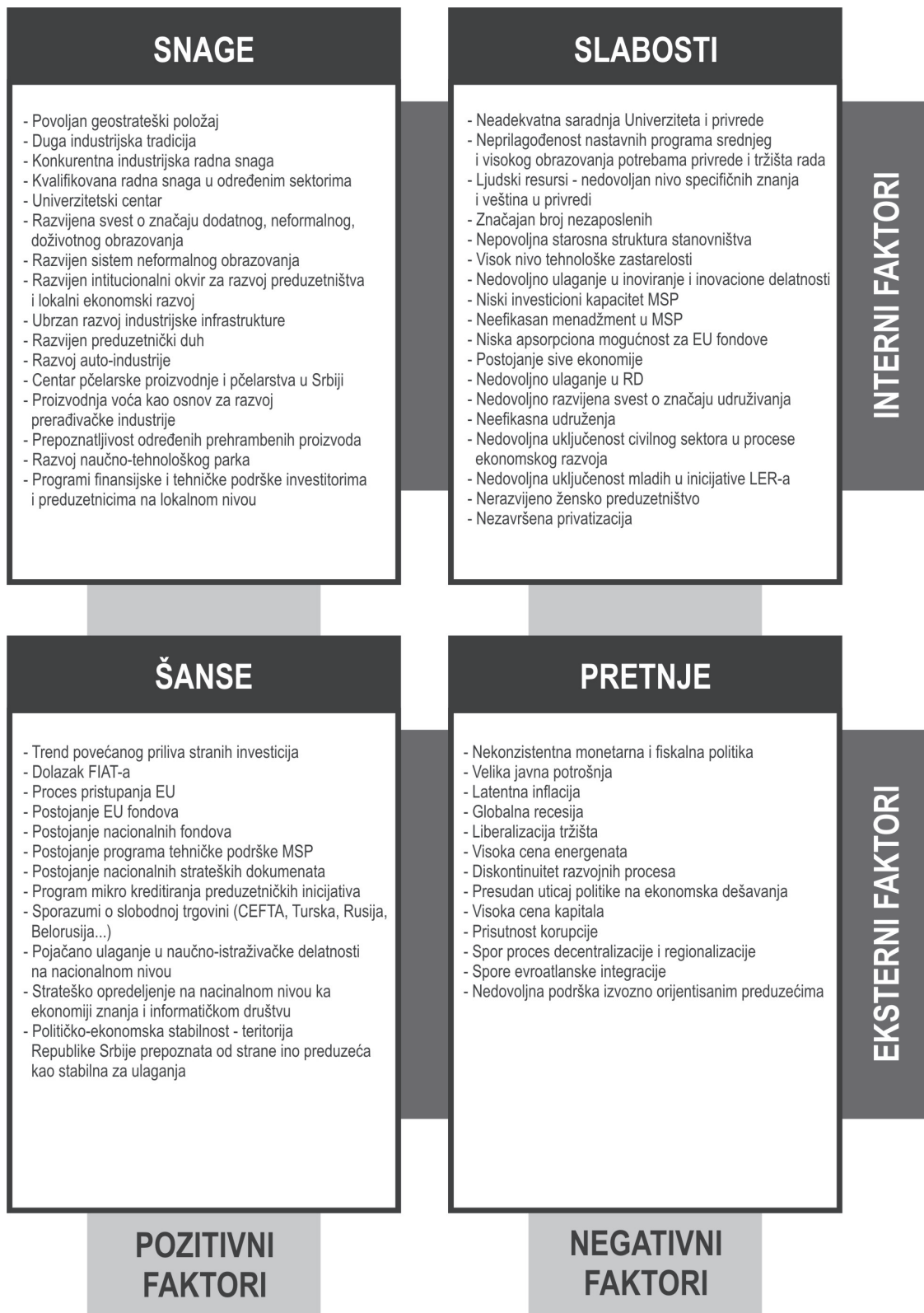
3. SWOT analiza grada Kragujevca za oblast ekonomije i preduzetništva

Na osnovu sagledavanja komparativnih podataka o veličinama ekonomskog agregata, bruto zarada i zaposlenosti četiri najveća grada u Republici Srbiji u periodu 2005-2013. godine, moguće je zaključiti da se relativna pozicija grada Kragujevca po pitanju njegove konkurentnosti poboljšala tokom prethodne godine. U 2013. grad Kragujevac po veličini ekonomskog agregata se približio proseku Republike Srbije.

Imajući u vidu veliku nezaposlenost, s jedne, uz veliki broj obrazovanih mladih ljudi grada Kragujevca, s druge strane, smatramo da razvoj ljudskih resursa u smislu njihovog usmeravanja prema potrebama tržišta rada i ciljnih izvoznih segmenata, povećanja preduzetničkog kapaciteta stvaranjem savremenih profila menadžera, kao i definisanje strategije smanjenja fluktuacije i odliva stručnih i radno sposobnih kadrova, predstavljaju jedan od ključnih preduslova unapređenja konkurentnosti privrede grada Kragujevca u budućem periodu.

U cilju sticanja što realnije slike o potencijalima grada, kako bi se ovaj trend nastavio u ovoj i u narednim godinama, na slici 12 data je sektorska SWOT analiza za oblast ekonomije i preduzetništva.

Slika 12: SWOT analiza grada Kragujevca (ekonomija i preduzetništvo)



Izvor: Strategija održivog razvoja grada Kragujevca 2013-2018, Kragujevac, 2013. str. 186.

Zaključak

Pregledom kretanja veličine ekonomskog agregata za gradove Novi Sad, Niš i Beograd – kao daleko najvećeg grada u zemlji, a takođe i Republike Srbije u vremenskom intervalu 2005-2013. godine, zaključujemo da je privreda grada Kragujevca manje konkurentna u odnosu na privredu gradova Novi Sad i Beograd. Privreda grada Kragujevca je, konkurentnija u poređenju sa privredom grada Niša.

Takođe se zapaža značajnije unapređenje konkurentnosti privrede grada Kragujevca u 2013. godini u poređenju sa privredom ostala tri grada u Republici Srbiji.

Reference

1. Aiginger, K. (2006). Competitiveness: From a Dangerous Obsession to a Welfare Creating Ability with Positive Externalities, *Journal of Industry, Competition and Trade*, Springer, vol. 6(2), pp. 161-177.
2. Fagerberg, J. (1988). International competitiveness *The Economic Journal*, 98 (391), pp. 355-374.
3. Garelli, S. (2009). *The Fundamentals and history of competitiveness*, IMD World Competitiveness Yearbook.
4. Golubović, N., Džunić, M. (2012). *Društvene determinante konkurentnosti – uloga društvenih mreža*, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš.
5. IMD (2005). *IMD World Competitiveness Yearbook 2005*. Lausanne.
6. Ketels, H. (2006). Michael Porter's Competitiveness Framework – Recent Learnings and New Research Priorities, *Journal of Industry Competition and Trade*, Vol. 6. Issue 2. pp. 115-136.
7. Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession, *Foreign Affairs*, 1994,73(2): 28-44.
8. Marginean, S. (2006). Competitiveness: from microeconomic foundations to national determinants, *Studies in Business and Economics*, Vol. 1. Iss 1, pp 29-35
9. Nijkamp, P. Siedschlag, I. (2011). *Innovation, Growth and Competitiveness, Dynamic Regions in the Knowledge-Based World Economy*, Springer Heidelberg Dordrecht, London, New York.
10. Sala-I-Martin, et al. (2010). Looking Beyond the Global Crisis, in: Schwab, K. ed. *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. World Economic Forum. Geneva.
11. Schuller, B. Lidbom M. (2009). Competitiveness of Nations In The Global Economy, Is Europe Internationally Competitive? *Economics and Management*, 14, pp. 934-939.
12. Schwab K. (2009). *The Global Competitiveness Report 2009-2010*, World Economic Forum, Geneva.
13. Stanković, Lj. Radenković-Jocić, D. Đukić, S. (2007). *Unpređenje poslovne konkurentnosti*, Ekonomski fakultet, Niš.
14. *Strategija održivog razvoja grada Kragujevca 2013-2018*, (2013). Kragujevac.
15. *The Global Competitiveness Report 2011-2012*, World Economic Forum, Switzerland, Geneva.

KOMPARATIVNA ANALIZA REGIONALNE RAZVIJENOSTI ŠUMADIJSKOG I OSTALIH REGIONA U REPUBLICI SRBIJI

Dr Miroslav Đorđević

Dr Saša Obradović

Nemanja Lojanica*

***Apstrakt:** Kao integralni deo privrednog razvoja, regionalni razvoj zauzima centralno mesto u razvoju naše zemlje. I pored postojećeg institucionalnog okvira za regionalni razvoj (u vidu Zakona) kao i primene nove statističke regionalizacije, u našoj zemlji je izražena regionalna neravnomernost. Ona se ogleda u koncentraciji privrednih aktivnosti u razvijenijim regionima, kao što to su regioni Beograd i Vojvodina. Kako bi se na adekvatan način ukazalo na regionalne disproporcije, neophodno je analizirati razvojne potencijale svakog od ovih regiona. Zadnjih nekoliko godina u regionu Šumadije i Zapadne Srbije je bilo najviše finansijskih podsticaja (naročito u oblasti proizvodnje,) čime se povećala i atraktivnost ovog regiona, pa se može govoriti i o perspektivi regionalnog razvoja ovog područja.*

***Ključne reči:** regionalni razvoj, NUTS klasifikacija, regionalna neravnomernost, region Šumadije i Zapadne Srbije*

Uvod

Regionalni razvoj predstavlja značajnu komponentu privrednog razvoja jedne zemlje. Generalno posmatrano, u svetu su sve više prisutne nejednakosti, pa je i pitanje regionalnih neravnomernosti sve izraženije. Donošenjem osnovnih zakona i podzakonskih akata, kao i statističkom regionalizacijom, naša zemlja je uspostavila institucionalni okvir za rešavanje problema regionalnih neravnomernosti. Regionalne neravnomernosti u Srbiji su među najvećim u Evropi (Mijačić D., Paunović B., 2011, str. 383), a rezultat su neravnomernosti razmeštaja kapitala i zaposlenosti i njihovom koncentracijom u najrazvijenijim područjima.

Ključni razlozi regionalne neravnoteže u našoj zemlji su: nepovoljni demografski trendovi, visoka nezaposlenost po regionima, devastacija industrijskog kompleksa, neadekvatna infrastruktura, itd... Dalje, značajni pokazatelji regionalnih neravnoteža ogledaju se u koncentraciji privrednih aktivnosti u Beogradskom regionu, u kojem je prisutna visoka zaposlenost i najveći broj uspešnih preduzeća.

Kako bi se ostvario primarni cilj regionalne politike koji se odnosi na stvaranje ekonomski jakih, konkurentnih regiona, neophodna je analiza razvojnih potencijala svakog od njih. Posebno je značajno ispitati razvojne mogućnosti i atraktivnost svakog od regiona za različite grupe investitora.

Osnovni cilj je istraživanje regionalne razvijenosti regiona u Srbiji sa posebnim osvrtom na region Šumadije i Zapadne Srbije. Shodno tome, u radu su prikazane osnovne karakteristike regiona u Srbiji, pokazatelji regionalnih neravnomernosti, kao i stanje i perspektive Šumadijske oblasti kao dela regiona Šumadije i Zapadne Srbije.

1. Regionalni razvoj

Koncept regionalnog razvoja se sve više ističe u prvi plan zbog velike razlike u razvijenosti regiona koja je prisutna u velikom broju zemalja. Međutim, u periodu od nastanka

* nlojanica@kg.ac.rs

industrijskog kapitalizma koji se zasnivao na konceptu *laissez faire*, u oblasti proizvodnje i razmene dobara pa sve do II svetskog rata, neophodnost upravljanja regionalnom problematikom bila je zanemarena u ekonomskoj teoriji (Rosić, I., Veselinović, P., 2006, str.391). Po mišljenju tadašnjih ekonomista, uloga tržišta je bila ključna u eliminisanju svih neravnoteža i nisu bile potrebne značajnije intervencije države.

Tome su najviše doprinele vladajuće koncepcije teoretičara klasične škole, koji su bili nosioci razvoja građanske ekonomske misli tokom druge polovine XIX veka, pa sve do tridesetih godina XX veka. Prema njima, mehanizam tržišta i cena automatski uspostavlja teritorijalnu ravnotežu, ukoliko takva ravnoteža bude nekim slučajem narušena.

Snažan privredni uspon i napredak krupne industrije je sve više, kroz konkurenciju produbljavao razlike između razvijenih i nerazvijenih regiona, pa se ublažavanje regionalnih razlika moralo uzeti u razmatranje. Samim tim, Kejnsovo učenje je zamenilo do tada aktuelna klasična shvatanja i otvorilo mogućnost teorijskog razmatranja raznovrsnih privrednih neravnoteža.

Paralelno sa sazrevanjem ideje o potrebi državne intervencije u kapitalističkoj privredi, javljaju se i prva teorijska razmišljanja o regionalnom razvoju zarad ublažavanja regionalnih nejednakosti u jednoj nacionalnoj privredi. Iz tog razloga formulisana je regionalna nauka kao posebna disciplina i istraživački okvir za kompleks prostornih razlika među raznovrsnim ekonomskim segmentima unutar pojedinih nacionalnih ekonomija. (Tiosavljević, R., 2010, str. 265)

Pojam regionalnog razvoja isključivo je povezivan sa ekonomskim kategorijama kao što su, rast, povećanje zaposlenosti, bogatstva, a sam regionalni razvoj je često poistovećivan sa regionalnim ekonomskim razvojem. Definicija Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (skraćeno OECD) polazi od sledećeg:

„Regionalni razvoj je širok pojam, ali se može posmatrati kao opšti napor da se smanje regionalne razlike davanjem podrške (putem zapošljavanja i generisanja bogatstva) ekonomskoj aktivnosti regiona (<http://www.oecd.org/gov/regional-policy/regionalstatisticsandindicators.htm>).

U novije vreme dolazi do inkorporiranja socijalnih, ekoloških, političkih i kulturnih aspekata razvoja u ovaj koncept, pa se pored briga o ekonomskoj konkurentnosti i rastu insistira i na poboljšanju kvaliteta života, socijalnoj koheziji i blagostanju. U skladu sa tim Ujedinjene Nacije su razvile Indeks humanog razvoja (HDI) kao kompozitni indeks sastavljen od tri osnovne dimenzije ljudskog razvoja: dug i zdrav život, znanje i pristojan životni standard. Pored ovog indeksa razvijeni su i Indeks rodne ravnopravnosti (GDI) i Indeks ljudskog siromaštva (HPI). (Veličković, G., 2009, str 238)

Na osnovu svega što je napred rečeno može se dati jedna sveobuhvatnija definicija koja uključuje socijalne, kulturne i druge neekonomske karakteristike:

„Regionalni razvoj je širok koncept koji uključuje regionalne zajednice u poboljšanju svog ekonomskog i socijalno-kulturnog blagostanja, kao i očuvanju životne sredine, koristeći u potpunosti potencijal regionalnih resursa uključujući i njegove stanovnike.“ (<http://www.oecd.org/regional/regional-policy/regionalinnovation.htm>)

Razlike koje postoje u definisanju regionalnog razvoja nisu jedine, već postoje i razlike u određivanju osnovnih komponenti i faktora regionalnog razvoja. Prema Klasiku (Petrović, P., Živković, A., 2012, str. 270), postoje sledeće komponente:

- ekonomski rast i zaposlenost,
- povećanje prosperiteta i životnog standard,
- rast investicione aktivnosti regiona,
- inovativni procesi i diversifikacija ekonomske strukture regiona,
- eko-razvoj i poboljšanje uslova života u region,

- razvoj socijalnih usluga i ljudskog kapitala,
- razvoj identiteta i regionalnih integracionih procesa.

Brojnost ovih faktora ukazuje na moguće probleme upravljanja regionalnim razvojem. Kao dodatni problem javlja se i izbor odgovarajućih kriterijuma po kojima se meri razvijenost regiona. U novije vreme se pored kvantitativnih pokazatelja kao što su bruto nacionalni proizvod ili bruto domaći proizvod, u analizu uključuju i pokazatelji koji odražavaju distribucione nejednakosti među ljudima.

2. Koncept regionalizacije i karakteristike regiona u Srbiji

Pitanje regionalnog razvoja je u prošlosti zanemarivano i ovaj pojam se nije posmatrao kao sastavni deo društveno-ekonomskog razvoja. Osnovni razlog za uključivanje države u problematiku regionalnog razvoja su ogromni unutarregionalni i međuregionalni neskladi koji sputavaju razvoj. Regionalizacija treba da posluži kao efikasan instrument za upravljanje ekonomijom i državom, kako bi se smanjili regionalni dispariteti. (Marjanović, V., Mihajlović, M., 2009, str. 151) U ovom smislu pod regionalizacijom se ne podrazumeva regionalizam u političkom smislu, koji od regiona nastoji da napravi politički centar organizacije vlasti.

Proces regionalizacije Srbije je započet donošenjem i usvajanjem Strategije o regionalnom razvoju 2007. godine i Zakona o regionalnom razvoju 2009. godine. Strategija regionalnog razvoja Srbije za period od 2007. do 2012. godine predstavlja prvi strateški razvojni dokument iz oblasti regionalnog razvoja koji na konzistentan i celovit način definiše osnovne razvojne prioritete regionalnog razvoja zemlje i načine njihovog ostvarivanja u narednim godinama.

Zakonom o regionalnom razvoju, iz 2009. godine određeni su nazivi regiona i uređen je način određivanja oblasti koje čini region. Razlozi za regionalizaciju, odnosno podelu zemlje na statističke regione proizilaze i iz potrebe za prekograničnu saradnju, tačnije korišćenje sredstava iz evropskih fondova. Regionalizacija je izvršena u skladu sa nomenklaturom NUTS2 i NUTS3¹

Regioni se mogu po ovom kriterijumu podeliti u dve grupe:

- razvijeni region, čiji je stepen razvijenosti iznad republičkog proseka
- nedovoljno razvijeni region, čiji je stepen razvijenosti ispod republičkog proseka (Spasić, T., Georgijevski, M., 2012, str. 159).

Sve jedinice lokalne samouprave se razvrstavaju u četiri grupe, i to:

- u prvu grupu spadaju jedinice lokalne samouprave čiji je stepen razvijenosti iznad republičkog proseka,
- u drugu grupu spadaju jedinice lokalne samouprave čiji je stepen razvijenosti u rasponu 80-100% republičkog proseka,
- u treću grupu spadaju jedinice lokalne samouprave čiji je stepen razvijenosti u rasponu 60-80% republičkog proseka,
- u četvrtu grupu spadaju jedinice lokalne samouprave čiji je stepen razvijenosti ispod 60% republičkog proseka. (Veselinović, P., 2013, str. 304)

Model regionalizacije Srbije iz jula 2009. godine nije bio konačan, jer je Zakonom o izmenama i dopunama Zakona o regionalnom razvoju maja 2010. godine, broj NUTS regiona smanjen sa sedam na pet. Srbije je, sada podeljena na 5 statističkih regiona: Region Vojvodine, Beogradski region, region Šumadije i Zapadne Srbije, Južna i Istočna Srbija i Kosovo i Metohija.

¹ NUTS (Nomenclature of Territorial Units for Statistics) - Zajednička klasifikacija teritorijalnih jedinica za statističke potrebe ustanovljena od strane Eurostata.

Ovo je podela u skladu sa NUTS2. U okviru ovih regiona, teritorija Srbije je podeljena na 13 NUTS3 subregiona (Beograd je ujedno i subregion, Vojvodina ima tri, Južna i Istočna Srbija tri, Kosovo i Metohija dva, Šumadija i Zapadna Srbija četiri).

Tabela br. 1: NUTS klasifikacija Srbije

NUTS1	NUTS2	NUTS3
Srbija-sever	Region Vojvodine	3 subregiona
	Beogradski region	1 subregion
Srbija-jug	Region Šumadije i Zapadne Srbije	4 subregiona
	Region Južne i Istočne Srbije	3 subregiona
	Kosovo i Metohija	2 subregiona

Prema nivou razvijenosti regione u Srbiji možemo podeliti u tri kategorije i to:

1. razvijeni regioni - Beograd i Vojvodina
2. srednje razvijeni regioni-region Šumadije i Zapadne Srbije i region Južne i Istočne Srbije
3. nerazvijeni region- Kosovo i Metohija (Grujić, D., Vojnović, B., Antonijević, S.,D., 2010, str. 153)

U narednoj tabeli prikazani su makroekonomski regioni u Srbiji i njihov udeo u površini, broju stanovnika i zaposlenosti.

Tabela br. 2: Površina, stanovništvo i zaposleni u regionima Srbije

Naziv regiona	Površina regiona (u 000km ²)	Broj stanovnika (u milionima)	Zaposleni (u hiljadama)	BDP po zaposlenom (u evrima)	Broj naselja
Beogradski region	3.2	1.6	567	589.0	157
Region Vojvodine	21.6	1.9	448	630.9	467
Region Šumadije i Zapadne Srbije	26.4	2.0	405	442.1	2112
Južna i Istočna Srbija	26.2	1.6	307	424.7	1973
Kosovo i Metohija	10.9	/	/	/	1449

Izvor: Republički zavod za statistiku (2013), Statistički godišnjak, preuzeto sa <http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/G2013/pdf/G20132010Knjiga.pdf>, str 403.

3. Pokazatelji stepena regionalnih neravnornosti u Srbiji

Regionalni problem i neravnornosti u jednoj zemlji ne mogu se objasniti istraživanjem samo ekonomskih dispariteta. Kroz to pitanje, najčešće se prelama i pitanje državnog ustrojstva i nacionalno pitanje. (Jakopin,E., 2010, str. 4) Regionalni problemi se mogu posmatrati iz različitih uglova: vrednosnog, teorijskog, metodološkog i praktičnog.

Regionalne razlike u Srbiji su među najvećim u Evropi, što je doprinelo jačanju svesti o neophodnosti kreiranja politika stimulacije regionalnog razvoja. Član 94. Ustava Republike Srbije naglašava da se „Republika Srbija stara o ravnomernom i održivom regionalnom razvoju, u skladu sa zakonom”.(Mijačić, D.,2012) Dugogodisnji,složeni i brojni problemi regionalnog razvoja Srbije manifestuju se u izrazito diferenciranoj teritorijalnoj neravnornosti nivoa razvoja, nedovoljnoj razvijenosti velikog dela teritorije, strukturnim neusklađenostima, materijalnim ograničenjima nepovoljnim demografskim kretanjima i neizgrađenim institucionalnim rešenjima. Regionalne neravnornosti imaju sledeće karakterisitke:

U Srbiji su prisutne brojne asimetrije ne samo između razvijenih i nerazvijenih područja, već i između gradova, opština, unutar samih gradova itd... Primera radi, Beogradski region

ostvaruje dve trećine bruto domaćeg proizvoda Srbije. (Ministarstvo regionalnog razvoja i lokalne samouprave, 2013, str. 62)

Regionalna demografska polarizacija Srbije posledica je brojnih društvenih i ekonomskih faktora. Srbija je za jednu deceniju izgubila 4.5 puta više stanovnika nego u prethodnom međupopisnom periodu i opala je na broj stanovnika od pre 40 godina. (Ministarstvo regionalnog razvoja i lokalne samouprave, 2013) Drastičan i konstantan pad prirodnog priraštaja, migracija izbeglih lica, uticali su na to da populaciona slika bude značajno negativna. Populaciona slika je narušena i procesom starenja stanovništva što za posledicu ima konstantan pritisak na sistem socijalne i zdravstvene zaštite. Godinu 2012 je obeležio ras penzionera za 1.5%. Za pola veka u Srbiji se nalazi osam puta više penzionera, a trećina ukupnog stanovništva je izdržavano.

Regionalne razlike u kretanju nezaposlenosti i zaposlenosti, jer posmatrano po okruzima najveće učešće nezaposlenih lica u ukupnom broju radno aktivno nezaposlenih od 4.8% ima Nišavski okrug. Najizraženiji problem u kretanju nezaposlenosti je u Južnom delu Srbije. Shodno tome, prosečan broj radnika po preduzeću se smanjio sa 14 na 12.

Analiza poslovnih indikatora govori o tome da najveći doprinos srpskoj privredi daju preduzeća iz Beogradske i Južnobačke oblasti (64% prihoda) i najvećim učešćem u broju preduzeća (54.2%) i broju zaposlenih (52.8%), nasuprot Topličkoj oblasti gde brojke respektivno iznose -0.2%, 0.5 i 0.6%. (Ministarstvo regionalnog razvoja i lokalne samouprave, 2013) Srbiju karakterišu i velike regionalne razlike kada se govori o dimenzijama socijalne kohezije, pa se iz tog razloga povećao broj opština za 4 u odnosu na prethodnu godinu.

Politika regionalnog razvoja je parcijalna. Problem neravnomernog regionalnog razvoja je rešavan donošenjem pojedinačnih zakonskih rešenja a analizom određene podsticajne politike, evidentno je i nedovoljno učešće nerazvijenih opština u odobrenim sredstvima.

Na narednoj tabeli prikazani su regionalni dispariteti prema BDP po glavi stanovnika merenog paritetom kupovne snage, dok se vrednost indikatora 100 uzima za EU-28 (Đorđević, M., Stoiljković, S., 2012, str. 4).

Tabela br. 3: Regionalni dispariteti prema BDP po glavi stanovnika (PPS), EU=100

Regioni	2009	2010	2011
Beogradski region	65	61	60
Region Vojvodine	34	33	35
Region Šumadije i Zapadne Srbije	26	24	23
Region Južne i Istočne Srbije	23	22	22
Kosovo i Metohija	/	/	/
najbogatiji: najsiromašniji	2.83	2.77	2.7

Izvor: Ministarstvo regionalnog razvoja i lokalne samouprave, (2013), Izveštaj o razvoju Srbije 2012, preuzeto sa http://www.mrrls.gov.rs/sites/default/files/attachment/Izvestaj_o_razvoju_Srbije_2012.pdf, str. 64

Posmatrano prema ovom indikatoru dolazi do smanjena odnosa najbogatijeg regiona (Beograda) i najsiromašnijeg (Južna i Istočna Srbija), što bi moglo navesti na zaključak da dolazi do smanjenja jaza. Ova konstatacija jeste tačna, ali se mora uzeti uslovno, jer do smanjenja dolazi ne iz razloga rasta vrednosti indikatora u najmanje razvijenom region, već zbog smanjenja vrednosti najrazvijenijeg. Inače, u poređenju sa zemljama iz našeg okruženja, tu bitno zaostajemo jer vrednost ovog odnosa u Sloveniji i Hrvatskoj je znatno manja i iznosi za 2012. godinu 1.5 i 1.8, respektivno.

Tabela br. 4: Pokazatelji stepena regionalnih neravnornosti u Srbiji u 2012. godini

Indikatori	Region	Oblast	Opština
Prosečne zarade	1.4:1 Beogradski region: Južna i Istočna Srbija	1.7:1 Grad Beograd: Toplička	2.5:1 Novi Beograd: Kuršumlja
Nezaposlenost na 1000 stanovnika	2:1 Južna i Istočna Srbija: Beogradski region	2.8:1 Toplička: Grad Beograd	4.9:1 Lebane: Surčin
Ostvarene investicije u nove osnovne fondove	3.3:1 Beogradski region: Južna i Istočna Srbija	83:1 Grad Beograd: Zaječarska oblast	3500:1 Novi Beograd: Svrljig
Stepen obrazovanja	3:1 Beogradski region: Južna i Istočna Srbija	4:1 Grad Beograd: Braničevska	12:1 Novi Beograd: M.Crniće

Izvor: na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku, Opštine i regioni u Republici Srbiji, (2013). <http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/G2013/pdf/G20132010Knjiga.pdf>

Jedan od najvećih izazova politike regionalnog razvoja Srbije je dugoročni trend povećanja regionalnih nejednakosti i koncentracija ekonomskih aktivnosti u Beogradu i Južno-bačkoj oblasti. Rezultanta dugoročnog trenda ekonomskih neravnornosti je povećanje broja nerazvijenih opština na Jugu Srbije. U prethodnoj tabeli je dat prikaz reprezentativnih indikatora za merenje regionalnih dispariteta koji jasno ukazuju na izrazitu regionalnu neravnornost koja je najviše prisutna po pitanju ostvarenih investicija u osnovne fondove na nivou opština. Generalno posmatrano, Beogradski region nema nijednu opštinu sa statusom nerazvijenog područja, dok u otala četiri regiona broj i veličina nerazvijenih opština izrazito varira. Region Vojvodine ima tri, region Južne i Istočne Srbije 28, a u regionu Šumadije i Zapadne Srbije ovaj status nerazvijenih područja ima 15 opština.

4. Šumadijska oblast - stanje i perspektive

Sada ćemo malo više pažnje posvetiti osnovnim karakteristikama regionalnog razvoja šumadijske oblasti koju čine: Arandjelovac, Batočina, Knić, Kragujevac, Lapovo, Rača i Topola. Na narednim tabelama dat je prikaz osnovnih karakteristika oblasti koje čine region Šumadije i Zapadne Srbije.

Tabela br. 5: Osnovne karakteristike oblasti u regionu Šumadije i Zapadne Srbije u 2012. godini

Region Oblast	Ukupna površina u km ²	Poljoprivredna površina u ha	Stanovništvo	Zaposleni u hiljadama
Šumadija i Zapadne Srbije	26495	1590668	2018248	405
Zlatiborska oblast	6141	338423	284216	59
Kolubarska oblast	2474	170423	173108	40
Mačvanska oblast	3271	220284	296456	51
Moravička oblast	3016	178772	211042	48
Pomoravska oblast	2614	161545	212808	45
Rasinska oblast	2668	164440	239866	44
Raška oblast	3923	191378	308717	54
Šumadijska oblast	2388	165403	292035	63

Izvor: Republički zavod za statistiku (2013), Statistički godišnjak, preuzeto sa <http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/G2013/pdf/G20132010Knjiga.pdf>, str 405

Primetno je da u ukupnoj i poljoprivrdnoj površini sve oblasti (izuzev Zlatiborske i Mačvanske) imaju podjednak udeo, dok je zanimljivo istaći da Šumadijska oblast ima među najmanje stanovnika, a broj zaposlenih je najveći u ovoj oblasti. Sigurno da je razlog tome

najviše ostvarenih investicija u ovoj oblasti, kao i najviše finansijskih podsticaja koji se slivaju u Šumadijsku oblast. Ova karakteristika je značajna i na nivou svih regiona u našoj zemlji.

Tabela br. 6: Kretanje pojedinih pokazatelja u regionu Šumadije i Zapadne Srbije u 2012. godini

Region Oblast	Prosečne zarade u dinarima, po zaposlenom	Ostvarene investicije u hiljadama dinara	Nezaposleni	Nezaposleni na 1000 stanovnika
Šumadija i Zapadna Srbija	34981	157225029	245935	122
Zlatiborska oblast	35004	9983537	33537	118
Kolubarska oblast	36056	5202304	14667	85
Mačvanska oblast	34733	10153243	36352	123
Moravička oblast	35042	4915034	20806	99
Pomoravska oblast	34471	4009070	28936	136
Rasinska oblast	32674	4288986	27741	116
Raška oblast	34238	7888678	48970	159
Šumadijska oblast	37110	92048746	34926	120

Izvor: na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku, Opštine i regioni u Republici Srbiji, (2013). <http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/G2013/pdf/G20132010Knjiga.pdf>.

Po prosečnim zaradama u okviru ovog regiona Šumadijska oblast se ističe na prvom mestu, dok su najniže prosečne zarade u Rasinskoj oblasti. Na nivou čitave zemlje Beogradski region ubedljivo vodi sa preko 50 000 dinara prosečnom zaradom (Republički zavod za statistiku 2013). Ono po čemu se Šumadijska oblast najviše izdvaja od ostalih jesu ostvarene investicije, gde je udeo ove oblasti 60% od ukupno ostvarenih investicija u regionu Šumadije i Zapadne Srbije. Prema ovom pokazatelju jedino Beogradski region ima više ostvarenih investicija (računato u hiljadama dinara). Međutim, ono što je zabrinjavajući podatak sa aspekta regionalnog razvoja jeste i dalje veliki problem sa nezaposlenim licima u ovoj oblasti, uprkos velikim finansijskim podsticajima i ostvarenim investicijama u proteklom periodu.

Zaključak

Na osnovu svega što je prethodno izloženo, može se zaključiti da je u našoj zemlji prisutan značajan stepen regionalnih dispariteta, koji je izražen poređenjem Juga i Severa zemlje. Pored neravnomernosti između regiona, bitna je i činjenica postojanja velikih razlika unutar samih regiona, posmatrajući urbane i ruralne oblasti. Istorijski posmatrano, od 45 nerazvijenih opština u Srbiji, njih 30 nije promenilo razvojni status već četiri decenije. Štaviše, regionalne neravnomernosti su se povećale u periodu tranzicije kada manje razvijeni regioni nisu bili u mogućnosti da se suoče sa razvojnim potrebama na adekvatan način. To je kasnije dovelo do velikih neravnoteža i problema u regionalnom razvoju.

Kako bi se ovi problemi rešili i time obezbedio dugoročno stabilan napredak potrebno je preuzeti niz mera koje su međusobno povezane. Najpre, neophodno je smanjiti ključni socijalni i ekonomski problem, a to je visoka nezaposlenost u svim područjima naše zemlje. Dalje, povećati privrednu aktivnost u manje razvijenim predelima, jer je 50% teritorije zemlje demografski devastirano. To se može postići merama ulaganja u obrazovanje, a pre svega u skladu sa privrednom strukturom (time se može sprečiti „odliv mozgova“). Ulaganja u infrastrukturu mogu značajno da poboljšaju uslove života stanovništva, ali i da privuku investicije. Realizacijom planiranih projekata saobraćajne infrastrukture realno je očekivati podizanje i povećanje aktivnosti lokalnih privreda i ravnomerniji regionalni razvoj. Takođe, prirodni resursi u pojedinim regionima mogu biti opredeljujući faktor za osnivanje određenih firmi. Neophodno je povećati i investicionu aktivnost u regionima nižeg stepena razvijenosti, jer se s pravom može

konstatovati da su u prethodnim godinama značajna sredstva odlazila u razvijena područja što je i dovelo do polarizacije Beograda i ostalog dela Srbije.

Takođe, treba istaći da je Strategijom o regionalnom razvoju napravljen značajan korak u cilju rešavanja mnogih regionalnih problema, ali potrebno je još puno toga uraditi po pitanju implementacije ove Strategije, pre svega na polju izvora finansiranja regionalnog razvoja. Tu je naravno i značajno pitanje uloge države u pospešivanju razvoja nerazvijenih područja u cilju eliminisanja brojnih problema koji prate ta područja.

Reference

1. Đorđević, M., Stoilković, S., (2012), Evropska unija kao regionalna integracija u uslovima svetske ekonomske krize, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja Jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Univerzitet u Nišu
2. Grujić, D., Vojnović, B., Antonijević, S.,D., (2010), *Nov pristup regionalnom razvoju*, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja Jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Univerzitet u Nišu
3. Jakopin, E., (2010), *Integracioni efekti na regionalni razvoj Srbije*, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja Jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Univerzitet u Nišu
4. Marjanović, V., Mihajlović, M., (2009), *Regionalni dispariteti kao posledica deformisanosti privredne strukture Srbije*, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja Jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Univerzitet u Nišu
5. Mijačić D., Paunović B., (2011), Regional disparities in Serbia, *Ekonomika preduzeća* 7-8, preuzeto sa <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0353-443X/2011/0353-443X1108379M.pdf>
6. Mijačić, D., (2012), Decentralizacija, regionalizam i regionalni razvoj u Republici Srbiji, Institute for Territorial Economic development preuzeto sa http://www.lokalnirazvoj.org/upload/Book/Document/2012_06/Inter_Newsletter_1.pdf
7. Rosić, I., Veselinović, P., (2006), *Nacionalna ekonomija*, Ekonomski fakultet Univerzitet u Kragujevcu
8. Petrović, P., Živković, A., (2012), *Stanovništvo kao potencijal regionalnog razvoja u Srbiji*, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja Jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Univerzitet u Nišu
9. Spasić, T., Georgijevski, M., (2012), *Regionalizacija i NUTS klasifikacija*, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja Jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Univerzitet u Nišu
10. Tiosavljević, R., (2010), *Regionalni razvoj i politika Srbije*, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja Jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Univerzitet u Nišu
11. Veličković, G., (2009), *Makroekonomski indikatori regionalnog privrednog razvoja Srbije*, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja Jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Univerzitet u Nišu
12. Veselinović, P., (2013), *Nacionalna ekonomija*, Ekonomski fakultet Univerzitet u Kragujevcu
13. Ekonomski institute i Ekonomski fakultet u Beogradu- autorski tim, (2010), Postkrizni model ekonomskog rasta i razvoja Srbije preuzeto sa http://www.kss.org.rs/doc/1102_makroekonomska_proj_razv_Srbije_2011-2020.pdf
14. Republički zavod za statistiku (2013), *Statistički godišnjak*, preuzeto sa <http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/G2013/pdf/G20132010Knjiga.pdf>
15. Republički zavod za statistiku, *Opštine i regioni u Republici Srbiji*, (2013). <http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/G2013/pdf/G20132010Knjiga.pdf>.
16. Ministarstvo regionalnog razvoja i lokalne samouprave, (2013), Izveštaj o razvoju Srbije 2012, preuzeto sa http://www.mrrls.gov.rs/sites/default/files/attachment/Izvestaj_o_razvoju_Srbije_2012.pdf
17. <http://www.oecd.org/regional/regional-policy/regionalinnovation.htm>
18. <http://www.oecd.org/gov/regional-policy/regionalstatisticsandindicators.htm>

PRILIV I SEKTORSKA STRUKTURA GRINFILD I BRAUNFILD INVESTICIJA U LOKALNOJ PRIVREDI

Milka Grbić*
Dr Nenad Janković

***Apstrakt:** Međunarodno kretanje kapitala, kao jedan od oblika međunarodne saradnje i ostvarivanja strateških ciljeva, rezultat je, u velikoj meri, procesa globalizacije. Strane direktne investicije predstavljaju međunarodno kretanje kapitala koje je u prvom redu motivisano sticanjem profita. Strana direktna ulaganja predstavljaju neophodan uslov, naročito u zemljama u razvoju i tranzicionim zemljama, za dinamičan privredni razvoj, povećanje konkurentnosti nacionalnih ekonomija, promenu privredne strukture, popravljjanje stanja u platnom bilansu, povećanje zaposlenosti, povećanje izvoza i privrednu stabilnost zemlje. Takođe, strana ulaganja predstavljaju osnovu razvoja regionalne privrede. Iz tog razloga, kada se posmatra Srbija, kao zemlja koja se još uvek nalazi u procesu tranzicije, koja ima velikih problema sa deficitom (pre svega) trgovinskog bilansa, koja ima nedovoljnu domaću štednju, može se reći da priliv kapitala iz inostranstva igra veoma značajnu ulogu u razvoju srpske privrede. Naravno, pored iznosa, od ključnog značaja je i način upotrebe tih sredstava. Unutar Srbije, tokom proteklih desetak godina, Šumadijski okrug se izdvojio kao jedan od privlačnijih regiona za inostrane ulagače.*

***Ključne reči:** strane direktne investicije, Srbija, Kragujevac, Fijat*

Uvod

Tematika stranih direktnih investicija je u teoriji privrednog razvoja posebno prisutna tokom prethodnih dvadesetak godina, što ide u prilog činjenici da je to jedno od najvažnijih pitanja ekonomske politike. Mnoge analize već su pokazale da između stranih direktnih investicija i privrednog rasta postoji direktna i značajna interakcija. Međutim, struktura investicija mnogo je značajnija od samog iznosa pristiglih sredstava. Grinfild i braunfild investicije predstavljaju načine realizacije stranih direktnih investicija.

U Šumadijski okrug je u proteklih desetak godina uložena značajna suma inostranog kapitala. Imajući u vidu potencijal tog područja, dosadašnja strana ulaganja i domaće investicije posmatrani zajedno, nisu doprineli da se iskoriste materijalni i ljudski kapaciteti. Neophodnost stranih direktnih investicija uslovljava mala domaća štednja, nedostatak upravljačkih znanja i savremenih tehnologija. Prema oceni stručne javnosti, Kragujevac je jedan od najprivlačnijih gradova za investicije, atraktivan za strane ulagače, grad koji se sve više razvija iz godine u godinu. Stoga, cilj rada je da ukaže na značaj, ne samo iznosa, nego i načina upotrebe inostranog kapitala, naročito u zemlji u tranziciji poput Srbije.

U radu će najpre biti reči o pojmu i oblicima stranih direktnih investicija. Dalje, značajna pažnja biće posvećena obimu stranih direktnih investicija na području Srbije, i posebno Šumadijskog okruga, sa detaljnom specifikacijom zemalja iz kojih potiču investitori, sektora u koje je investirano, kao i oblika pojedinačnih investicija. Na kraju, biće istaknut značaj ulaganja Fijata na privredu grada Kragujevca i celog Šumadijskog okruga.

* mgrbic@kg.ac.rs

Koncept stranih direktnih investicija

Strane direktne investicije (SDI) predstavljaju jedan od tri vida međunarodnog kretanja privatnog kapitala (pored portfolio investicija i zajmavnog kapitala) koje u eri globalizacije preuzimaju funkciju ključnog razvojnog faktora svetske privrede. Institucionalni nosioci SDI su transnacionalne kompanije. Transnacionalna kompanija je preduzeće koje preduzima SDI i poseduje ili kontroliše aktivnosti dodate vrednosti u više od jedne zemlje (Dunning & Lundan, 2008, p. 3). Nastale su sredinom 19. veka, a do njihove najveće ekspanzije dolazi vek kasnije.

U literaturi su prisutne brojne definicije SDI. Prema definiciji OECD-a, SDI su vrsta međunarodnih investicija koje preduzima rezident iz jedne privrede/zemlje (direktni investitor) u cilju preuzimanja trajnog udela u firmi koja posluje u drugoj privredi/zemlji (preduzeće u koje se direktno investira). Smatra se da trajan udeo postoji ako direktni investitor poseduje najmanje 10% običnih akcija (ili drugog oblika vlasničkog kapitala) ili glasačkih prava firme direktne investicije (OECD, 2008).

SDI predstavljaju najpovoljniji oblik angažovanja strane privatne štednje u procesu finansiranja privrednog razvoja. Po pravilu, znače da je strani investitor svojim ulogom stekao pravo vlasništva nad delom ili celim preduzećem u zemlji domaćina. One, drugim rečima, predstavljaju svojevrsni spoj kapital svojine i kapital funkcije (Dragutinović et al. 2012, str. 572). Neodvojivost kapital funkcije od kapital svojine je esencijalna karakteristika SDI koje su preduzetničkog karaktera.

Jedna od klasifikacija SDI, koja potiče od Svetske banke, jeste podela prema motivima za investiranje. Ova podela može biti veoma korisna, jer se na ovaj način mogu jednostavno odrediti ciljne grupe investitora. Prema ovoj podeli, postoje (Dimitrijević, 2006, str. 13):

- investicije koje traže resurse (prirodne resurse kao što su rude, sirovine ili poljoprivredni proizvodi; jeftiniju ili specijalizovanu radnu snagu);
- investicije koje traže tržište (investicije koje prate kretanje svojih kupaca – velikih kompanija; investicije koje prate određene trendove na tržištu i angažuju lokalne dobavljače);
- investicije koje traže povećanje produktivnosti proizvodnje, što podrazumeva racionalizaciju proizvodnje, ili povezivanje proizvodnih operacija sa drugim kompanijama u cilju smanjenja troškova i/ili specijalizacije proizvodnje;
- investicije koje traže već postojeće kapacitete kako bi zadržale i promovisale dugoročne ciljeve svoje kompanije (one su okrenute, pre svega, privatizaciji i akviziciji, jer kupovinom postojećih kompanija zadržavaju proizvodni program i postojeće tržište).

Finansiranje putem SDI može se realizovati na različite načine, kroz *greenfield* i *braunfield* investicije, zajednička ulaganja i međunarodne merđžere i akvizicije.

Greenfield (*greenfield*) investicije označavaju investiranje u novi proizvodni pogon na inostranom tržištu u potpunom ili delimičnom vlasništvu stranca. Najčešće su ove investicije motivisane osvajanjem tržišta, a u krajnjoj liniji uvećanjem profita.

Zajednička ulaganja (*joint venture*) predstavljaju poslovni poduhvat trajnijeg karaktera u kojem se angažuju partneri iz različitih zemalja na osnovu zajedničkog ulaganja sredstava, zajedničkog preduzetništva, snošenja rizika i podele dobiti (Jovanović Gavrilović, 2012, str. 239). Razlozi za zajedničko ulaganje mogu biti različiti: od razvoja tehnologije, korišćenja ekonomije obima, prodora na nova tržišta, do međusobnog dopunjavanja i korišćenja resursa i veština, zatim transfera tehnologija, know how i dr. Ovu vrstu ulaganja često koriste transnacionalne kompanije sa lokalnim preduzećima radi lakšeg i bržeg prodora na tržišta koja su im nepoznata.

Akvizicije predstavljaju apsorpciju druge kompanije putem kupovine, dokapitalizacije ili pretvaranja kreditnih potraživanja u akcije ili uloge. Akvizicija može da znači preuzimanje većinskog paketa glasačkog potencijala ili kupovinu manjinskog dela kompanije uz potpuna upravljačka prava.

Braunfield (*brownfield*) investicije predstavljaju hibridni model koji kombinuje grinfield investicije i akviziciju. Formalno se radi o akvizicijama, ali suštinski one više liče na grinfield investicije jer investitor skoro u potpunosti zamenjuje proizvodne pogone, opremu i proizvodnu liniju putem novih investicija.

Merdžer (*merger*) predstavlja spajanje dva partnera približno jednake snage. Mogu biti horizontalni, kada se povezuju dve kompanije iz istog sektora, i vertikalni, kada se povezuju kompanije iz različitih tehnoloških faza proizvodnog procesa.

Jedna od ključnih dilema investitora je da li kupiti postojeće preduzeće ili izgraditi novo. Prednosti akvizicije su što se dobija na vremenu, izbegavaju se problemi sa kojima se suočava svako novo preduzeće, olakšava se finansiranje i ne dodaju se novi kapaciteti na tržištu. Na izgradnju se ide kada na tržištu nema adekvatnog preduzeća za akviziciju, kada bi sama kupovina izazvala brojne političke i pravne probleme, a takođe postoje i teškoće u njenom finansiranju (Milosavljević, 1998, str. 169).

Uobičajena je tvrdnja da nakon samo nekoliko godina poslovanja nije moguće razlikovati SDI prema načinu ulaska. Ipak, u trenutku inicijalnih investicija u zemlju i posmatrano na kratak rok, zemlja domaćin u izvesnim aspektima ima veće koristi od grinfield nego od drugih vrsta SDI. Prednosti grinfield investicija se mogu argumentovati na sledeći način (Begović et al., 2008, str. 15):

- oba načina ulaska SDI donose strani kapital zemlji domaćinu, ali finansijska sredstva obezbeđena kroz merdžere i akvizicije ne dovode uvek do povećanja vrednosti kapitala, dok se to u slučaju grinfield SDI redovno događa. Ali u slučajevima kada je neka lokalna firma u velikim teškoćama, a zatvaranje jedina realna alternativa, prekogranično spajanje ili akvizicija može i te kako da odigra ulogu „spasioca“;
- manja je verovatnoća da SDI kroz spajanja i pripajanja obezbede transfer savremenije ili bolje tehnologije/znanja nego što bi to bilo u slučaju grinfield SDI. Merdžeri i akvizicije mogu direktno da dovedu do smanjenja ili gašenja lokalne proizvodnje ili funkcionalnih aktivnosti (npr. istraživanje i razvoj), ili do njihovog preseljenja u skladu sa korporativnom strategijom kupca;
- SDI kroz merdžere i akvizicije ne dovode do otvaranja novih radnih mesta pri ulasku u zemlju. One mogu da dovedu do otpuštanja, mada u slučaju preduzeća koje bi otišlo u stečaj da nije bilo kupljeno, mogu da dovedu i do očuvanja radnih mesta. Grinfield SDI, nasuprot tome, nužno pri ulasku u zemlju dovode do otvaranja novih radnih mesta i u svakom slučaju ova vrsta investicija ima najveći uticaj na rast zaposlenosti;
- SDI kroz merdžere i akvizicije mogu da povećaju koncentraciju i dovedu do monopola. Ipak, moguć je i slučaj da ove investicije povećaju konkurenciju, ukoliko se preuzimanjem sačuva lokalna firma koja bi inače bankrotirala. Grinfield SDI, po definiciji, povećavaju broj preduzeća i ne povećavaju tržišnu koncentraciju pri ulasku.

SDI poseduju jak razvojni potencijal: prvo, one su dodatni priliv investicionog kapitala, posebno važan za zemlje koje imaju malu stopu i obim domaće štednje; drugo, one pokreću novu privrednu aktivnost ili uvećavaju postojeću, u proizvodnom ili uslužnom sektoru; treće, jedan od najznačajnijih efekata je prelivanje tehnologija, znanja i produktivnosti (Antevski, 2008, str. 88).

SDI imaju veliki značaj kako za zemlju domaćina, tako i za samog investitora. Analizu značaja SDI za privredni razvoj zemlje domaćina nije moguće realizovati nezavisno od sagledavanja mnogih neekonomskih ciljeva: političkog suvereniteta, ekološke bezbednosti,

kulturnog identiteta. U zavisnosti od liste postavljenih ciljeva, svaka država oblikuje vlastitu politiku privlačenja i angažovanja SDI u procesu finansiranja privrednog razvoja.

Motivi za privlačenje SDI se među zemljama razlikuju zavisno od njihovog razvojnog nivoa. Nerazvijene zemlje, siromašne kapitalom, računaju na brojne pozitivne efekte koje SDI daju, prihvatajući često i negativne, kao što su zagađenje životne sredine, gašenje i izbacivanje sa tržišta nekih domaćih proizvođača. Pozitivni efekti koje one očekuju da iskoriste, i zbog kojih nude stranim investitorima razne vrste pogodnosti i olakšica, mogu biti: prvo, podizanje i održavanje opšteg nivoa poslovne aktivnosti (time i sprečavanje stagnacije i recesije); drugo, razvoj manje razvijenih regiona; treće, razvoj određenih industrija ili održavanje njihovog nivoa proizvodnje (npr. automobilska); četvrto, preuzimanje novih znanja i tehnologija, unapređenje produktivnosti, najčešće povezanih sa novim, posebno informacionim i komunikacionim tehnologijama – IKT; peto, povezivanje i uključivanje domaćih firmi u međunarodne tehnološke, proizvodne i distributivne mreže TNK (Antevski, 2009, str. 51). Generalno gledano, u početnim fazama privrednog razvoja postoji velika spremnost prihvatanja inostranog kapitala (samim tim i SDI) kako bi raspoloživi resursi bili iskorišćeni na adekvatan način i kako bi razvojni proces bio započet i ubrzan. Kasnije, srednji nivo razvijenosti podrazumeva situaciju u kojoj se strani kapital u većoj meri pojavljuje kao konkurent domaćem kapitalu što može dovesti do pooštavanja kontrole uvoza kapitala. Viši nivo razvijenosti nacionalne privrede ponovo podrazumeva veću slobodu u kretanju kapitala zato što domaća privreda više nije tako osetljiva da bi je povećani priliv kapitala iz inostranstva mogao ugroziti (Jovanović Gavrilović, 2012, str. 216). Ovde se može postaviti pitanje na kom nivou razvoja se Srbija trenutno nalazi i da li je priliv kapitala iz inostranstva (pre svega SDI) prihvatljiv sa stanovišta domaće privrede.

Povećavanje otvorenosti i međuzavisnosti nacionalnih privreda, kao jedna od najvažnijih posledica globalizacije, bila je praćena i promenama u globalnom kretanju SDI. Za samo 20 godina (od 1992. do 2012. godine) ukupan obim (stok) SDI u svetu se povećao za oko deset puta, sa 2,4 na 22,8 biliona dolara. Naravno, ovo povećanje je na kratko bilo prekinuto izbijanjem svetske finansijske, a kasnije i ekonomske krize. U skladu sa prethodno navedenim činjenicama, udeo pojedinih grupa zemalja u ukupnom svetskom stoku SDI se razlikuje, pri čemu i dalje dominiraju razvijene zemlje (do 2004. godine 73% do 78% svetskog priliva SDI je ostvarivano u grupi razvijenih zemalja). Međutim, nakon 2004. godine, zemlje u razvoju povećavaju svoj udeo, dostigavši 34% u 2012. godini, dok se udeo razvijenih zemalja konstantno smanjivao, do nivoa od 62% u 2012. godini (Hunya, 2011). Posledica takvih kretanja (dodatno pojačana izbijanjem krize) je bilo, po prvi put u skorijoj istoriji svetske privrede, veće godišnje učešće zemalja u razvoju u prilivu SDI u 2012. godini (iznosilo je 52%), od učešća razvijenih zemalja (41%). U posmatranom periodu, najveći porast obima godišnjeg priliva SDI je zabeležen kod grupe zemalja u tranziciji. Međutim, veoma niska startna osnova na početku perioda je uticala na činjenicu da je, i pored toga, u 2012. godini učešće ove grupe zemalja još uvek malo - 7%.

Priliv stranih direktnih investicija u Srbiju

Pored činjenice da je nakon 2000. godine Srbija otpočela tranzicione procese i u velikoj meri se otvorila ka svetu, priliv SDI u Srbiju je, sa stanovišta svetskih razmera, i dalje zanemarljiv (do 2008. godini ukupan iznos SDI plasiranih u Srbiju činio je svega 0,0011% ukupnih investicija). Još više treba da zabrine činjenica da ni u okviru zemalja Centralne i Istočne Evrope Srbija ne uspeva da postane značajnija destinacija za privlačenje kapitala iz inostranstva (u 2008. godini ukupan priliv SDI u Srbiju je činio svega 0,018% ukupnog iznosa ovih investicija u zemlje Centralne i Istočne Evrope) (Jovanović Gavrilović, 2012, str. 229).

Pored toga, što je u prvoj dekadi 21. veka zabeleženo povećanje trgovinske otvorenosti od skoro 20%, deficit tekućeg računa Srbije je nastavio da raste. Veliki problem je predstavljala činjenica da je to povećanje otvorenosti u većoj meri bilo bazirano na povećanju uvoza. Iako je

izvoz rastao po većoj stopi, dosta niža startna osnova izvoza je uticala na to da je zabeleženi porast izvoza još uvek nedovoljan. Sve navedeno je uticalo na dostizanje rekordnog nivoa deficita tekućeg računa pre izbijanja svetske finansijske i ekonomske krize 2008. godine. U tom trenutku, deficit tekućeg računa Srbije je iznosio skoro 7,1 milijardu evra, odnosno predstavljao je 21,6% BDP Srbije. Nakon toga, globalna ekonomska kriza je dovela do bolnog procesa smanjivanja neravnoteža platnog bilansa u većini zemalja sveta, pri čemu su suficitarne zemlje smanjivale svoj suficit, a deficitarne svoj deficit. Ipak, problem deficita tekućeg računa Srbije je i dalje ostao aktuelan, i to pre svega problem deficita trgovinskog bilansa kao posledica činjenice da i dalje dosta više uvozimo nego što izvozimo.

Sa aspekta održivosti deficita tekućeg računa (pre svega trgovinskog deficita) u kratkom roku, naročito za zemlje u razvoju, od velike važnosti može biti očekivani priliv SDI, porast deviznih rezervi zbog otkupa efektivne od građana i porast inostrane zaduženosti. Kao jedan od pomenutih faktora, priliv SDI u Srbiju je nakon 2000. godine znatno oscilirao. Na početku je privlačenje SDI bilo izuzetno skromno i iznosilo je svega 1,44% BDP Srbije. Vremenom se priliv povećavao i dostigao svoj maksimum na godišnjem nivou 2006. godine – 3,3 milijarde evra, odnosno 14,26% BDP Srbije (u najvećoj meri zbog prodaje mobilnog operatera Telenoru). Problematično je bilo to što je dominantan udeo priliva SDI bio po osnovu privatizacije. Najveći deo preduzeća je privatizovan u toku pomenutih godina što je, uz već pomenutu krizu, doprinelo velikim oscilacijama i dosta manjem iznosu SDI nakon 2006. godine. U 2010. godini bilo je svega 860 miliona evra SDI, tj. 3,07% BDP, dok je u 2012. godini taj odnos još nepovoljniji – 232 miliona evra, odnosno 0,78% BDP Srbije.

Velike oscilacije u prilivu SDI i njihov nedovoljan priliv nisu dobri sa aspekta održivosti deficita tekućeg računa. Istovremeno, deficit tekućeg računa ukazuje na to da se i dalje nedovoljno izvozi pri čemu su brojna ekonomska istraživanja ukazala da je glavna slabost srpskog izvoza (pre svega na tržište EU, kao najvažnijeg trgovinskog partnera) njegova struktura. Otežan i nedovoljan izvoz industrijskih proizvoda ukazuje na njihovu nedovoljnu konkurentnost. Dinamične i strukturne promene svetske uvozne tražnje (pre svega razvijenih zemalja EU što se Srbije tiče) nameću potrebu prilagođavanja izvoza Srbije. Međutim, veliki problem predstavlja tehnološko kašnjenje domaće privrede za svetskom što govori da je neophodno restrukturiranje, pre svega realnog sektora ekonomije što je, u našem slučaju, prilično teško uraditi bez znatnog priliva SDI (pre svega u vidu nove opreme i tehnologije). Na taj način bi bilo moguće ubrzati promenu strukture domaće privrede i podići konkurentnost na jedan novi, viši nivo (Kovačević, 2006, str. 495). Pri tome, promena izvozne strukture u pravcu porasta udela proizvoda više faze finalizacije i održavanje visoke stope rasta izvoza u velikoj meri će zavisiti, pored iznosa SDI, i od sektora u koje pristižu SDI. Cilj privlačenja SDI treba da bude znatno poboljšavanje izvoznih performansi privrede što će se u većoj meri uraditi ukoliko se radi o „vertikalnom” tipu investicija. Tada, pored težnje za „osvajanjem” domaćeg tržišta, SDI imaju za cilj i povećanje izvoznog potencijala domaće privrede (Kovačević, 2005, str. 13). Jedino ukoliko strani kapital bude angažovan u sektore privrede koji koriste više nivoe primenjene tehnologije i koji su izvozno orijentisani, može se očekivati kvalitativni skok srpskog izvoza i njegov brži rast u srednjem roku. U suprotnom, Srbija će nastaviti da se suočava sa problemom strukture izvoza i uglavnom izvoziti proizvode niže faze prerade.

Priliv i struktura stranih direktnih investicija u Šumadijskom okrugu

Šumadijski okrug obuhvata grad Kragujevac, opštine Arandjelovac, Topola, Rača, Batočina, Knić i Lapovo. Šumadijski okrug se izdvaja kao područje Republike Srbije u kojem je priliv SDI najveći, u poređenju sa drugim okruzima. Grad Kragujevac je učinio značajan napor sprovodeći niz sistemskih promena da stvori povoljno poslovno okruženje koje predstavlja osnovu za privlačenje SDI.

Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj (NALED) u 2007. godini pokrenula je Program sertifikacije opština sa povoljnim poslovnim okruženjem radi stvaranja dobre poslovne klime i povećanja nivoa investicija u lokalnim samoupravama. Sertifikacija opština sa povoljnim poslovnim okruženjem (Business Friendly Certification - BFC) je proces koji promovise efikasne i transparentne lokalne administracije i omogućava ocenu kvaliteta usluga i informacija koje opštine pružaju investitorima. Sertifikacija će obuhvatati sve opštine i gradove u Srbiji koje žele da unaprede uslove za poslovanje u svojim sredinama, privuku nove investicije i podstaknu razvoj lokalne ekonomije (BIG, str. 142).

Sertifikat o povoljnom poslovnom okruženju poseduje određen broj opština u Srbiji, među kojima je i grad Kragujevac. Uslov za dobijanje sertifikata je ispunjenje dve trećine od sledećih 12 kriterijuma (BIG, str. 142-143):

1. strateški pristup lokalnom ekonomskom razvoju;
2. organizacioni kapacitet za pružanje podrške privredi;
3. uključenost privrede u rad lokalne uprave (privredni savet);
4. efikasan sistem za izdavanje građevinskih dozvola;
5. dostupnost informacija relevantnih za poslovanje;
6. primena marketinga u cilju promocije investicija;
7. kreditna sposobnost i finansijska stabilnost;
8. promocija zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa;
9. podsticanje privatno-javnih partnerstava;
10. adekvatna infrastruktura i pouzdane komunalne usluge;
11. transparentna politika lokalnih taksi, poreza i podsticaja i
12. primena informacionih tehnologija.

Ostvareni rezultati su vidljivi kroz porast investicija, rast preduzetništva i stvaranje povoljne klime za poslovanje. Pregled SDI u Šumadijskom okrugu dat je u tabeli 1. Priliv SDI u Šumadijskom okrugu u periodu od 2001. do 2012. godine je kumulativno iznosio oko 1,45 milijardi evra. Na osnovu tabele 1 vidi se da dominiraju investicije u sekundarni/industrijski sektor. Posmatrajući sektorsku distribuciju SDI, u ovom periodu najviše je investirano u prerađivačkoj industriji, trgovini i građevinarstvu, pri čemu dominira sektor prerađivačke industrije.

Po značaju, ne samo za privredu Kragujevca već i za u Srbiju, svakako je najvažniji dolazak italijanskog Fijata. Fijat i Vlada Srbije su krajem 2009. godine potpisali aneks ugovora o osnivanju mešovitog preduzeća Fiat Automobili Srbija (FAS), koje je 67% u vlasništvu Fijata, a 33% u vlasništvu Republike Srbije. Njegovim dolaskom izvršena je kompletna revitalizacija naše auto industrije, a to ujedno predstavlja snažan signal za strane investitore koji nameravaju da investiraju u Kragujevac. FAS predstavlja po vrednosti treću od dvadeset najvećih SDI u periodu od 2001. do 2011. godine (BIG, str. 12), čime je napravljena najsavremenija Fijatova fabrika u ovom trenutku (oprema je iz Nemačke, Japana i Italije). Kompanija FAS najveći je izvoznik iz Srbije u 2013. godini, sa izvozom vrednim 1,531 milijardi evra.

U opštini Rača realizovano je ulaganje južnokorejske kompanije „YURA” koja je kupila preduzeće „Zastava Elektro” (proizvodnja automobilskih delova). U oblasti transporta i logistike značajna je investicija Hoedlmayr Zastava čija filijala u Srbiji je osnovana 2003. godine. Ona pruža pun spektar logističkih usluga kada su u pitanju vozila, kao i transport gotovih vozila širom Evrope.

Nekadašnje preduzeće „ZASTAVA alati“, kupovinom od strane slovenačke kompanije „UNIOR“ danas posluje pod nazivom „UNIOR Components“. To je firma koja se bavi proizvodnjom mašina i alata, sa prepoznatljivim nastupom na evropskom i svetskom tržištu auto i avio industrije. „Zastava Rapp“, nekadašnje preduzeće „Zastava Mašine“, deo je velike međunarodne korporacije Rapp Marine Group. Delovi za brodove i mašine proizvedene u

Kragujevcu prodaju se kupcima u Evropi i Americi. Slovenačka kompanija Tajfun Planina otvorila je svoje predstavništvo „Tajfun RiS“ 2012. godine u Batočini. Plan je izgradnja nove fabrike kao grinfield investicije, u kojoj će se proizvoditi šumska mehanizacija. Ideja ove grinfield investicije je dalji razvoj kompanije Tajfun i dalje širenje tržišta na područje Balkana, Afrike i Azije. Cilj je prodor na već postojeće tržište Zapadne Evrope, Rusije i Amerike novim proizvodima, koji će se proizvoditi u proizvodnim kapacitetima Tajfun RiS-a u Batočini.

Tabela 1: Pregled priliva stranih direktnih investicija u Šumadijskom okrugu

Kompanija	Zemlja porekla	Sektor	Vrsta ulaganja	Opština	Vrednost ulaganja (u eur)
Fiat Automobili Srbija	Italija	Automobilska industrija	Zajedničko ulaganje	Kragujevac	940.000.000
Hoedlmayr Zastava	Austrija	Transport i logistika	Zajedničko ulaganje	Kragujevac	5.000.000
Tesnila TPV	Slovenija	Automobilska industrija	Grinfield	Kragujevac	6.000.000
Intertrust Zastava Kovačnica	Bugarska	Automobilska industrija	Braunfield	Kragujevac	3.200.000
Unior Components	Slovenija	Mašine i oprema	Braunfield	Kragujevac	4.900.000
Fori Group-Zastava Tapacirnica	Slovenija	Automobilska industrija	Braunfield	Kragujevac	3.000.000
RAPP Zastava mašine	Norveška	Mašine i oprema	Braunfield	Kragujevac	4.500.000
Plaza Centers	Izrael	Nekretnine	Grinfield	Kragujevac	85.000.000
HT&L Fitting	Italija	Automobilska industrija	Grinfield	Kragujevac	3.300.000
Supernova	Austrija	Trgovina	Grinfield	Kragujevac	3.400.000
Sigit	Italija	Automobilska industrija	Grinfield	Kragujevac	14.000.000
Nova KBM	Slovenija	Finansijsko posredovanje	Akvizicija	Kragujevac	30.000.000
Magneti Marelli	Italija	Automobilska industrija	Grinfield	Kragujevac	23.000.000
Magneti Marelli Automotive	Italija	Automobilska industrija	Braunfield	Kragujevac	2.200.000
Johnson Controls-FAS seats	SAD	Automobilska industrija	Greenfield	Kragujevac	7.800.000
Meggle	Nemačka	Prehrambena industrija	Akvizicija	Kragujevac	10.000.000
Proma – MA	Italija	Automobilska industrija	Grinfield	Kragujevac	27.000.000
Johnson Controls-Magneti Marelli	SAD	Automobilska industrija	Grinfield	Kragujevac	15.000.000
Meier Mechanic	Švajcarska	Metalurgija	Braunfield	Kragujevac	2.600.000
Becchis Osiride	Italija	Automobilska industrija	Akvizicija	Kragujevac	1.300.000
Fori Product	Slovenija	Automobilska industrija	Braunfield	Kragujevac	1.400.000
Almet s.r.l	Italija	Automobilska industrija	Braunfield	Kragujevac	500.000
Global Gold Colony	Grčka	Građevinarstvo	Grinfield	Kragujevac	3.000.000
Global Blue Colony	Grčka	Građevinarstvo	Grinfield	Kragujevac	5.640.000
Roda centar-Merkator	Slovenija	Trgovina	Grinfield	Kragujevac	22.000.000
Delta Generali	Italija	Finansijsko posredovanje	Grinfield	Kragujevac	1.040.000
FPP Balkan Ltd – Knjaz Miloš	Velika Britanija	Prehrambena industrija	Akvizicija	Arandelovac	41.000.000
W&P Baumit	Austrija	Građevinarstvo	Grinfield	Arandelovac	2.500.000
Yura Corporation	Južna Koreja	Automobilska Industrija	Braunfield	Rača	8.000.000
Grah Automotive	Slovenija	Automobilska industrija	Grinfield	Batočina	13.000.000
Serbia Industrial Solutions	Italija	Automobilska industrija	Zajedničko ulaganje	Batočina	3.000.000
Tajfun Planina	Slovenija	Mašine i oprema	Grinfield	Batočina	6.000.000
Truck-Lite Europe	Nemačka	Automobilska industrija	Grinfield	Batočina	15.000.000
RAPP Zastava	Norveška	Mašine i oprema	Braunfield	Knić	4.500.000
Kronospan	Austrija	Prerada drveta	Grinfield	Lapovo	135.000.000

Izvor: SIEPA-Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza, Republika Srbija

Jednu od vrednijih grinfield investicija u oblasti nekretnina preduzela je izraelska kompanija Plaza Centers. To je prvi šoping-zabavni centar te izraelske kompanije na prostoru bivše Jugoslavije. Ima 110 prodajnih objekata, zatim hipermarket, multipleks bioskop sa šest digitalizovanih sala (sa ukupno 1.100 mesta) i mnoge druge komercijalne i kulturno-zabavne sadržaje.

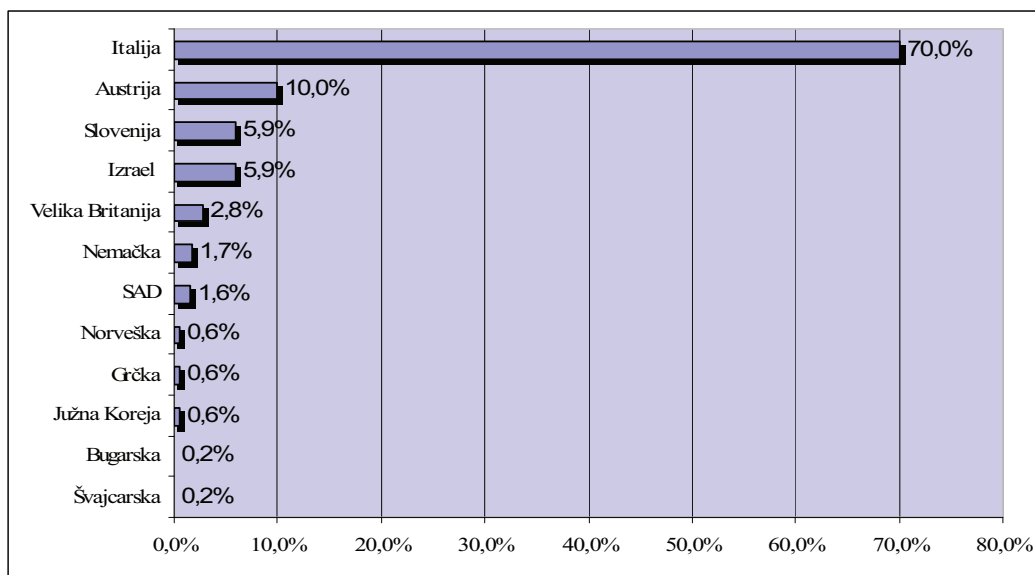
U oblasti finansijskog posredovanja značajno je spomenuti preuzimanje Credy banke od strane Nove kreditne banke Maribor. Reč je o SDI koja je značajna, ne samo za Credy banku, već i za ceo finansijski sektor Srbije, s obzirom na to da Credy banka ima oko sto poslovnica i filijala koje se nalaze u više od 50 mesta širom Srbije.

U Arandelovcu je u toku 2004. godine preduzeće „Knjaz Miloš“ prošlo kroz svojinsku transformaciju i postalo vlasništvo kompanije „FPP Balkan Limited“, koja je od januara 2005. godine sklopila ugovor sa investicionim fondom „Salford Capital Partners“ o strateškom partnerstvu i upravljanju investicijama. Takođe, austrijska kompanija „Baumit“ koja je

istovremeno visoko pozicionirana marka građevinskog materijala, početkom 2006. godine je u Aranđelovcu započela i proizvodnju dela proizvodnog programa u vlastitoj fabrici.

Zbog svog izuzetnog geografskog položaja, Lapovo se danas nalazi u fazi dinamičnog ekonomskog razvoja. Jedna od prvih grinfield investicija u Lapovu je „Kronospan SRB“, austrijska firma pločastih materijala od drveta. Kronospan SRB d.o.o. je jedna od fabrika Kronospan grupacije – svetskog lidera u proizvodnji pločastog materijala od drveta. Preduzeće u Srbiji je osnovano 2007. u opštini Lapovo kao grinfield investicija. Izgradnja proizvodnog pogona je započeta u septembru 2008. i završena u avgustu 2009. uz podršku lokalnih vlasti opštine Lapovo, odgovornih ministarstava i agencije SIEPA. Ova savremena fabrika je locirana direktno pored autoputa Beograd – Niš, u industrijskoj zoni opštine Lapovo, sa mogućnošću priključka na železničku mrežu Srbije. Probna proizvodnja je počela u avgustu 2009. Fabrika trenutno ima preko 180 zaposlenih, koji u svakodnevnom radu saraduju sa kolegama iz drugih Kronospan fabrika (Bugarska, Češka, Hrvatska, Slovačka, Austrija, itd.) i na taj način se vrši transfer znanja i iskustva neophodnih za proces proizvodnje i plasmana proizvoda. Prema procenama Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza (SIEPA), to je jedna od najvećih direktnih investicija u 2009. godini, ne samo po vrednosti investicije, već i po broju novih radnih mesta.

Slika 1: Struktura stranih direktnih investicija prema zemlji porekla investitora

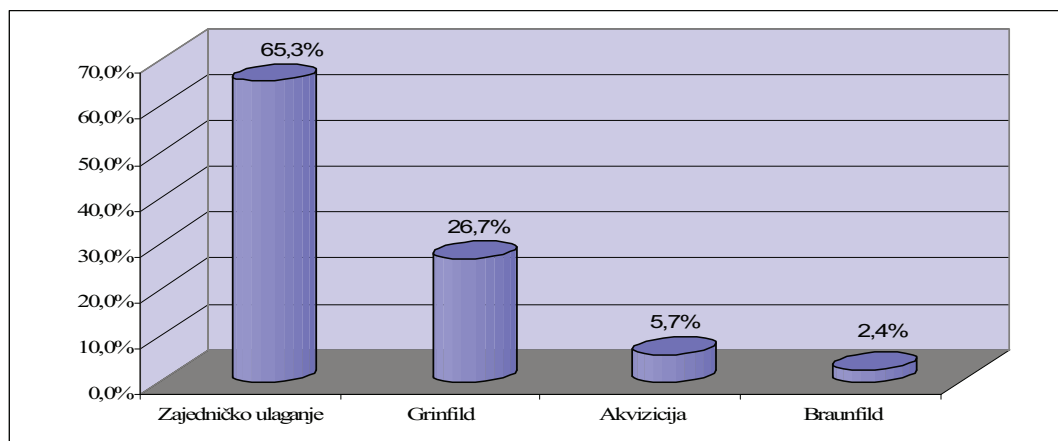


Izvor: Autorski prikaz

Slika 1 daje uvid u to koliko je učešće najvažnijih investitora prema zemlji iz koje dolaze. Najznačajnija zemlja po vrednosti investicija je Italija, čiji udeo u ukupnoj vrednosti stranih direktnih investicija iznosi 70%. Najveći udeo posle Italije ima Austrija sa 10% i Slovenija i Izrael sa po 5,9%. Preostalih 8,2% čine direktne investicije iz Velike Britanije, Nemačke, SAD-a, Norveške, Grčke, Južne Koreje, Bugarske i Švajcarske. Smatra se da je povoljna situacija ukoliko priliv SDI dolazi iz što većeg broja zemalja, zato što je onda zemlja priliva stranog kapitala u manjoj meri pod uticajem negativnih konjuktivnih kretanja na pojedinačnim tržištima.

Struktura SDI prema načinu njihove realizacije prikazana je na slici 2. Evidentno je da najveći udeo pripada zajedničkim ulaganjima (65,3%). Činjenica je da se radi o samo tri investiciona poduhvata, među kojima je FAS, ulaganje vredno 940 miliona evra. Slede grinfield investicije sa udelom od 26,7%, zatim akvizicije sa 5,7% i braunfield investicije sa 2,4%.

Slika 2: Struktura stranih direktnih investicija prema vrsti investicije (načinu investiranja)



Izvor: Autorski prikaz

Kroz grinfield investicije Kragujevac se uvrstio među osam gradova u Srbiji koji su privukli najviše stranih investicija. Razlozi zbog kojih Kragujevac predstavlja privlačnu destinaciju za SDI su između ostalih: povoljan geografski položaj pored evropskog koridora 10, koji će izgradnjom autoputa Kragujevac-Batočina omogućiti bolji pristup radnim i poslovnim zonama u Kragujevcu, makroregionalni centar i četvrti grad po veličini u Srbiji, duga industrijska tradicija, mreža institucija za podršku biznisu.

Značaj Fijata za privredu Šumadijskog okruga

Pored već pomenute činjenice da je nakon 2000. godine trgovinska otvorenost Srbije povećana za skoro 20%, neravnoteža trgovinskog bilansa predstavlja i dalje jedan od najznačajnijih problema u funkcionisanju srpske privrede. Postalo je jasno da se u narednom periodu mora napraviti zaokret u modelu privrednog rasta i razvoja Srbije tako da on bude okrenut izvozu, štednji i proizvodnom sektoru (za razliku od dosadašnjeg koji se bazirao na uvozu, kreditima i uslužnom sektoru). Samim tim činjenica da je FAS ubedljivo najveći srpski izvoznik, još više dobija na značaju. Prema podacima Ministarstva finansija, FAS učestvuje u 15% ukupnog srpskog izvoza i skoro 50% izvoza regiona Šumadije i Zapadne Srbije. U 2013. godini FAS je imao izvoz u vrednosti od 1,531 milijardi evra, što je 5 puta više od drugog najvećeg izvoznika u Srbiji (NIS-303 miliona evra), odnosno približno isto kao narednih devet najvećih srpskih izvoznika (NIS, HIP-petrohemija, Tigar Tyres, Hemofarm, Gorenje, Tarkett, Železara Smederevo, Valy, Yura Corporation). Iako je proteklo 5 godina od potpisivanja ugovora o stvaranju FAS-a, tek je uvođenje novog modela automobila doprinelo značajnom povećanju izvoza. Zvanična prodaja modela „fijat 500i“ počela je 22. septembra 2012. godine i zahvaljujući tome, već u narednoj godini izvoz drumskih vozila je povećan za skoro 60% u odnosu na prethodnu, čime je i ukupna vrednost robnog izvoza bila veća za 25% i u 2013. godini iznosila oko 11 milijardi evra¹. Ono što je značajno za Šumadijski okrug je činjenica da se, pored FAS-a, na listi od 15 najvećih srpskih izvoznika nalaze još dve firme sa sedištem u ovom okrugu: „Valy“ iz Beloševca (9. mesto – 118,2 miliona evra izvoza) i „Yura Corporation“ iz Rače (10. mesto – 115,5 miliona evra izvoza) (Petnaest najvećih izvoznika u 2013. godini, Ministarstvo finansija Republike Srbije).

Istovremeno, ukoliko ponovo pogledamo podatke iz table 1, vidimo da od 35 navedenih SDI u Šumadijski okrug, preko 50% (njih 18) je bilo u automobilsku industriju čime se potvrdila poznata činjenica da FAS, kao veliki, svetski proizvođač automobila treba da bude „magnet“ i za ostale investitore (pre svega iz automobilske industrije). Dakle, dolaskom FAS-a otvoren je

¹ <http://bif.rs/2013/12/makroekonomija-org-izvoz-srbije-u-2014-ce-nastaviti-da-raste-po-dvocifrenim-stopama>

prostor za druge međunarodne kompanije iz njihovog dobavljačkog lanca, ali i za one koje nisu došle sa ciljem da postanu njegovi direktni dobavljači. Fijatovi dobavljači, kao što su Magneti Marelli, Grah Automotive, Tesnila TPV, Intertrust Zastava Kovačnica, Serbia Industrial Solutions, Fori Group-Zastava Tapacirnica, Sigit..., samo su neke od SDI na prostoru Šumadijskog okruga koje doprinose rastu opšte ekonomske aktivnosti. Pri tome, trebalo bi naglasiti da je 9 od već pomenutih 18 SDI u automobilsku industriju došlo u formi grinfield investicija. Za funkcionisanje fabrike automobila je neophodno, pored velikog broja radnika u samoj fabrici, lokalno prisustvo ključnih dobavljača što znači i generisanje novih investicija i otvaranje novih radnih mesta u broju koji je znatno veći od broja radnika u samoj fabrici. Dosadašnja iskustva su pokazala da na jednog radnika u fabrici, dolaze tri, četiri radnika u ostalim fabrikama. Prilikom pravljenja fabrike ispoštovana je još jedna veoma bitna činjenica – napravljena je fabrika čiji je kapacitet 200 hiljada vozila godišnje (sa mogućnošću proširivanja na 300 hiljada). Jednostavno, prema dosadašnjim istraživanjima, fabrika iz automobilske industrije sa manjim kapacitetima je ekonomski neisplativa. Nekadašnja Zastava je uspela da dostigne toliku proizvodnju, ali uz: znatno veće domaće tržište, određene protekcionističke mere i, za to vreme konkurentnu tehnologiju (koja je u međuvremenu postala nekonkurentna). FAS se u startu suočio sa znatno manjim domaćim tržištem i sa velikim uvozom vozila iz inostranstva, tako da ključ uspeha može biti globalno prepoznatljiv brend (što Fijat svakako jeste) i plasman na inostrana tržišta (što je u interesu srpske privrede kako bi se rešio problem deficita trgovinskog bilansa). Pored tih, direktnih uticaja koji se vide dolaskom Fijata, u pomenutom periodu oživeo je i sektor usluga u Kragujevcu što se pre svega vidi kroz konstantnu popunjenost smeštajnih kapaciteta hotela na teritoriji grada i njegove bliže okoline.

Zaključak

S obzirom na stepen razvoja srpske privrede i na trenutak u kom se ona nalazi, SDI će i u narednom periodu predstavljati značajan faktor ubrzanja privrednog razvoja. Naravno, pored povećanja iznosa SDI (i smanjenja velikih oscilacija u prilivu), od ključnog značaja će biti način upotrebe tih sredstava. U najvećoj meri treba forsirati priliv sredstava u formi grinfield investicija, u preduzeća koja će biti proizvodno i izvozno orijentisana. Do sada, Šumadijski okrug se pokazao kao jedan od privlačnijih okruga u Srbiji pri čemu je grad Kragujevac učinio značajan napor sprovodeći niz sistemskih promena kako bi uspeo da stvori povoljno poslovno okruženje koje predstavlja osnovu za privlačenje SDI. U tom pravcu treba nastaviti i u narednom periodu. Međutim, nisu dovoljna samo povoljna zakonska rešenja. Pored toga, neophodno je imati i dobru infrastrukturu, adekvatnu strukturu privrede, zadovoljavajuću dinamiku rasta, kao i monetarnu i političku stabilnost. U velikoj meri, ovi uslovi još uvek nisu ispunjeni, kako na nivou grada, tako i na nivou cele privrede. Kao jedna od najvećih i najvažnijih investicija u proteklom periodu, Fijat je već pokazao koliki značaj može imati za razvoj grada Kragujevca, Šumadijskog okruga i Srbije. Da bi ova investicija došla u punoj meri do izražaja, tj. da bi bili ostvareni dugotrajni pozitivni efekti, pre svega na zaposlenost i platni bilans, neophodno je ići u pravcu ispunjavanja zacrtanih ciljeva – da na jednog radnika u fabrici dolazi tri, četiri radnika u fabrikama koje proizvode delove za Fijat, da se 80% delova za vozilo proizvodi u Srbiji, da fabrika radi punim kapacitetima i da proizvode plasira uglavnom na inostrano tržište.

Reference

1. Antevski, M. (2008). Strane direktne investicije: karakteristike, obrasci i efekti. *Međunarodni problemi*, 60(1), 61-92.
2. Antevski, M. (2009). Razvojni potencijali stranih direktnih investicija. *Međunarodni problemi*, 61(1-2), 48-73.
3. Begović, B., Mijatović, B., Paunović, M., Popović, D. (2008). *Grinfield strane direktne investicije u Srbiji*. Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd.
4. Dimitrijević, M. (2006). Vrste stranih direktnih investicija – najkraći razvojni put. *Investicije*,

- br.1. SIEPA, Beograd. <http://www.siepa.gov.rs/files/pdf/Broj%201%20-%20decembar%202006.pdf>
5. Dunning, J. H., Lundan, S.M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar Publishing, Inc., USA.
 6. Hunya, G. (2011). "Diverging patterns of FDI recovery", in WIIW Database on 2011 Foreign Direct Investment in Central, East and Southeast Europe, Vienna: The Vienna Institute for International Economic Studies.
 7. Jovanović Gavrilović, P. (2012). *Međunarodno poslovno finansiranje*. Ekonomski fakultet. Beograd.
 8. Kovačević, R. (2005). Makroekonomski okviri konkurentnosti izvoza privrede Srbije. Tržište, novac, kapital, jul-septembar, br. 3, Privredna komora Srbije, 4-24
 9. Kovačević, R. (2006). Mogućnosti ograničenja porasta izvoza kao faktor platnog bilansa Srbije, vol. LVIII, br. 4, 492-512
 10. Milosavljević, M. (1998). Proces globalizacije svetske privrede, *Marketing*, 29(4), str. 167-173.
 11. OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, (2008). Fourth edition, preuzeto sa: <http://www.oecd.org/daf/inv/investmentstatisticsandanalysis/40193734.pdf>
 12. Strane direktne investicije u Srbiji 2001-2011, (2012). Business Info Group – BIG , Beograd, preuzeto sa: http://www.big.co.rs/upload/Edition/Download/201306/Strane_Direktne_Investicije_U_Srbiji_2001_2011.pdf
 13. Izvoz Srbije u 2014. će nastaviti da raste po dvocifrenim stopama (2013). Biznis & Finansije, preuzeto sa: <http://bif.rs/2013/12/makroekonomija-org-izvoz-srbije-u-2014-ce-nastaviti-da-raste-po-dvocifrenim-stopama>
 14. Petnaest najvećih izvoznika u 2013. godini, Ministarstvo finansija Republike Srbije, preuzeto sa: www.mfin.gov.rs

SPOLJNA TRGOVINA U ŠUMADIJSKOM REGIONU

Dr Nenad Stanišić*
Dr Gordana Milovanović
Tijana Tubić

Apstrakt: *Preduslov ekonomskog razvoja u savremenom svetu je aktivnije učešće na svetskom tržištu, tj. bolja uključenost u međunarodnu podelu rada. Predmet ovog rada je analiza spoljnotrgovinskih performansi Šumadijskog regiona i sagledavanje položaja ovog regiona u odnosu na druge regione Republike Srbije. Imajući u vidu značajan priliv izvozno orijentisanih stranih direktnih investicija u Šumadijski region u poslednjih nekoliko godina, očekuje se izvozna ekspanzija, suficit u razmeni sa inostranstvom i poboljšana robna struktura izvoza regiona. Sve ovo se ogleda u poboljšanju pozicije Šumadijskog regiona u poređenju sa ostalim regionima Srbije, kao i značajnom doprinosu ovog regiona ukupnim spoljnotrgovinskim performansama Republike Srbije.*

Ključne reči: *izvoz, uvoz, spoljnotrgovinski saldo, strane direktne investicije*

Uvod

Uključivanje nacionalne ekonomije u međunarodnu podelu rada i aktivnije učešće na svetskom tržištu su preduslovi ekonomskog razvoja u savremenom svetu. U uslovima jake i rastuće integrisanosti svetske privrede, rast putem povećanja izvoza postaje praktično *conditio sine qua non* privrednog razvoja uopšte (Todorović, Marković, 2013). Zato je i porast izvoza preduslov dinamičnog regionalnog razvoja, a rezultati ostvareni u spoljnoj trgovini pokazatelj ekonomske uspešnosti i perspektive regiona.

Predmet ovog rada je analiza spoljnotrgovinske aktivnosti na području Šumadijskog regiona. Osnovni cilj je utvrđivanje položaja regiona u spoljnoj trgovini, po osnovu obima i strukture robne razmene sa inostranstvom. Da bi se adekvatno sagledao položaj ovog regiona, u radu se koristi i komparativni metod, kako bi se spoljnotrgovinske performanse uporedile sa ostalim statističkim regionima Srbije. Imajući u vidu činjenicu da je od skoro počeo i značajan izvoz Fijatovih automobila proizvedenih u fabrici Fiat Automobili Srbija (FAS) u Kragujevcu, posebno poglavlje je posvećeno analizi izvoznih rezultata ovog, vodećeg srpskog izvoznika. Svi podaci korišćeni u radu su preuzeti iz zvaničnih publikacija Statističkog zavoda Srbije i Ministarstva finansija Republike Srbije. Analiza obuhvata vremenski period od 2010. do 2013. godine.

Obim spoljnotrgovinske razmene

U četvorogodišnjem periodu od 2010. do 2013. godine izvoz u Republici Srbiji je porastao sa 7.393,4 na 10.100,3 miliona evra, odnosno za 36,6%. U 2011. godini izvoz je porastao za 14,1% u odnosu na 2010. godinu, sa 7.393,4 na 8.439,4 miliona evra. Izvoz Republike Srbije u 2012. godini iznosio je 8.836,8 miliona evra, što je predstavljalo rast u odnosu na 2011. godinu od 4,7%. Ista tendencija se beleži i u 2013. godini, kada je izvoz sa 8.836,8 miliona evra, koliko je iznosio u 2012. godini, porastao na 10.100,3 miliona evra u 2013. godini, odnosno povećanje izvoza je iznosilo 14,3%.

Iz tabele 1. se može zaključiti da je u periodu od 2010. do 2012. godine i uvoz imao tendenciju rasta, a u 2013. godini dolazi do pada. Od 2010. do 2013. godine uvoz je porastao za 11,5%, odnosno sa 12.622 miliona evra na 14.067,4 miliona evra. U 2011. godini uvoz je

* nstanisic@kg.ac.rs

porastao za 14,5% u odnosu na 2010. godinu, u 2012. za 3,7% u odnosu na 2011. godinu, a u 2013. godini se smanjio za 4,8% u odnosu na 2012. godinu.

Tabela 1. Izvoz i uvoz u R. Srbiji u periodu od 2010. do 2013. godine, u milionima evra

	2010	2011	2012	2013
Izvoz	7393,4	8439,4	8836,8	10100,3
Indeks		114,1	104,7	114,3
Uvoz	12622	14449,7	14782,3	14067,4
Indeks		114,5	102,3	95,2
Saldo	-5228,6	-6010,3	-5945,6	-3967,1

Izvor: Republički zavod za statistiku

Republika Srbija je u posmatranom periodu ostvarivala spoljnotrgovinski deficit, odnosno više je uvozila nego što je izvozila. Međutim, spoljnotrgovinski deficit se od 2011. godine smanjuje. U 2011. godini je iznosio 6.010,3 miliona evra, a u 2013. godini 3.967,1 miliona evra.

Tabela 2. Izvoz i uvoz Beogradskog regiona, u milionima evra

	2010	2011	2012	2013
Izvoz	1.826,8	1.985,3	2.129,5	2.153,5
Indeks		108,7	107,3	101,1
Uvoz	5.971,4	6.581,2	6.525,1	5.895,1
Indeks		110,2	99,1	90,3
Udeo u ukupnom izvozu u %	24,7	23,5	24,1	21,3
Udeo u ukupnom uvozu u %	47,3	45,5	44,1	41,9
Saldo	-4.144,5	-4.595,9	-4.395,6	-3.741,5

Izvor: Republički zavod za statistiku

Iz tabele 2. vidi se da je Beogradski region u periodu od 2010. do 2013. godine povećao svoj izvoz sa 1.826,8 miliona evra koliko je iznosio u 2010. godini na 2.153,5 miliona evra u 2013. godini, odnosno za 17,9%. Posmatrano po godinama, 2011. je izvoz povećan za 8,7% u odnosu na 2010. godinu, 2012. godine za 7,3% u odnosu na 2011. godinu, i u 2013. godini za 1,1% u odnosu na 2012. godinu. Nasuprot izvozu koji je imao tendenciju rasta, uvoz Beogradskog regiona je beležio pad od 2011. godine. U 2011. godini ovaj region je imao uvoz u vrednosti od 6.581,2 miliona evra, odnosno 10,2% veći nego u 2010. godini. Vrednost uvoza u 2012. godini je iznosila 6.525,1 miliona evra i smanjena je u odnosu na 2011. godinu za 0,9%, a u 2013. godini uvoz vrednosti od 5.895,1 miliona evra bio je manji za 9,7% u odnosu na 2012. godinu. Uprkos rastu izvoza i smanjenju uvoza, Beogradski region i dalje više uvozi nego što izvozi, zbog čega u svakoj posmatranoj godini beleži deficit u spoljnotrgovinskom bilansu, što se vidi iz tabele 2. U 2010. godini spoljnotrgovinski deficit iznosi 4.144,4, u 2011. godini 4.595,9, u 2012. godini 4.395,6, i u 2013. godini 3.741,5 miliona evra.

Udeo Beogradskog regiona u ukupnom izvozu Republike Srbije smanjen je sa 24,7%, koliko je iznosio 2010. godine, na 21,3%, koliko iznosi u 2013. godini, odnosno za 13,8%, dok je udeo u ukupnom uvozu smanjen za 11,4%, odnosno sa 47,3% u 2010. na 41,9% u 2013. godini. Poređenjem 2012. i 2013. godine zaključuje se da je 2013. godine udeo u ukupnom izvozu smanjen je za 11,6%, a udeo u ukupnom uvozu za 5%.

Region Vojvodine je povećao svoj izvoz sa 2.614,1 miliona evra u 2010. godini, na 3.278,8 miliona evra u 2013. godini, odnosno za 25,4%, što se vidi iz tabele 3. Iz godine u godinu, izvoz ovog regiona je rastao, tako na primer, u 2011. je bio veći za 20,2% nego u 2010, u

2012. za 2,5% veći nego u 2011. godini, i u 2013. za 1,8% veći nego u 2012. godini. U 2010. godini Vojvodina je imala uvoz u vrednosti od 3.576,6 miliona evra, u 2011. godini vrednost uvoza je iznosila 4.378,5 miliona evra, što je predstavljalo rast od 22,4% u odnosu na 2010. godinu. Vrednost uvoza je u 2012. godini iznosila 4.429,5 miliona evra, što je više u odnosu na 2011. za 1,2%, dok je u 2013. godini sa uvozom u vrednosti od 4.068,9 miliona evra ostvarila pad za 8,1% u odnosu na 2012. godinu. Kao i Beogradski region, i ovaj region je tokom posmatranog perioda imao negativan saldo spoljnotrgovinskog bilansa, s tim što je deficit bio niži u poređenju sa gorepomenutim regionom. U 2010. spoljnotrgovinski deficit je iznosio 962,4 miliona evra, u 2011. godini 1.236,8 miliona evra, u 2012. godini 1.209,6 miliona evra i u 2013. godini 790,1 milion evra, što je za 34,7% manje u odnosu na 2012. godinu.

Tabela 3. Izvoz i uvoz regiona Vojvodine, u milionima evra

	2010	2011	2012	2013
Izvoz	2.614,1	3.141,7	3.219,8	3.278,8
Indeks		120,2	102,5	101,8
Uvoz	3.576,6	4.378,5	4.429,5	4.068,9
Indeks		122,4	101,2	91,9
Udeo u ukupnom izvozu u %	35,3	37,2	36,4	32,5
Udeo u ukupnom uvozu u %	28,3	30,3	30	28,9
Saldo	-962,4	-1.236,8	-1.209,6	-790,1

Izvor: Republički zavod za statistiku

Udeo regiona Vojvodine u ukupnom izvozu Republike Srbije ima tendenciju pada, u 2010. godini iznosio je 35,3%, u 2011. godini iznosi 37,2%, u 2012. godini 36,4% i u 2013 godini 32,5%. Ovaj region je u 2013. godini imao udeo u ukupnom izvozu za oko 52% veći nego Beogradski region. Udeo u ukupnom uvozu je smanjen sa 30% koliko je iznosio u 2012. godini na 28,9% u 2013. godini, odnosno za 3,7%. Region Vojvodine je u 2013. godini imao za oko 31% manji udeo u ukupnom uvozu Republike Srbije od Beogradskog regiona.

Tabela 4. Izvoz i uvoz regiona Južne i Istočne Srbije, u milionima evra

	2010	2011	2012	2013
Izvoz	1.488,3	1.604,7	1.186,6	1.284,4
Indeks		107,8	73,9	108,2
Uvoz	1.378,1	1.431,4	1.149,4	1.106,8
Indeks		103,9	80,3	96,3
Udeo u ukupnom izvozu u %	20,1	19	13,4	12,7
Udeo u ukupnom uvozu u %	10,9	9,9	7,8	7,9
Saldo	110,2	173,3	37,2	177,6

Izvor: Republički zavod za statistiku

Tabela 4. pokazuje da je izvoz regiona Južne i Istočne Srbije smanjen sa 1.488,3 miliona evra u 2010. godini na 1.284,4 u 2013. godini, odnosno za 13,7%. Ovaj region je 2011. godine ostvario izvoz u vrednosti od 1.604,7 miliona evra, što je za 7,8% više nego u 2010. godini, zatim u 2012. godini dolazi do preokreta, odnosno smanjenja izvoza na 1.186,6 miliona evra, tj. za 26,1%, da bi se u 2013. godini izvoz ponovo povećao i to za 8,2% u odnosu na 2012. godinu. Uvoz Južne i Istočne Srbije je sa vrednošću od 1.106,8 miliona evra u 2013. godini smanjen u odnosu na 2010. godinu, kada je iznosio 1.378,1 milion evra, za 19,7%. Ono što razlikuje ovaj region od Beogradskog regiona i regiona Vojvodine jeste to da je u svakoj analiziranoj godini

imao pozitivan saldo spoljnotrgovinskog bilansa, pri čemu je najveći spoljnotrgovinski suficit ostvaren 2013. godine i iznosi 177,6 miliona evra.

Ipak, pozitivan saldo spoljnotrgovinske razmene na nivou regiona ne treba da zavara, jer je rezultat činjenice da se statistika izvoza i uvoza vodi prema sedištu izvoznika, tj. uvoznika. Imajući u vidu da je najveći broj uvoznika sa sedištem u Beogradskom regionu i Vojvodini, a samo mali broj u regionu Južne i Istočne Srbije, prva dva pomenuta regiona beleže značajno veći uvoz, iako se uvezena roba distribuira i troši na području cele Srbije. Zato se u celokupnom radu podaci vezani za uvoz i spoljnotrgovinski saldo trebaju uzeti sa rezervom, pa je akcenat analize na izvoznim performansama.

Region Šumadije i Zapadne Srbije, koji je u centru interesovanja u ovom radu, enormno je povećao svoj izvoz od 2010. godine do 2013. godine, sa 1.458,8 na 3.349,1 miliona evra, odnosno za 129,6%. U 2011. izvoz je iznosio 1.689,8 miliona evra, što je za 15,8% više nego u 2010. godini, u 2012. je sa vrednošću od 2.091,8 miliona evra bio za 23,8% veći nego u 2011. godini, a u 2013. je povećan za 60,1% u odnosu na 2012. godinu. Rast izvoza u 2012. i 2013. godini je posledica dobrog poslovanja Fijat automobila Srbije, odnosno otpočinjanja izvoza automobila "fijat 500l" na evropsko i severnoameričko tržište. Imajući u vidu da se u ovaj glavni izvozni adut Šumadijskog regiona ugrađuje značajan deo uvoznih komponenti, proizvodnja FAS je doprinela i značajnom porastu uvoza ovog regiona. Ipak, rast uvoza bio je manji nego rast izvoza, on je povećan sa 1.548,1 u 2010. na 2845,9 miliona evra u 2013. godini, odnosno za 79,6%. U poređenju sa ostalim regionima ovaj region je najviše i izvezio i uvezio. U 2010. i 2011. godini, Šumadijski region je imao veći uvoz od izvoza, odnosno negativan spoljnotrgovinski saldo, dok u 2012. i 2013. godini ostvaruje spoljnotrgovinski suficit.

Tabela 5. Izvoz i uvoz regiona Šumadije i Zapadne Srbije, u milionima evra

	2010	2011	2012	2013
Izvoz	1.458,8	1.689,8	2.091,8	3.349,1
Indeks		115,8	123,8	160,1
Uvoz	1.584,1	1.907,6	2.089,3	2.845,9
Indeks		120,4	109,5	136,2
Udeo u ukupnom izvozu u %	19,7	20	23,7	33,1
Udeo u ukupnom uvozu u %	12,5	13,2	14,1	20,2
Saldo	-125,3	-218,6	2,5	503,3

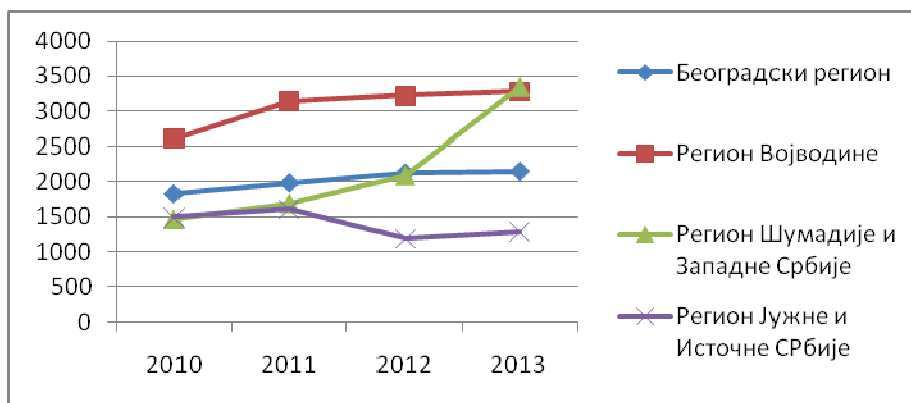
Izvor: Republički zavod za statistiku

Od 2010. do 2013. godine udeo Šumadijskog regiona u ukupnom izvozu Republike Srbije povećan je 68%, dok je udeo u ukupnom uvozu u istom periodu povećan za 61%. Sa udelom u ukupnom izvozu od 33,1% u 2013. godini, region Šumadije i Zapadne Srbije je imao veći udeo u odnosu na sve druge regione, i to 55,4% veći u odnosu na Beogradski region, 1,9% u odnosu na region Vojvodine i 160,6% u odnosu na region Južne i Istočne Srbije. Kao i udeo u izvozu, i udeo ovog regiona u ukupnom uvozu je rastao iz godine u godinu. U 2013. godini udeo ovog regiona u ukupnom uvozu (20,2%) je bio manji od udela Beogradskog regiona (41,9%) za 51,8% i udela regiona Vojvodine (28,9%) za 30,1%, a veći od udela regiona Južne i Istočne Srbije (7,9%) za 155,6%. Komparativna statistika obima izvoza i udela regiona u ukupnom izvozu Srbije data je na grafikonima 1 i 2.

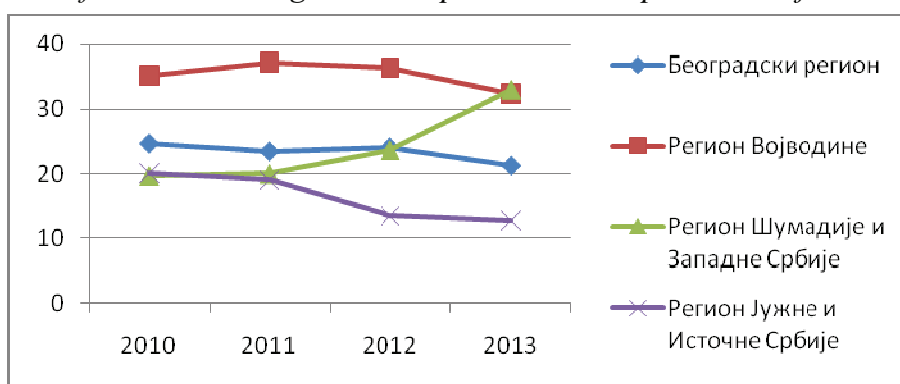
Može se zaključiti da je Vojvodina bila najveći izvoznik u Republici Srbiji sve do 2013. godine, kada vodeći izvoznik postaje region Šumadije i Zapadne Srbije. Najmanji izvoz ostvaruje region Južne i Istočne Srbije. Grafikon 1 pokazuje da svi regioni izuzev Šumadije i Zapadne Srbije, u poslednje dve godine nisu značajnije povećali ili smanjili svoj izvoz. U ukupnom izvozu Republike Srbije najveći udeo ima region Vojvodine, a najmanji region Južne i Istočne Srbije. Region Šumadije i Zapadne Srbije je u poređenju sa svim ostalim regionima

najviše povećao svoj udeo u ukupnom izvozu, pa je u 2013. godini imao veći udeo i od Vojvodine (grafikon 2).

Grafikon 1. Izvoz regiona u periodu od 2010. do 2013. godine, u milionima evra



Grafikon 2. Udeo regiona u ukupnom izvozu Republike Srbije, u %



Izvor: Republički zavod za statistiku

Robna struktura izvoza i uvoza

Pored značajnog porasta obima izvoza i uvoza regiona Šumadije i Zapadne Srbije, u prethodnom četvorogodišnjem periodu je došlo i do značajnih promena u robnoj strukturi spoljnotrgovinske razmene. Statistika spoljne trgovine regiona Srbije sve proizvode klasifikuje prema nameni na: energiju, intermedijalne proizvode, kapitalne proizvode, trajne proizvode za široku potrošnju i netrajne proizvode za široku potrošnju.

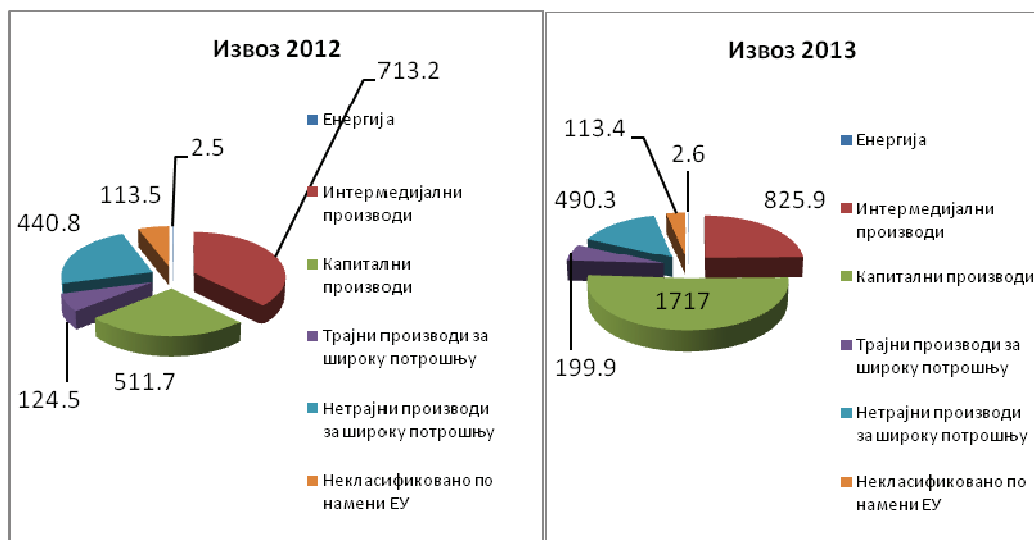
Tabela 6. Izvoz i uvoz regiona Šumadije i Zapadne Srbije po vrstama proizvoda

	Izvoz (mil. evra)				Uvoz (mil. evra)			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Energija	3.6	4.2	2.5	2.6	31	44.8	46.1	30.1
Intermedijalni proizvodi	684.1	827.6	713.2	825.9	809.4	970.9	952.7	1001.5
Kapitalni proizvodi	190.8	203.3	511.7	1.717	199.6	398.9	450.8	1314.1
Trajni proizvodi za široku potrošnju	100.4	113.6	124.5	199.9	15.2	14.9	17.6	38.7
Netrajni proizvodi za široku potrošnju	416.5	442.9	440.8	490.3	126.6	161.3	180.6	180.2
Neklasifikovano po nameni EU	63.5	97.4	113.5	113.4	402.4	316.9	344.5	281.2

Izvor: Republički zavod za statistiku

Energija je od svih analiziranih proizvoda najmanje zastupljena u izvozu i uvozu regiona Šumadije i Zapadne Srbije. Tokom četvorogodišnjeg perioda nije bilo većih oscilacija u izvozu i uvozu ove grupe proizvoda, mada je tokom čitavog perioda uvoz bio veći od izvoza zbog čega je ovaj region u razmeni energije ostvarivao spoljnotrgovinski deficit. S druge strane, najzastupljeniji proizvodi u izvozu ovog regiona su do 2013. godine bili intermedijalni proizvodi, dok u 2013. godini primat preuzimaju kapitalni proizvodi (tabela 6 i grafikon 5). Izvoz kapitalnih proizvoda je u 2013. godini iznosio 1.717 miliona evra, što je za oko 700% više u odnosu na izvoz 2010., a za 225,5% više nego u 2012. godini.

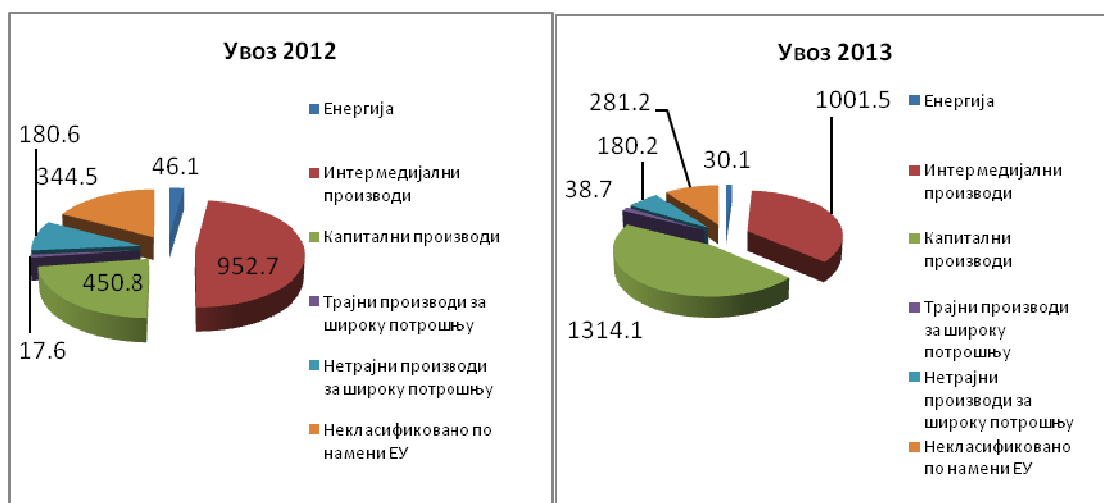
Grafikon 5. Izvoz regiona Šumadije i Zapadne Srbije po vrstama proizvoda



Izvor: Republički zavod za statistiku

Izvoz trajnih i netrajnih proizvoda za široku potrošnju imao je tendenciju rasta od 2010. do 2013. godine. Vrednost izvoza trajnih proizvoda za široku potrošnju iznosila je u 2010. godini 100,4 miliona evra, a u 2013. iznosi 199,9 miliona evra, što je više za 99,1%, dok je vrednost izvoza netrajnih proizvoda za široku potrošnju povećana sa 416,5 na 490,3 miliona evra, odnosno za 17,7%.

Grafikon 6. Uvoz regiona Šumadije i Zapadne Srbije po vrstama proizvoda



Izvor: Republički zavod za statistiku

Tokom 2012. godine, region Šumadije i Zapadne Srbije najviše je uvezio intermedijalne proizvode, dok su na drugom mestu bili kapitalni proizvodi (grafikon 6). Uvoz kapitalnih

proizvoda vrednosti 450,8 miliona evra je bio za 52,7% manji od uvoza intermedijalnih proizvoda čija je vrednost iznosila 952,7 miliona evra. U 2013. godini, dominantno učešće u uvozu ovog regiona čine kapitalni proizvodi. Njihov uvoz se povećao u odnosu na 2012. godinu za 191,5%, dok je uvoz kapitalnih u odnosu na intermedijalne proizvode u 2013. godini bio veći za 31,2%. Tražnja za netrajnim proizvodima za široku potrošnju je bila veća od tražnje za trajnim proizvodima pa je shodno tome i uvoz ovih proizvoda bio veći od uvoza trajnih proizvoda.

Može se izvesti zaključak da je u 2013. godini region Šumadije i Zapadne Srbije ostvarivao spoljnotrgovinski deficit u trgovini energijom i intermedijalnim proizvodima, pri čemu je u prvom slučaju on iznosio 27,5, a u drugom 175,7 miliona evra, dok je spoljnotrgovinski suficit ostvarivan u trgovini kapitalnim proizvodima (402,9 miliona evra), trajnim proizvodima za široku potrošnju (161,3 miliona evra) i netrajnim proizvodima za široku potrošnju (310,1 miliona evra).

Tabela 7: Udeo regiona Šumadije i Zapadne Srbije u ukupnom izvozu i uvozu Republike Srbije

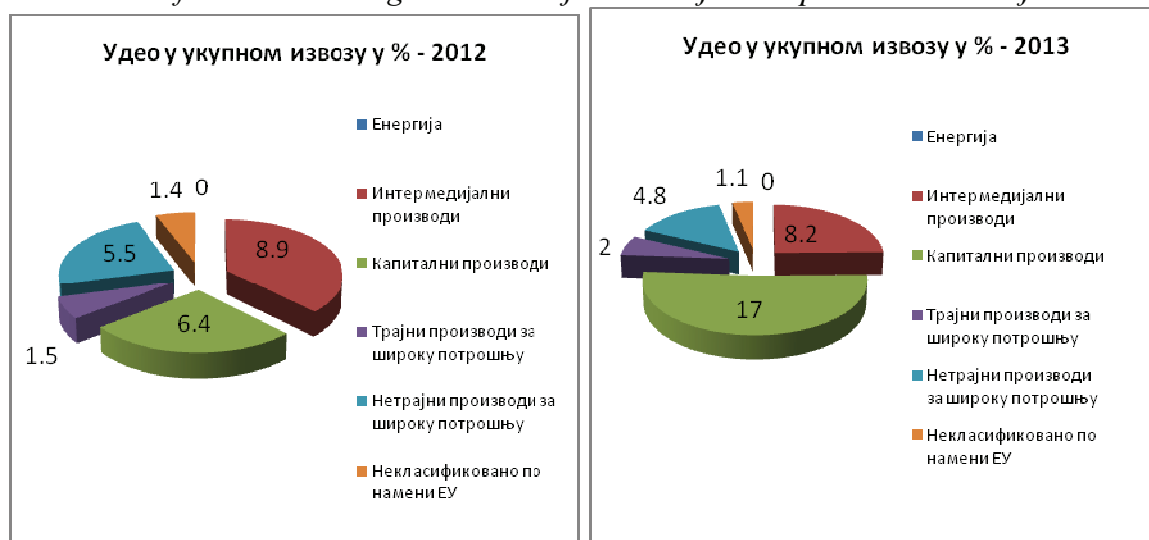
	Udeo u ukupnom izvozu u %				Udeo u ukupnom uvozu u %			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Energija	0	0	0	0	0,2	0,3	0,3	0,2
Intermedijalni proizvodi	9,3	9,8	8,9	8,2	6,4	6,7	7,1	7,1
Kapitalni proizvodi	2,6	2,4	6,4	17	1,6	2,8	3,4	9,3
Trajni proizvodi za široku potrošnju	1,3	1,3	1,5	2	0,1	0,1	0,1	0,3
Netrajni proizvodi za široku potrošnju	5,6	5,2	5,5	4,8	1	1,1	1,3	1,3
Neklasifikovano po nameni EU	0,8	1,1	1,4	1,1	3,2	2,2	2,6	2

Izvor: Republički zavod za statistiku

U periodu od 2010. do 2013. godine, u ukupnom izvozu Republike Srbije najviše učestvuju intermedijalni i kapitalni proizvodi regiona Šumadije i Zapadne Srbije. Kapitalni proizvodi su povećali svoj udeo u izvozu skoro osam puta u periodu od četiri godine, sa 2,6% na 17%, dok se udeo intermedijalnih proizvoda smanjio sa 9,3% na 8,2%. Udeo kapitalnih proizvoda se u 2013. povećao u odnosu na 2012. godinu za 165,6%, što je najvećim delom rezultat izvoza samo jedne fabrike - FAS. U 2013. godini povećano je učešće netrajnih proizvoda, a smanjeno učešće trajnih proizvoda za široku potrošnju.

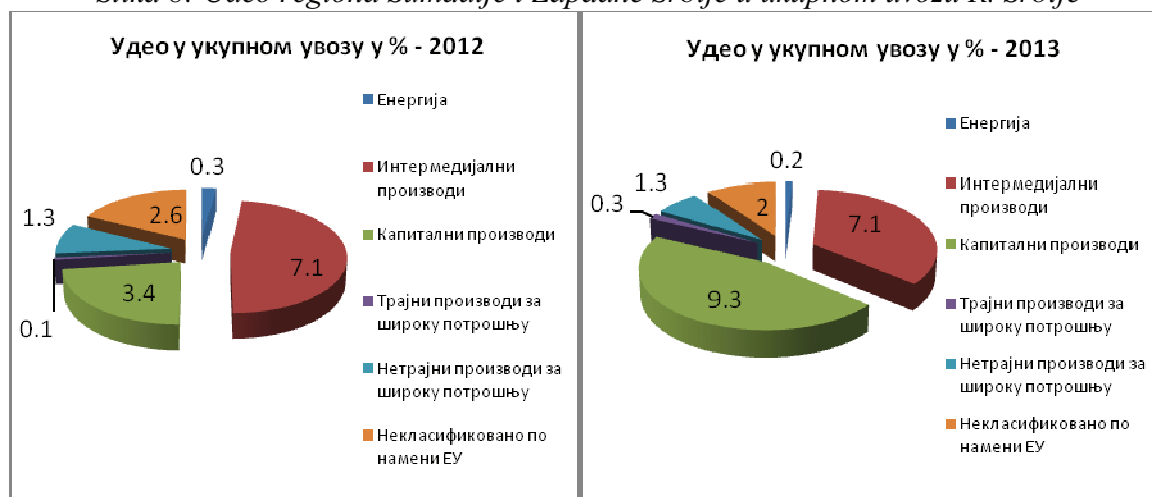
Kada se posmatra udeo u ukupnom uvozu podaci se neznatno razlikuju. Razlike se odnose prvenstveno na činjenicu da Šumadija i Zapadna Srbija imaju neznatan udeo u ukupnom uvozu energije, dok je njihov udeo u izvozu u sve četiri godine iznosio nula. Osim toga, znatno je manji i udeo trajnih i netrajnih dobara za široku potrošnju u ukupnom uvozu, nego u ukupnom izvozu. Što se tiče intermedijalnih i kapitalnih proizvoda, intermedijalni proizvodi imaju dominantno učešće u ukupnom izvozu sve do 2013. godine, dok u 2013. dominantnu poziciju u ukupnom uvozu preuzimaju kapitalni proizvodi. Udeo intermedijalnih proizvoda je ostao isti kao i u 2012. godini, dok se udeo kapitalnih povećao skoro trostruko, sa 3,4% na 9,3%. U 2013. godini udeo kapitalnih proizvoda regiona Šumadije i Zapadne Srbije u ukupnom izvozu Republike Srbije je bio veći za 82,8% u odnosu na njihov udeo u ukupnom uvozu.

Grafikon 7: Udeo regiona Šumadije i Z. Srbije u ukupnom izvozu Srbije



Izvor: Republički zavod za statistiku

Slika 8: Udeo regiona Šumadije i Zapadne Srbije u ukupnom uvozu R. Srbije



Izvor: Republički zavod za statistiku

U 2013. godini, Republika Srbija je izvezla energiju u vrednosti od 466,5 miliona evra, a uvezla u vrednosti 2060,2 miliona evra. Posmatrano po regionima, najveći izvoznik energije u 2013. godini, bila je Vojvodina sa izvozom u vrednosti od 255,9 miliona evra, a najmanji region Šumadije i Zapadne Srbije, sa izvozom od 2,6 miliona evra. Beogradski region je izvozom energije ostvario 202,9 miliona evra, a region Južne i Istočne Srbije 5 miliona evra. Osim što je najviše izvozila energiju, Vojvodina je predstavljala region koji je najviše i uvezio energiju (1566,8 miliona evra). Kako je uvoz bio veći od izvoza, ovaj region je ostvario spoljnotrgovinski deficit od 1310,8 miliona evra. Posle Vojvodine, Beogradski region je bio najveći uvoznik energije (413,6), zatim region Južne i Istočne Srbije (48) i na kraju region Šumadije i Zapadne Srbije (30,1 milion evra). Kao i Vojvodina, i ostali regioni su više uvozili nego što su izvozili energiju, što je za rezultat imalo negativan saldo spoljnotrgovinskog bilansa.

Intermedijalne proizvode je najviše izvezio region Vojvodine (1171,5 miliona evra), a najviše uvezio Beogradski region (1939,8 miliona evra). Najmanji izvoznik i uvoznik ovih proizvoda bio je region Južne i Istočne Srbije sa izvozom od 663,5 i uvozom od 559,9 miliona evra. Ovaj region je jedini u 2013. godini ostvario suficit u trgovini intermedijalnim proizvodima u iznosu od 103,6 miliona evra. Izvoz Vojvodine je za 76,56% bio veći od izvoza Južne i Istočne Srbije, dok je uvoz Beogradskog regiona bio za 110,9% veći od uvoza najmanjeg uvoznika.

Tabela 8. Izvoz i uvoz po ekonomskoj nameni Evropske unije u 2013. godini

	Izvoz (mil. evra)	Uvoz (mil. evra)	Udeo u ukupnom izvozu u %	Udeo u ukupnom uvozu u %	Saldo
Republika Srbija					
Ukupno	10100,3	14067,4	100,0	100,0	-3967,1
Energija	466,5	2060,2	4,6	14,6	-1593,7
Intermedijalni proizvodi	3410,8	4703,3	33,8	33,4	-1292,5
Kapitalni proizvodi	2740,1	3392,6	27,1	24,1	-652,5
Trajni proizvodi za široku potrošnju	481,8	284,2	4,8	2,0	197,6
Netrajni proizvodi za široku potrošnju	2203,3	2020,8	21,8	14,4	182,5
Neklasifikovano po nameni EU	797,8	1606,3	7,9	11,4	-808,5
Beogradski region					
Ukupno	2153,5	5895,1	21,3	41,9	-3741,5
Energija	202,9	413,6	2,0	2,9	-210,7
Intermedijalni proizvodi	744,4	1939,8	7,4	13,8	-1195,4
Kapitalni proizvodi	356,6	1305,3	3,5	9,3	-948,6
Trajni proizvodi za široku potrošnju	76,6	163,0	0,8	1,1	-86,4
Netrajni proizvodi za široku potrošnju	543,5	1337,2	5,4	9,5	-793,7
Neklasifikovano po nameni EU	229,5	736,1	2,3	5,2	-506,7
Region Vojvodine					
Ukupno	3278,8	4068,9	32,5	28,9	-790,1
Energija	255,9	1566,8	2,5	11,1	-1310,8
Intermedijalni proizvodi	1171,5	1180,8	11,6	8,4	-9,3
Kapitalni proizvodi	457,3	550,5	4,5	3,9	-93,2
Trajni proizvodi za široku potrošnju	81,1	45,0	0,8	0,3	36,1
Netrajni proizvodi za široku potrošnju	911,2	361,9	9,0	2,6	549,3
Neklasifikovano po nameni EU	401,7	363,9	4,0	2,6	37,7
Region Šumadije i Zapadne Srbije					
Ukupno	3349,1	2845,9	33,1	20,2	503,3
Energija	2,6	30,1	0,0	0,2	-27,5
Intermedijalni proizvodi	825,9	1001,5	8,2	7,1	-175,7
Kapitalni proizvodi	1717,0	1314,1	17,0	9,3	402,9
Trajni proizvodi za široku potrošnju	199,9	38,7	2,0	0,3	161,3
Netrajni proizvodi za široku potrošnju	490,3	180,2	4,8	1,3	310,1
Neklasifikovano po nameni EU	113,4	281,2	1,1	2,0	-167,8
Region Južne i Istočne Srbije					
Ukupno	1284,4	1106,8	12,7	7,9	177,6
Energija	5,0	48,0	0,0	0,3	-43,0
Intermedijalni proizvodi	663,5	559,9	6,6	4,0	103,6
Kapitalni proizvodi	204,0	134,5	2,0	0,9	69,5
Trajni proizvodi za široku potrošnju	121,0	33,0	1,2	0,2	88,0
Netrajni proizvodi za široku potrošnju	252,9	129,5	2,5	0,9	123,4
Neklasifikovano po nameni EU	37,9	201,7	0,4	1,4	-163,9
Nerazvrstano po teritorijama					
Ukupno	34,4	150,6	0,3	1,1	-116,1

Izvor: Republički zavod za statistiku

Region Šumadije i Zapadne Srbije je u 2013. godini bio najveći izvoznik i uvoznik kapitalnih proizvoda, dok je region Južne i Istočne Srbije predstavljao najmanjeg i izvoznika i uvoznika kapitalnih proizvoda. Oba regiona su imala suficit u spoljnotrgovinskom bilansu, i to, prvi suficit u iznosu od 402,9, a drugi od 69,5 miliona evra. Preostala dva regiona imala su negativan saldo spoljnotrgovinskog bilansa.

Osim što predstavlja najvećeg izvoznika kapitalnih proizvoda, region Šumadije i Zapadne Srbije, sa izvozom u vrednosti od 199,9 miliona evra, svrstava se i u najveće izvoznike trajnih dobara za široku potrošnju, dok je najmanji izvoznik ovih dobara Beogradski region, sa izvozom od 76,6 miliona evra, koji ujedno predstavlja i najvećeg uvoznika trajnih dobara. Najmanji uvoznik ovih dobara jeste region Južne i Istočne Srbije. Svi regioni, izuzev Beogradskog, više izvoze nego što uvoze ova dobra. Kao i kapitalni proizvodi i trajna dobra za široku potrošnju, netrajna dobra za široku potrošnju se najviše izvoze od strane regiona Šumadije i Zapadne Srbije, a uvoze od strane Beogradskog regiona.

Doprinos izvozu Fijat automobila Srbije

U prethodna dva poglavlja je istaknut značajan rast izvoza regiona Šumadije i Zapadne Srbije i porast učešća ovog regiona u ukupnom izvozu Srbije, kao i promene u robnoj strukturi izvoza u pravcu značajnog povećanja izvoza kapitalnih dobara. Nema sumnje da je za takve rezultate, na nivou Srbije, a pogotovo na nivou regiona Šumadije i Zapadne Srbije zaslužna aktivnost uglavnom samo jedne fabrike – Fijat automobila Srbije (FAS). FAS je, prema podacima Ministarstva finansija R. Srbije ubedljivo vodeći srpski izvoznik (tabela 9).

Tabela 9. Petnaest najvećih izvoznika u 2013. godini, u milionima evra

R.Broj	Naziv izvoznika	Mesto	Izvoz
1	Fijat Automobili Srbija	Kragujevac	1.531
2	Naftna industrija Srbije	Novi Sad	303
3	HIP-petrohemija	Pančevo	233,5
4	Tigar Tyres	Pirot	231,4
5	Hemofarm	Vršac	157,8
6	Gorenje	Valjevo, Stara Pazova	151,3
7	Tarkett	Bačka Palanka	136,4
8	Železara Smederevo	Smederevo	129,7
9	Valy	Beloševac	118,2
10	Yura Corporation	Rača	115,5
11	RTB Invest	Bor	107,3
12	Sirmium Steel	Sremska Mitrovica	103
13	Tetra Pak Production	Beograd	101,8
14	Impol Seval	Sevojno	96,4
15	Ball pakovanja Evropa BEO	Beograd	96,2

Izvor: Ministarstvo finansija Republike Srbije

Prema podacima Ministarstva finansija, FAS je izvezla automobile za ukupno 1.531 miliona evra, što je svrstava na prvo mesto liste najvećih srpskih izvoznika. Sa ovim ostvarenim rezultatom, FAS čini 15% ukupnog srpskog izvoza i skoro 50% izvoza regiona Šumadije i Zapadne Srbije. Na spisku petnaest najvećih srpskih izvoznika su još dve firme iz Šumadijskog regiona: „Valy“ iz Beloševca i „Yura Corporation“ iz Rače.

Kompanija Fijat Automobili Srbija osnovana je 2008. godine u partnerstvu sa Vladom Republike Srbije. U septembru iste godine, *Fiat Group Automobiles* potpisala je sporazum kojim je definisana vlasnička struktura po kojoj 67% kompanije pripada Fiat-u, dok je preostalih 33% u vlasništvu manjinskog partnera, odnosno Republike Srbije.

Statistika pokazuje da je Srbija 2013. godinu završila sa vrednošću robnog izvoza od oko 11 milijardi evra, što je za oko 25% više u odnosu na 2012. godinu.¹ Najveće zasluge za to pripisuju se poslovanju Fiat - a, zbog čije se proizvodnje izvoz drumskih vozila povećao za skoro 60% u odnosu na 2012. godinu.

Zvanična prodaja modela „fijat 500l“ počela je 22. septembra 2012. godine. Prodaja prvih automobila je počela u Srbiji i Italiji, a onda i na drugim tržištima. Nakon godinu dana od proizvodnje ovog fijatovog modela, u Srbiji je prodato oko 2000 automobila. U novembru 2013. godine izvezen je jubilarni, stohiljaditi automobil.

Fijat 500l doprineo je ubrzanju povratka Srbije na američko tržište, obzirom da čak 70% ukupnog srpskog izvoza u SAD čine automobili. Zahvaljujući izvozu fijata 500l, vrednost devetomesečnog izvoza Srbije u SAD u 2013. godini, od 262 miliona evra, pet puta je veća nego u istom periodu prošle godine. Tako da je Srbija u robnoj razmeni sa SAD u prvih devet meseci 2013. godine ostvarila suficit od 106 miliona evra.

Srbija je druga po stopi rasta izvoza u 2013. godini na tržište SAD, nakon Ekvadora. Do sredine 2013. godine Slovenija i Hrvatska su imale tri do pet puta veću mesečnu vrednost izvoza u SAD od Srbije, pojedinačno, da bi, zahvaljujući Fijatu, u avgustu i septembru 2013. godine, izvoz iz Srbije bio gotovo jednak zbirnoj vrednosti izvoza ove dve države.

Zaključak

Region Centralne i Zapadne Srbije u 2013. godini beleži značajno poboljšanje spoljnotrgovinskih performansi. U periodu od 2010. do 2013. godine, izvoz je povećan sa oko 1,5 milijardi evra, na skoro 3,5 milijardi evra, pri čemu je samo u jednoj godini (2013. u odnosu na 2012) izvoz porastao za skoro 1,5 milijardi evra. U istom vremenskom periodu došlo je i do značajnog rasta uvoza (sa oko 1,5 milijardi evra u 2010, na 2,8 milijardi evra u 2013. godini). Međutim, kako je rast uvoza bio manji od rasta izvoza, region je iz zone spoljnotrgovinskog deficita u 2010. i 2011. godini prešao u zonu suficita, koji je u 2013. godini iznosio oko 500 miliona evra.

Region Centralne i Zapadne Srbije u posmatranom periodu beleži rast učešća u ukupnom srpskom izvozu i uvozu. Udeo u izvozu je povećan sa oko 20% u 2010. na oko 33% u 2013. godini, pri čemu je najveći rast ostvaren u 2013. godini. Istovremeno je udeo regiona u ukupnom uvozu porastao sa 12 na 20%. Imajući u vidu da region učestvuje sa oko 20% u BDP Srbije, jasno je da je region Centralne i Zapadne Srbije najviše izvozno orijentisan srpski region.

Pozitivni trendovi u razvoju spoljnotrgovinske razmene regiona se ogledaju i u poboljšanoj robnoj strukturi izvoza. Kapitalni proizvodi su povećali svoj udeo u izvozu regiona skoro osam puta u periodu od četiri godine, sa 2,6% na 17%.

Delimičnu senku na značajno poboljšanje spoljnotrgovinske pozicije regiona Centralne i Zapadne Srbije baca činjenica da je za takve rezultate, pa i na nivou Srbije, zaslužna aktivnost uglavnom samo jedne fabrike – Fijat automobila Srbije (FAS). FAS je ubedljivo vodeći srpski izvoznik sa ukupno 1.531 miliona evra ostvarenog izvoza u 2013. godini. Sa ovim ostvarenim rezultatom, FAS čini 15% ukupnog srpskog izvoza i skoro 50% izvoza regiona Šumadije i Zapadne Srbije. Jasno je da će dalji izvozni rezultati regiona, pa i Srbije, zavisiti od uspeha u svetskom plasmanu automobila iz Kragujevca. Imajući u vidu slab oporavak svetske privrede, a

¹ <http://bif.rs/2013/12/makroekonomija-org-izvoz-srbije-u-2014-ce-nastaviti-da-raste-po-dvocifrenim-stopama/>

pogotovo u Evropskoj uniji, koja je glavno izvozno tržište za FAS, teško je očekivati da će se i u narednom periodu beležiti ovako dobri rezultati (treba imati u vidu i činjenicu da je 2013. godina bila godina kada se novim automobilom snabdevala distributivna mreža širom sveta, te da će izvoz u narednom periodu zavisiti isključivo od prodaje automobila). S druge strane, dolazak Fijata u Kragujevac je otvorio put mnogim drugim kompanijama za uključivanje u sistem dobavljača, razvoj komplementarne proizvodnje, pratećih delatnosti, što je imalo pozitivan uticaj na sektor građevinarstva i uslužne delatnosti. U tome se posebno ogleda značaj dolaska Fijata i potencijal za budući ekonomski i izvozni razvoj regiona.

Reference

1. Todorović, M., Marković, I. (2013). *Međunarodna ekonomija*. Niš: Ekonomski fakultet
2. Statistički godišnjak. (2010, 2011, 2012, 2013). Beograd: Republički zavod za statistiku
3. Ministarstvo finansija republike Srbije: www.mfin.gov.rs (26.02.2014)

DEINDUSTRIJALIZACIJA PRIVREDE GRADA KRAGUJEVCA I PERSPEKTIVE RAZVOJA INDUSTRIJE

Dr Vladimir Mičić*

***Apstrakt:** Početak industrijalizacije u Kragujevcu vezuje se za sredinu 19. veka i osnivanje vojne fabrike. Pred Drugi svetski rat ova fabrika postala je jedna od najvećih proizvodnih fabrika u tadašnjoj Jugoslaviji. Privredni razvoj Kragujevca posle rata zasniva se na ubrzanoj industrijalizaciji, razvoju metalnog kompleksa, vojne i automobilske industrije. Rezultati industrijalizacije postignuti do 1990. godine, uticali su da Kragujevac postane jedan od vodećih industrijskih centara Srbije i među privredno i industrijski najrazvijenijim gradovima Balkana. Društveno–ekonomska kriza tokom 1990-tih godina najviše se manifestovala u industriji. Od 1991. godine počinje period izrazite krize razvoja industrije i deindustrijalizacije, što je uticalo da tranzicioni bilans po industriju Kragujevca bude poražavajući. Višestruko je smanjena proizvodnja i izvoz, što je rezultiralo gubitkom najvećeg broja radnih mesta u industriji. Posebno mesto u deindustrijalizaciji imala je svojinska transformacija industrijskih preduzeća. Stoga je u radu učinjen pokušaj analize uzroka privrednog posrtanja i devastacije industrije Kragujevca. Pored analize uzroka, osnovna svrha rada je da ukaže na neophodnost oživljavanja realnog sektora koji može da doprinese dugoročno održivom privrednom razvoju Kragujevca. U tom pogledu, ponovna industrijalizacija (reindustrijalizacija) bi trebalo da obezbediti rast zaposlenosti, proizvodnje i izvoza.*

***Ključne reči:** industrijalizacija, deindustrijalizacija, zaposlenost, privatizacija, ponovna industrijalizacija Kragujevca*

Uvod

U industrijskom pogledu Kraljevina Jugoslavija, a posebno Srbija, bile su nerazvijene između dva svetska rata. Nije postojala definisana i dosledno sprovedena strategija industrijskog razvoja. Dominatno učešće u privredi Srbije imala je poljoprivreda, dajući joj obeležje pretežno agrarne zemlje. Nivo njene razvijenosti posle Drugog svetskog rata, uslovio je model ubrzane industrijalizacije, kao osnovne industrijske strategije. Formirani su veliki industrijski centri, sa velikim proizvodnim sistemima i međusobno povezanim kapacitetima. Koristeći predratnu industrijsku tradiciju, veliki industrijski centar Srbije postao je i Kragujevac.

Predmet istraživanja u radu je razvoj, uspon i devastacija industrije Kragujevca. Njegova istorija industrijalizacije počinje još sredinom 19. veka. Zahvaljujući razvoju metalnog kompleksa, odnosno vojne i automobilske industrije koje su bile izvozno orijentisane, Kragujevac je krajem 1980-tih godina postao jedan od privredno i industrijski najrazvijenijih gradova bivše Jugoslavije. U periodu tranzicije, pored toga što su zanemarene bitne činjenice procesa ekonomskog razvoja i zakonitosti industrijalizacije, zanemareni su i mesto i uloga koju je u prošlosti industrija imala u privrednom razvoju velikih industrijskih centara. Umesto temeljitog procesa restrukturiranja i obnove industrije, dolazi do deindustrijalizacije privrede Kragujevca.

Osnovni cilj istraživanja u radu je ukazivanje na neophodnost razvoja realnog sektora privrede Kragujevca, odnosno, pre svega, industrije. S obzirom da industrija predstavlja ključni faktor dinamiziranja privredne aktivnosti, otvaranja novih radnih mesta, rasta životnog standarda i modernizacije privrede Kragujevca, neophodno je da strategija izvozne reindustrijalizacije ima primarnu ulogu u njegovom razvoju.

Rad se, pored uvoda i zaključka, sastoji od četiri dela. Prvi deo bavi se razmatranjem istorije razvoja industrije na području Kragujevca. Drugi deo bavi se deindustrijalizacijom posredstvom analize kretanja zaposlenosti, kao i devastacijom industrije ovog grada posle 1990. godine. Treći deo je posvećen analizi privatizacije industrijskih preduzeća i njenim posledicama.

* Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, micicv@kg.ac.rs

U četvrtom delu biće ukazano na perspektive i neke od mogućih pravaca ponovne industrijalizacije Kragujevca u narednom periodu.

Industrijalizacija Kragujevca do 1990. godine

Industrijalizacija Srbije do 1990. godine se odvijala prema modelu industrijskih centara. Formirano je 26 velikih industrijskih centara, 22 srednje veličine i 114 malih centara, što je ukupno, pred početak tranzicije bilo oko 160. U okviru njih formirano je 67 velikih nacionalnih, republičkih ili subregionalnih poslovnih sistema, povezivanjem kapaciteta, koji su imali neku formu današnjih industrijskih klastera (MERR, 2011, 7). Koliki je značaj bio industrijskih preduzeća ilustruje i podatak da je u 1990. godini u Srbiji postojalo 236 industrijskih preduzeća sa preko 1.000 zaposlenih, od kojih je 94 zapošljavalo preko 2.000 radnika (RZS, 1993, 254), dok je u 2012. godini broj industrijskih preduzeća sa 250 i više zaposlenih iznosio svega 236 (RZS, 2013, 8).

Jedan od vodećih nacionalnih i subregionalnih industrijskih centara Srbije, kao i SFR Jugoslavije, u decenijama posle Drugog svetskog rata, postao je Kragujevac. U posleratnom razvoju Kragujevca, ubrzana industrijalizacija imala je vodeće mesto. Rezultati koji su ostvareni do 1990. godine svrstali su Kragujevac u privredno i industrijski najrazvijenije gradove u zemlji, pa i Balkana.

Industrijalizacija Kragujevca započinje 1853. godine osnivanjem „Topolivnice“, fabrike za livenje topova. Osnivanje ove fabrike se smatra i jednim od početaka razvoja vojne, i uopšte, industrije u Srbiji. Podignuta je na temeljima „Arsenalovih“ zanatskih radionica za popravku oružja, osnovanih 1836. godine, petnaest godina pre nego što je „Topolivnica“ premeštena iz Beograda (Spasić, 1973, 14). Iz ove fabrike izrašće „Vojnotehnički zavod“, odnosno „Artiljerijsko tehnički zavod“, koji će postati motor razvoja vojne industrije Jugoslavije između dva svetska rata.

Pred Drugi svetski rat ova fabrika imala je 12.000 zaposlenih i 10.000 mašina, i bila je jedna od najvećih vojnih fabrika u Evropi, kao i proizvodnih fabrika u tadašnjoj Jugoslaviji. Pred sam početak Drugog svetskog rata u Zavodu je montirano i oko 400 vojnih kamiona i vozila američke kompanije „Ševrolet“ (Micić, 2013, 22). Posle Drugog svetskog rata „Artiljerijsko tehnički zavod“ menja ime u preduzeće „Crvena zastava“, kada započinje i proces dislokacije (realokacije) već izgrađenih kapaciteta ove fabrike i disperzija novih proizvodnih programa.

Usled činjenice da je u to vreme ova fabrika imala najveće kapacitete stručnih kadrova, mašina, opreme i tehnologije, proces njihove realokacije iz ove fabrike, u ostale delove SFR Jugoslavije, urađen je sa ciljem da se pospeši razvoj cele zemlje, odnosno realizuju principi ravnomernog teritorijalnog i optimalnog regionalnog razvoja. Povod realokacije kapaciteta bilo je i sprovođenje mera „privredne mobilizacije“, realizovanih u okvirima odbrambenih priprema od vojne intervencije socijalističkih zemalja Istočne Evrope. Sigurno da su ovakve mere, sa ekonomskog aspekta, imale neke pozitivne efekte na privredni razvoj ostatka zemlje, ali nisu dovele do realizacije postavljenih principa, a svakako su uticale na razvoj Kragujevca u posleratnom periodu.

Vojna fabrika „Crvena zastava“ je, usled težnje da poveća efikasnost i nadomesti neiskorišćenost kapaciteta, koja je nastala usled konstantne realokacije proizvodnje, kroz disperziju i diversifikaciju proizvodnog programa započela proizvodnju putničkih i privrednih vozila. Na stogodišnjicu osnivanja fabrike, 1953. godine, započela je proizvodnja kamiona, putničkih automobila i traktora po licenci italijanskog „FIAT“-a. Iz ovog dela fabrike kasnije nastaje samostalna fabrika „Zastava automobili“, koja će dugo godina biti jedina fabrika automobila na Balkanu. Ovim je započet razvoj automobilske industrije u Srbiji i velikih poslovnih sistema u Kragujevcu, „Grupe Zastava“ i „Filipa Kljajića“.

Poslovni sistem „Grupa Zastava“ je krajem 1980-tih godina činila grupa od 47 preduzeća sa oko 30.000 zaposlenih (Micić, 2013, 53). U Kragujevcu, u okvirima ove grupacije, dominantno mesto, pored vojne fabrike „Crvena zastava“, imale su fabrika za proizvodnju automobila „Zastava automobili“ i fabrika za proizvodnju privrednih vozila „Zastava privredna vozila“.

Preduzeće „Filip Kljajić“ osnovano 1954. godine vremenom je postalo jedno od vodećih proizvođača galovih lanaca u Evropi. Rad je započelo kao zanatska radionica, sa nekoliko desetina zaposlenih, da bi tokom godina razvoja višestruko uvećalo kapacitete i broj zaposlenih, koji je 1989. godine premašio 2.850 radnika. Preduzeće se razvilo u veliki privredni sistem, koji je skoro 70% ukupne proizvodnje, u vrednosti od oko 30 miliona dolara, izvezio u 29 zemalja širom sveta (FKK, 2005).

Pored velikih poslovnih sistema i preduzeća u okviru njih, važan doprinos industrijalizaciji Kragujevca imala je fabrika „21. Oktobar“ koja je proizvodila auto-delove. Značajni proizvodni kapaciteti bili su zastupljeni i u prehrambenoj industriji „Crvena zvezda“, „Žitoproduktu“ i „Mlekari Mladost“, kao i u tekstilnoj industriji „22. Decembar“ i „Diork“.

Može se oceniti da se privredni razvoj Kragujevca, u periodu od završetka Drugog svetskog rata do kraja 1980-tih godina, bazirao na strategiji ubrzane industrijalizacije. Glavno uporište ovakve strategije bio je razvoj metalnog kompleksa, vojne i automobilske industrije. Industrija saobraćajnih sredstava je 1990. godine učestvovala u ukupnoj industrijskoj proizvodnji sa 65%, a u metalnoj sa više od 90%. Pored zadovoljenja domaćeg tržišta, razvoj industrije bio je prevashodno izvozno orijentisan, a ključni izvozni proizvodi su bili automobili, naoružanje i galovi lanci.

Jedna od posledica izrastanja Kragujevca u veliki industrijski centar jeste i urbanizacija. Ubrzana industrijalizacija i urbanizacija su dovele do ruralno-urbane migracije, bržeg prostornog razvoja Grada, nastajanja novih naselja, izgradnje infrastrukture i infrastrukturnih sistema, mreža i objekata, osnivanja obrazovnih institucija i Univerziteta. Pored toga, industrijalizacija i urbanizacija su doprinele da Kragujevac postane zdravstveni, kulturni i sportski centar Šumadije i centralne Srbije.

Deindustrijalizacija i devastacija industrije Kragujevca

Do pada industrijske proizvodnje u Kragujevcu došlo je u poslednjoj dekadi 20. veka zbog raspada bivše države SFR Jugoslavije, međunarodnih ekonomskih sankcija i bombardovanja 1999. godine. Izvozno orijentisana industrija Kragujevca gotovo je u potpunosti izgubila inostrana tržišta. Metalni kompleks i proizvodnja saobraćajnih sredstava proizvodnju su smanjili za više od 10 puta, a stepen iskorišćenja kapaciteta u ovoj delatnosti pao je ispod 10%. Pad proizvodnje od oko 3,5 puta ostvaren je u tekstilnoj industriji, preko 5 puta u prehrambenoj industriji, dok je proizvodnja vojne industrije smanjena za skoro 70% u odnosu na nekadašnji obim proizvodnje. Smanjena izvozna tražnja, unutrašnje tržište i smanjena proizvodnja imali su za posledicu i smanjenje broja industrijskih radnika.

Industrija u Kragujevcu, kao i u drugim industrijskim centrima Srbije, počela je da smanjuje broj zaposlenih radnika već početkom prve faze tranzicije 1990-tih godina, usled društveno-ekonomskih događaja i posledica koje su obeležile ovu dekadu. Sam proces tercijarizacije i model privatizacije u okviru druge faze tranzicije od 2001. godine, a na koje se nadovezala globalna kriza 2008. godine, uticali su na dalji pad apsolutnog broja zaposlenih u industriji Kragujevca (Tabela 1).

Ukupan broj zaposlenih radnika u industriji Kragujevca smanjen je u apsolutnom iznosu za preko 28.000 u periodu od 1990. do 2011. godine. U odnosu na druge posmatrane industrijske centre Srbije smanjenje broja radnika je bilo daleko veće. Broj radnih mesta u industriji smanjen

je za 4,5 puta u posmatranom periodu, dok je u Nišu smanjenje iznosilo 4 puta, Subotici 2,8 puta, Beogradu 2,2 puta i Novom Sadu 2 puta.

Tabela 1. Ukupan broj zaposlenih radnika u industriji, 1990-2011. godina

	1990.	2001.	2008.	2011.	1990/2011.*	1990/2011.**
Beograd	162.250	112.402	92.397	72.229	90.021	2,2
Kragujevac	36.233	21.415	12.059	8.092	28.141	4,5
Niš	41.828	33.819	15.806	10.438	31.390	4,0
Novi Sad	34.534	23.405	21.726	17.227	17.307	2,0
Subotica	23.685	14.263	12.962	8.388	15.297	2,8

* apsolutno smanjenje 1990/2011, ** racio smanjenja 1990/2011.

Izvor: Republički zavod za statistiku Srbije (2013). Opštine u Srbiji. Beograd

Ilustrativan primer kretanja broja zaposlenih su „Zastava automobili“, koji su 2001. godine pre restrukturiranja imali 11.364 zaposlenih, da bi nakon toga broj zaposlenih bio smanjen na 4.242. Na kraju 2009. godine broj zaposlenih iznosio je 2.796. Italijanski „Fiat“ preuzeo je fabriku „Zastava automobili“ 2009. godine i na kraju 2011. godine broj zaposlenih iznosio je 1.169 radnika (GK, 2013).

Deindustrijalizacija i devastacija industrije Kragujevca se može prikazati i putem nekih pokazatelja industrijalizacije, odnosno trendom kretanja gustine zaposlenosti u industriji, koeficijentom značaja industrije i koeficijentom industrijalizacije (Tabela 2).

Tabela 2. Indikatori razvijenosti industrije Kragujevca, 1990-2011. godina

	Gustina zaposlenosti u industriji	Koeficijent značaja industrije	Koeficijent industrijalizacije
1990.	3,6	52,6	20,5
2001.	3,3	48,6	12,2
2008.	2,7	34,7	6,9
2011.	2,3	26,3	4,5

Izvor: Proračuni autora na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku Srbije

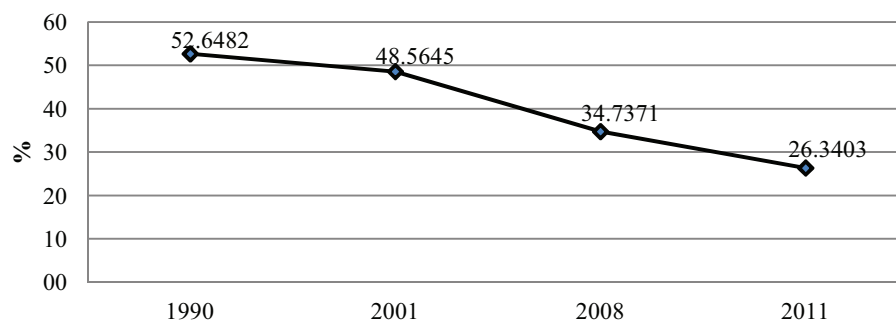
Gustina zaposlenosti u industriji, koja predstavlja odnos broja zaposlenih u sektoru industrije Kragujevca i sektoru industrije Srbije, ima tendenciju konstantnog smanjenja od 1990. do 2011. godine. Koeficijent značaja industrije, koji pokazuje odnos broja zaposlenih u sektoru industrije Kragujevca u odnosu na ukupan broj zaposlenih u privredi Kragujevca, ukazuje da industrija ima dvostruko manji doprinos u ukupnoj zaposlenosti Kragujevca u istom periodu. Koeficijent industrijalizacije je odnos broja zaposlenih u sektoru industrije Kragujevca i broja stanovnika Kragujevca. Ovaj koeficijent ima najoštrij trend smanjena i skoro je pet puta manji 2011. u odnosu na 1990. godinu.

Koliki je sunovrat privrede pokazuje drastičan pad relativnog učešća zaposlenih u industrijskim preduzećima Kragujevca, koja su decenijama bila nosilac zaposlenosti u ovom važnom industrijskom centru Srbije. Pad apsolutnog broja zaposlenih bio je praćen i ostrim smanjenjem relativnog učešća broja industrijskih radnika u ukupnoj zaposlenosti (Grafikon 1). Relativno učešće zaposlenih u industrijskim preduzećima prepolovljeno je za dve decenije, odnosno smanjeno je sa 52,6% u 1990. godini na svega 26,3% u 2011. godini.

U okvirima privrede Kragujevca, pad relativnog učešća nije bilo kompenzovan otvaranjem dovoljnog broja novih radnih mesta u drugim delatnostima, već je i taj broj smanjen (Tabela 3). U periodu 1990-2011. godine, ukupan broj zaposlenih smanjen je za 38.100 ili za 2,2 puta. Pored smanjenja broja zaposlenih u industriji, apsolutno i relativno je smanjen broj

zaposlenih u poljoprivredi i šumarstvu, građevinarstvu, uslugama, dok je povećan broj u delatnostima obrazovanja, zdravstvene i socijalne zaštite.

Grafikon 1. Relativno učešće broja industrijskih radnika u ukupnoj zaposlenosti Kragujevca, 1990-2011. godina



Izvor: Republički zavod za statistiku Srbije. (2013). Opštine u Srbiji. Beograd.

Tabela 3. Kretanje ukupnog broj zaposlenih radnika u Kragujevcu po oblastima, 1990-2011.

	1990.	2001.	2008.	2011.	-/+1990/2011.*	2011/1990.**
Ukupno	68.821	44.096	34.692	30.721	-38.100	-2,2
Industrija	36.233	21.415	12.059	8.092	-28.141	-4,5
Poljoprivreda i šumarstvo	624	468	358	110	-514	-5,7
Građevinarstvo	3.295	1.648	1.674	1.485	-1.810	-2,2
Usluge	14.870	10.477	8.775	7.638	-7.232	-1,9
Obrazovanje	3.895	3.236	3.676	4.434	+539	+0,9
Zdravstvena i socijalna zaštita	4.044	4.749	5.224	5.333	+1.289	+0,8
Ostale oblasti	5.860	2.103	2.926	3.629	-2.231	-1,6

* apsolutno smanjenje/povećanje 1990/2011, ** racio smanjenja/povećanja 1990/2011.

Izvor: Republički zavod za statistiku Srbije. (2013). Elektronska biblioteka, Opštine u Srbiji. Beograd: Republički zavod za statistiku Srbije. <http://webrzs.stat.gov.rs>

Deindustrijalizacija privrede Kragujevca se svakako odrazila na funkcionisanje ukupne srpske privrede, u čijim okvirima je kragujevački metalski kompleks bio važan pokretač proizvodnje, zaposlenosti i izvoza. Usled dezinvestiranja, destrukcije kapitala, smanjene operativne sposobnosti opreme i tehnološkog zaostajanja, industrija je postala devastirana, izraubovana, zastarela i prilagođena strukturi tržišta u prethodnom periodu. Deindustrijalizacija se krajnje nepovoljno odrazila na ekonomski razvoj Kragujevca i Šumadije, utičući na stvaranje brojnih socijalnih problema, a posebno na porast siromaštva i socijalne isključenosti stanovništva.

Privatizacija industrijskih preduzeća u Kragujevcu

Veliku ulogu u devastaciji industrije Kragujevca imala je privatizacija i način na koji je ona sprovedena. Proces svojinske transformacije u Kragujevcu, kao i u drugim industrijskim centarima Srbije, od 1990. godine, prošao je kroz više diskontinualnih faza i smenjivanje jednog modela privatizacije drugim. Najveći deo privatizacija industrijskih preduzeća ostvaren je posle 2001. godine, došenjem Zakona o privatizaciji, i to: prodajom kapitala preduzeća putem aukcije (A), tržišta kapitala (TK), licitacije (L) i javno prikupljenih ponuda (JPP).

U periodu 2002-2012. godina, kroz proces privatizacije prošla su 23 industrijska preduzeća u Kragujevcu. Od njihove privatizacije ostvaren je prihod od oko 1,152 milijardi

dinara, a za realizaciju su planirane investicije u vrednosti od oko 723 miliona dinara. Usled privatizacije, broj zaposlenih radnika u 2011. godini smanjen je u industrijskim preduzećima u poređenju sa periodom pre privatizacije (Tabela 4).

Broj privatizovanih preduzeća se menjao zbog poništenih privatizacija usled nepoštovanja ugovornih obaveza. Poništene su privatizacije u preduzećima „Jugomedika“, „Nikola Nikolić“, „Košutnjak“ i „Partizan“, dok su preduzeća „Diork“ i „Mlekara Mladost“ posle neuspešne prve privatizacije ponovo privatizovana.

Preduzeće „Filip Kljajić“ (FKK), posle više neuspelih pokušaja pronalaska strateškog partnera i više propalih tenderskih i aukcijskih privatizacija celine preduzeća, podeljeno je na četiri dela. Pojedinačna preduzeća privatizovana su putem licitacione prodaje. Prvi i četvrti deo preduzeća posle privatizacije brisana su iz Registra privrednih subjekata „Agencije za privredne registre“ (APR).

Posle neuspešne privatizacije stečaj je pokrenut u preduzećima „Stragarit“ i „Partizan“. Neka preduzeća obrisana su iz Registra privrednih subjekata APR zato što su prestala da posluju kao samostalna pravna lica, usled pripajanja ili sprovedenog postupka stečaja ili likvidacije iz ekonomskih razloga. Tu sudbinu doživela je i „Crvena zvezda“, jedna od najstarijih i najvećih fabrika za proizvodnju i obradu mesa u nekadašnjoj Jugoslaviji. Osnovana 1887. godine, fabrika se bavila proizvodnjom, preradom i konzerviranjem voća, povrća i mesa, njegovim izvozom, čime je postavila temelje prehrambene industrije u Šumadiji. Između dva svetska rata ona je postala najveća fabrika prehrambene industrije u Srbiji, koja je proizvodila više od 200 raznih proizvoda. Od 1960-tih godina „Crvena zvezda“ je, usled širenja kapaciteta u primarnoj proizvodnji, preradi i trgovini, postala bitan faktor razvoja agro-industrijskog kompleksa Šumadije (Čirić, 1987). Vremenom, ona je postala veliki izvoznik konzerviranog mesa i prva registrovana fabrika za izvoz mesa i prerađevina na tržište Evropske zajednice. Nažalost, preduzeće sa tradicijom od preko 120 godina je likvidirano 2010. godine, posle više pokušaja privatizacije i pokrenutog stečaja 2002. godine.

Bez pomoći države ova preduzeća nisu imala skoro nikakvu šansu da prežive. Umesto da svako preduzeće zasluži posebnu pažnju i da mu se pruži pomoć usled teškog funkcionisanja, što je lakše nego osnivanje novog preduzeća, kod nas je prevladalo verovanje da će velike industrijske sisteme zameniti dobro organizovana i efikasna privatna preduzeća (Savić, 2011). Time su veliki industrijski sistemi prepušteni laganom propadanju.

Većina velikih industrijskih preduzeća u Kragujevcu su vremenom tonula sve dublje, pošto država nije imala adekvatne programe njihovog restrukturiranja i privatizacije. S obzirom da su ta preduzeća zapošljavala veliki broj radnika, zbog čuvanja socijalnog mira, ona su povremeno primala oskudnu državnu pomoć, koja nije bila dovoljna za investicije i efikasnu konkurenciju stranim kompanijama. U toj grupi su „Zastava automobili“, „Zastava kamioni“, „21. oktobar“ i „Zastava Energetika“. Ova neprivatizovana preduzeća nisu restrukturirana i nisu se razvijala zbog činjenice da su očekivala privatizaciju. Ona nisu investirala i nisu prilagođavala proizvodne programe potrebama domaćeg ili inostranog tržišta i danas su opterećena brojnim poslovnim i socijalnim problemima. Iz privatizacije su izuzeta i preduzeća u društvenom vlasništvu „Šumadija“ i „Zastava Impro“, koja zapošljavaju lica sa invaliditetom.

Fabrika „Zastava oružje“ je odlukom države izašla iz „Grupe Zastava“ 2000. godine. Restrukturiranje preduzeća, finansijska konsolidacija i smanjenje broja zaposlenih za preko 900 lica započelo je 2004. godine. Deo finansijske konsolidacije završen je konverzijom dugova u državne akcije, tako da „Zastava oružje“ 2005. godine, posle izvršene preregistracije i transformacije preduzeća, postaje akcionarsko društvo zatvorenog tipa sa većinskim vlasništvom države. I pored toga, „Zastava oružje“ u 2013. godini spada u red najvećih aktivnih poreskih dužnika u srpskoj privredi.

Tabela 4: Privatizacija industrijskih preduzeća u Kragujevcu, 2002-2011. godine

Preduzeće	Godina	Metod	Broj radnika pre privatizacije	Broj radnika u 2011. godini	Prodajna cena, u dinarima	Investicije, u dinarima	Napomena
„Ortopedija“	2002	A	59	28	18.500.000	488.000	
„Jugomedika“	2002	TK	11	0	3.700.000	86.000	Raskinut ugovor, u stečaju
„Remont“	2003	A	115	6	13.100.000	1.203.000	
„Koštunjak“	2003	A	132	0	3.258.000	1.329.000	Raskinut ugovor, obrisano 2011
„Nikola Nikolić“	2003	A	106	0	10.600.000	0	Raskinut ugovor, obrisano 2011
„AZMA“	2004	A	177	29	14.600.000	3.110.000	
„Partizan“	2004	TK	178	0	5.400.000	9.419.000	Raskinut ugovor, u stečaju
„Mlekara Mladost“	2004	TK	149	101	44.608.590	0	Raskinut ugovor, kompanija Meggle većinski vlasnik od 2011. godine
„Zastava hidroelektrane“	2005	L	1	0	400.000	0	
„Zastava Kovačnica“	2005	A	597	350	151.691.000	258.920.000	
„Zastava alati“	2005	A	390	158	171.201.000	249.085.000	
„ELVOD“	2005	A	257	48	44.207.000	4.604.000	
„22. decembar“	2006	A	786	20	160.180.000	36.300.000	
„Koža Co“	2006	A	23	0	8.613.000	20.785.000	
„Zastava mašine“	2006	A	161	91	34.760.000	9.960.000	
„Zastava tapacirnica“	2006	A	259	384	30.498.000	24.077.000	
„Proleter“	2006	JPP	125	78	9.960.000	84.450.000	
„Zastava procesna oprema“	2007	A	115	0	22.587.000	5.542.000	Obrisano 2010. godine
FKK - 1. deo (fabrika mašina, alata i autodelova)	2007	L	148	0	81.149.000	0	Obrisano 2010. godine
FKK - 2. deo (fabrika skladišnih i transportnih sistema)	2007	L	98	34	89.783.000	0	
FKK 3. deo (fabrika sitnih lanaca)	2008	L	263	15	98.417.000	0	
FKK 4. deo (fabrika krupnih lanaca)	2008	L	266	0	131.000.000	0	Obrisano 2010. godine
„DIORK“	2009	A	415	12	4.200.000	14.091.000	
„Zastava automobil“			4.500	18			U restrukturiranju
„21. oktobar“			568	293			U restrukturiranju
„Zastava Energetika“			527	527			U restrukturiranju
„Zastava kamioni“			1.391	736			U restrukturiranju
„Zastava Impro“			42	0			Obrisano 2009. godine – pripojeno grupi Zastava vozila - u restrukturiranju
DP „Šumadija“			104	111			Izuzeto iz privatizacije – u restrukturiranju
„Stragari“			198	0			U stečaju
Ukupno			12.161	3.039	1.152.412.590	1.152.412.590	

Izvor: Agencija za privatizaciju

„FIAT automobili Srbija“ (FAS), kao mešovito preduzeće italijanske kompanije „Fiat Group Automobiles“ i države Srbije, osnovano je 2008. godine, ugovorom o strateškoj saradnji i zajedničkom ulaganju. Preduzeće „FAS“ je u većinskom vlasništvu italijanske kompanije od 67%, dok je preostalih 33% u vlasništvu manjinskog partnera Republike Srbije. Ovim je, na poseban način, privatizovan i restrukturiran nekadašnji pokretač razvoja centralne Srbije. Veliki proizvodni sistem, posle godina posrtanja, svoju razvojnu šansu našao je kroz partnerstvo i globalizaciju poslovanja. Time je obezbeđen postprivatizacioni razvoj i poboljšana pozicija na tržištu, povećanjem investicija i popravljanjem performansi poslovanja.

Nakon više od deset godina sprovođenja, može se oceniti da proces privatizacije nije iskorišćen za restrukturiranje i revitalizaciju dobrog dela industrijskih kapaciteta u Kragujevcu.

Osnovni cilj privatizacije trebalo je da bude restrukturiranje i tehnološka modernizacija industrijskih preduzeća, što je trebalo da rezultira povećanjem proizvodnje, izvoza i zaposlenosti. Nažalost, status i stanje u kome se ona danas nalaze, osim preduzeća „FAS“ i delimično „Zastava oružja“, ne potvrđuje ostvarenje ovih ciljeva.

U procesu privatizacije delom su ponuđena i industrijska preduzeća sa viškom zaposlenih, tehnološki zaostala i bez obrtnog kapitala. Privatizovana su ona uspešnija, uglavnom po prodajnoj ceni nižoj od knjigovodstvene vrednosti. Među privatizovanim preduzećima ima i onih koji su uspešno poslovala, gde su novi vlasnici ostvarili još bolje poslovne rezultate, ali i takvih koje su novi vlasnici doveli do stečaja i propasti. Motiv privatizacije ovih preduzeća nije bio završetak postprivatizacionog restrukturiranja i rešavanje razvojnih problema. Ovo potvrđuju raskinute privatizacije, stečaji i likvidacije preduzeća, broj radnika koji je ostao bez posla nakon privatizacije i činjenica da nije sprečena vaninstitucionalna privatizacija.

Perspektive ponovne industrijalizacije Kragujevca u narednom periodu

Dugoročno održiv privredni razvoj Kragujevca, kao i Srbije, može da donese samo oživljavanje realnog sektora i rast proizvodnje razmenljivih dobara. Odnosno, rast zaposlenosti, proizvodnje i izvoza može da obezbedi ponovna industrijalizacija. Praksa je pokazala da industrijska preduzeća deluju preko brojnih veza i multiplikativnih efekata na celu privredu. U tom smislu ih je opravdano posmatrati kao „motor razvoja“ Kragujevca, uz izmenu strukture industrijske proizvodnje.

Potencijali su u dugoj industrijskoj tradiciji, postojećim kapacitetima i infrastrukturi, cenovnoj konkurentnosti i donekle kvalifikovanoj radnoj snazi, povećanim investicijama u razvoj infrastrukture, postojećim i formiranju novih industrijskih zona, univerzitetskom centru koji pruža razvoj formalnog i neformalnog obrazovanja i mogućnosti formiranja tehnološkog parka. Takođe, adekvatnim razvojem poljoprivrede i finalizacijom njenih proizvoda, uz izgradnju i modernizaciju preradnih kapaciteta prehrambene industrije, može se stvoriti ozbiljna razvojna šansa, celog agro-industrijskog kompleksa na području Kragujevca i Šumadije.

Izvozno orijentisana strategija na evropsko i svetsko tržište za kragujevačku industriju bi bila najpoželjnija i najprihvatljivija, kako bi se, rastom izvoza, značajnije povećala proizvodnja i zaposlenost, uz ispunjenje osnovnog zadatka, rasta konkurentnosti. Pojedina preduzeća, pored izvoza, proizvodnju mogu da orijentišu na zadovoljenje potreba domaćeg tržišta.

U situaciji nedostatka kapitala neophodno je identifikovati i postaviti užu proizvodnu orijentaciju, koja će u uslovima oštre konkurencije moći da izdrži utakmicu u međunarodnoj razmeni. Ovo zahteva revitalizaciju postojećih, izgradnju novih velikih preduzeća, kao i ubrzano prevazilaženje ekonomsko-tehnološkog zaostajanja i dominantnosti proizvoda nižeg stepena finalizacije. Razvoj industrije bi trebalo zasnivati i na tehnološki inovativnim malim i srednjim preduzećima, njihovoj klasterizaciji i povezivanju sa velikim preduzećima. Ona bi specijalizaciju najvećim delom mogla da ostvare u proizvodima srednje-visoke tehnološke intezivnosti.

U narednom periodu nosilac razvoja kragujevačke industrije može da bude proizvodnja: (1) motornih vozila i komponenti, (2) hrane, (3) oružja, (4) informacionih tehnologija, dok se (5) određeni proizvodi mogu proizvoditi za potrebe domaćeg tržišta.

(1) I pored krize u svetskoj automobilskoj industriji, proizvodnja motornih vozila i komponenti jedna je od najperspektivnijih u kragujevačkoj i srpskoj privredi. Od kada je u Kragujevcu počela sa radom fabrika „FAS“, pored otvaranja novih radnih mesta i povećane zaposlenosti, grad je sa novim investicijama postao jedan od najvećih izvoznika u Srbiji sa oko 1,5 milijarde evra u 2013. godini (MFRS, 2014). Od 2012. godine dominantan udeo u izvozu privrede Kragujevca ima izvoz automobila, sledi sektor mašina i uređaja, osnovnih metalnih proizvoda i ostalih proizvoda prerađivačke industrije, što čini 85% vrednosti ukupnog izvoza.

Zahvaljujući izvozu automobila privreda Kragujevca je ostvarila suficit prvi put posle 1990. godine (RPKK, 2013).

Značaj „FAS“ jeste u tome što je jedan od nosilaca tehnološkog razvoja privrede Srbije i omogućava rad velikog broja kooperanata. Oni su delom koncentrisani u blizini same fabrike automobila, u okviru slobodne carinske i infrastrukturno opremljene industrijske zone „Grošnica“, koja pruža mogućnosti širenja i otvaranja novih radnih mesta, a delom van Kragujevca i Srbije. Potencijali automobilske industrije u Kragujevcu su u osvajanju proizvodnje onih proizvoda i komponenti za „FAS“ koji se sada uvoze. Veliki multiplikatorski i akceleratorski efekti mogu se ostvariti proizvodnjom proizvoda tehnološki intenzivne mašingradnje, elektronske i telekomunikacione opreme, proizvodnje kablova, proizvoda od gume i plastike, kao i tekstilne industrije, neophodnih za automobilsku industriju.

(2) Proizvodi agro-industrijskog kompleksa, odnosno prehrambene industrije, trebalo bi da imaju prioritet u koncepciji razvoja privrede Kragujevca i Šumadije na srednji rok, jer poseduju komparativne prednosti koje treba iskoristiti. Poljoprivredni proizvodi su realna izvozna šansa, ali samo ako se rapidno podigne stepen prerade poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. Da bi se to i ostvarilo, pored efikasnog razvoja poljoprivrede, neophodno je izgraditi i savremene kapacitete prerađivačke industrije, čiji bi kvalitet i asortiman proizvoda zadovoljio i najstrožije zahteve svetskog tržišta (Savić, Bošković i Mičić, 2012). Horizontalna i vertikalna integracija poljoprivrede i prehrambene industrije omogućila bi ponovni razvoj velikih preduzeća i razvoj agrobiznisa. Osim ekonomije obima i konkurentnosti, velika preduzeća, poput nekadašnje fabrike „Crvena zvezda“, nužna su kako bi bili ispunjeni propisi i standardi kvaliteta i bezbednosti proizvoda. Razvoj malih i srednjih prehrambenih kapaciteta, naročito u ruralnim područjima, poslovno povezanih sa većim proizvodnim sistemima, izvanredna su šansa za proizvodnu diversifikaciju baziranu na „zdravoj hrani“ i „zelenim tehnologijama“ sa geografski prepoznatljivim poreklom.

(3) Proizvodnja oružja, kao jedna je od uspešnijih izvoznih grana u prošlosti, mogla bi da poveća izvozne kapacitete u Kragujevcu. Ne sme se zaboraviti i da je u prošlosti ova proizvodnja bila jedan od glavnih nosilaca tehnološkog razvoja i inovacija i da je imala najbrži rok povraćaja investicija. Izvozna strategiju bi trebalo usmeriti prema starim, ali i novim tržištima. Naravno, nerealno je očekivati u kratkom roku uspeh kakav je ostvaren 1980-ih godina. Razlog su postojeći kapaciteti i sporo osvajanje ranijih tržišta, ali i činjenica da izvoz ove industrije zavisi od uticaja spoljno-političkog faktora. Razvojna i izvozna uloga proizvodnje oružja može da bude zasnovana na tradiciji i iskustvu proizvodnje, tehnologiji i znanju, visokom kvalitetu proizvoda, cenovnoj konkurentnosti, iskusnim kadrovima i većim ulaganjima u istraživanje i razvoj.

(4) Informacione tehnologije predstavljaju oblast kojom se mora obezbediti propulzivniji rast industrije Kragujevca u srednjem i dugom roku. Razvoj softverskih proizvoda mogao bi činiti dominantan deo ove industrije, pošto je ona jako bitna za proizvodnju velikog broja drugih proizvoda. Ova grana industrije može doprineti rastu izvoza, stvaranju nematerijalne infrastrukture koja je neophodna za razvoj konkurentne industrije, informacionog društva i elektronskog poslovanja. Kragujevac, kao industrijski i centar visokog obrazovanja, koji ima solidno razvijenu informacionu i intelektualnu infrastrukturu, pruža mogućnosti za stvaranje naučno-tehnološkog parka. Njime bi se pokrenuo, pored postojećih, razvoj novih poslovnih inkubatora i klastera.

(5) Značajan broj preduzeća srednje i niže tehnološke intenzivnosti mogu proizvodnju razvijati za domaće (i lokalno) tržište, posebno putem proizvodnje u malim i srednjim preduzećima. Pored toga, delatnosti proizvodnje nameštaja (poput preduzeća „Forma Ideale“), prerade drveta i proizvoda od drveta, obrade metala, proizvodnje medicinske opreme, istovremeno bi trebalo da koriste i izvozni potencijal. Radno intenzivna preduzeća (odeća, koža i obuća) uz permanentnu tehnološku modernizaciju, unapređenje kvaliteta i asortimana proizvoda, mogu uticati na rešavanje problema nezaposlenosti. Šansa ovih preduzeća jeste strategija razvoja

konkurentnosti bazirana na kvalitetu, dizajnu, zadovoljenju ekskluzivnih potreba, proizvodnji malih serija, i posebno klasterizaciji, a mnogo manje u doradnim poslovima.

Naravno da ponovna industrijalizacija Kragujevca izgleda dosta zahtevna u pogledu ulaganja i vremena, ali iskustva iz dalje i bliže prošlosti pokazuju da je ona ipak izvodljiva. Pošto se ponovna industrijalizacija ne može desiti samo zahvaljujući delovanju tržišta, neophodan je aktivistički pristup i države i Grada Kragujevca, koji bi morali da se koncentrišu na neke ključne probleme:

Prvo, neophodno je da država obezbedi zdrav poslovni ambijent ili industrijske okvirne uslove, koji će podsticati razvoj biznisa i osnivanje preduzeća, a ne suprotno. To se odnosi na makroekonomsku stabilnost i adekvatnu makroekonomsku politiku, efikasnu državu i zakone, savremene propise, višestruko efikasniju, manju i jeftiniju administraciju.

Drugo, potrebno je da država obezbedi deo kapitala, kroz neku formu razvojne ili izvozne banke, čiji će osnovni cilj da bude efikasna alokacija i povoljni izvori finansiranja za proizvodnju i izvoz, kao i da politiku subvencija usmeri prema proizvođačima i izvoznicima.

Treće, neophodno je da gradske institucije Kragujevca obezbede unapređenje administrativnih procedura, smanjenje birokratije na gradskom nivou i podsticajne mere za privlačenje investitora.

Četvrto, neophodno je da gradska uprava nastavi sa ulaganjem u razvoj fizičke i nematerijalne infrastrukture i urbanizaciju grada, što predstavlja uslov za efikasno funkcionisanje industrije.

Peto, potrebno je da grad pruži podršku osnivanju novih preduzeća i promociju postojećih (i osnivanje novih) industrijskih zona, industrijskih inkubatora i klastera, biznis inovacionog centra i tehnološkog parka.

Zaključak

Temelji kragujevačke industrije postavljeni su sredinom 19. veka, osnivanjem vojne fabrike, čime započinje njegova industrijalizacija. Razvojni put fabrike uticao je da ona izraste među vodeće proizvođače oružja u Evropi, i bude među najvećim proizvodnim fabrikama u Kraljevini Jugoslaviji pred Drugi svetski rat.

Privredni razvoj Kragujevca od Drugog svetskog rata bazirao se na strategiji ubrzanog razvoja pre svega metalnog kompleksa. Zahvaljujući industriji, Kragujevac je izrastao u veliki i jedan od vodećih industrijskih centara SFR Jugoslavije i Balkana. Fabrike „Crvena zastava” i „Zastava automobili” imale su najveći uticaj na prerastanje „Grupe Zastava” u veliki poslovni i proizvodni sistem, koji će krajem 1980-tih godina dostići 30.000 zaposlenih. Razvoj kragujevačke industrije pretežno je bio izvozno usmeren, a najveći deo izvoza činili su automobili, naoružanje i galovi lanci. Pored metalnog kompleksa, doprinos industrijalizaciji i izvozu dala su i preduzeća prehrambene i tekstilne industrije. Kragujevac je zahvaljujući industrijalizaciji, pored ekonomskog, postao urbani, obrazovni, kulturni, zdravstveni i sportski centar Šumadije i Srbije.

Privreda Kragujevca doživljava deindustrijalizaciju od početka 1990-tih godina. Ona je posledica društvenih i ekonomskih događaja u poslednjoj dekadi 20. veka, kao i pogrešno odabranog modela privrednog razvoja Srbije u prvoj dekadi 21. veka. Deindustrijalizacija za posledicu ima višestruko smanjenje broja industrijskih radnika, proizvodnje i izvoza. Nažalost, tranzicioni bilans je poražavajući za većinu proizvodnih sistema u Kragujevcu. Njihovoj devastaciji doprinos je pružila i privatizacija.

U narednom periodu nema bitnijeg privrednog napretka i održivog razvoja Kragujevca bez ponovne industrijalizacije (reindustrijalizacije), kao osnove privrednog razvoja. Industrija je

realna alternativa, a ne „drugorazredna“ delatnost, jer postoje potrebni resursi i duga industrijska tradicija. Njen razvoj se mora zasnivati na izmenjenoj proizvodnoj orijentaciji, gde pored automobilske i vojne industrije, značajno mesto u buduće moraju imati prehrambena i industrija informacionih tehnologija, dok se određeni proizvodi mogu proizvoditi za potrebe domaćeg tržišta. Naravno da će reindustrijalizacija biti zahtevna u pogledu ulaganja i vremena, zbog čega je neophodan aktivan pristup i državnih i institucija Grada Kragujevca u rešavanju ključnih pitanja.

Reference

1. Agencija za privatizaciju (AP). (2014). *Privatizacija i stečaj preduzeća*. Preuzeto 10. decembra 2013, sa <http://www.priv.rs/Agencija+za+privatizaciju/1/Naslovna.shtml>
2. Ćirić, M. (1987). Stoleće fabrike konzervi „Crvena zvezda“ u Kragujevcu, U Ćirić, M. (ur.), *Od pekmezare do moderne fabrike*. (str. 5-10). Kragujevac: Inex - fabrika konzervi „Crvena zvezda“ Kragujevac.
3. Filip Kljajić Kragujevac (FKK). (2005). *Profil Preduzeća Filip Kljajić Kragujevac*, Preuzeto 26. decembra 2013, sa http://www.priv.rs/upload/company/document/teaser_373.pdf
4. Grad Kragujevac (GK). (2013). Strategija održivog razvoja grada Kragujevca 2013-2018. Kragujevac.
5. Micić, R. (ured.) (2013). *Zastava u drugoj polovini XX veka*, Kragujevac: Udruženje „Kragujevac – naš grad“.
6. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja (MERR). (2011). *Strategija i politika razvoja industrije Republike Srbije, 2011-2020*. Beograd.
7. Ministarstvo finansija Republike Srbije (MFRS) (2014). Petnaest najvećih izvoznika od januara do decembra 2013. godine, Preuzeto 10. januara 2014, sa <http://www.mfin.gov.rs/newsitem.php?id=10100>
8. Preuzeto 26. decembra 2013, sa <http://www.kg-cci.co.rs/>
9. Regionalna privredna komora Kragujevac (RPKK). (2013). *Publikacije-Arhiva*,
10. Republički zavod za statistiku (RZS). (1993). *Statistički godišnjak Srbije 1992*. Beograd.
11. Republički zavod za statistiku (RZS). (2013). *Preduzeća u Republici Srbiji, prema veličini, 2012*. Beograd.
12. Republički zavod za statistiku Srbije (RZS). (2013). *Opštine u Srbiji*. Beograd.
13. Savić, Lj. (2011). Reindustrijalizacija kao osnova postkriznog modela razvoja- realnost ili zabluda. U Jovanović-Gavrilović, B. Rakonjac-Antić, T. (ur.), *Ekonomska politika i razvoj*, (str. 29-48). Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
14. Savić, Lj. Bošković, G. i Mičić, V. (2012). Assumptions and possibilities of the development of the Serbian food industry. *Ekonomika poljoprivrede*, 59(4).
15. Spasić, Ž., (1973). *Kragujevačka fabrika oružja 1853-1973*. Beograd: Vojno-izdavački zavod.

ZAPOSLENOST I AKTIVNE MERE POLITIKE ZAPOSŁJAVANJA U REGIONU ŐUMADIJE

Dr Gordana Marjanović*
Vladimir Mihajlović

***Apstrakt:** Rešavanje problema nezaposlenosti postavljeno je kao jedan od najznačajnijih ciljeva u budućem razvoju Republike Srbije. U tom smislu, primena adekvatne politike zapošljavanja je od presudnog značaja. Kada su u pitanju politike tržišta rada koje se mogu preduzeti kako bi se ovaj cilj ostvario, svakako se kao najbitnije mogu izdvojiti aktivne mere tržišta rada.*

U skladu sa tim, u ovom radu se analizira pozicija regiona Őumadije u odnosu na ostale regione i Srbiju kao celinu, i to sa dva aspekta: iz ugla učešća ovog regiona u formiranju agregatnog bruto domaćeg proizvoda (BDP), kao parametra koji odražava stepen neravnomernosti regionalnog razvoja Srbije, kao i sa aspekta tendencija kretanja indikatora na tržištu rada. Predmet istraživanja odnosi se na karakteristike tržišta rada u regionu Őumadije, a obuhvata ispitivanje trenutnog stanja i praćenje tendencija kretanja kako parametara poput zaposlenosti odnosno nezaposlenosti, tako i primenjenih mera za unapređenje zapošljavanja. Cilj rada je da se, na bazi evaluacije sprovedenih mera na tržištu rada u regionu Őumadije i Kragujevcu, kao i njihovih rezultata, definišu smernice za poboljšanje situacije na ovom tržištu u predstojećem periodu.

***Ključne reči:** nezaposlenost, politika zapošljavanja, tržište rada, regionalni razvoj*

Uvod

Već duži niz godina, nezaposlenost predstavlja jedan od najozbiljnijih problema u Srbiji. Brojne ekonomske, socijalne, psihološke i druge posledice ovog negativnog fenomena, ukazuju na neophodnost preduzimanja adekvatnih mera za njegovo rešavanje.

Osim na agregatnom nivou, i na nivou pojedinih regiona nezaposlenost beleži visoke stope, naročito kada su u pitanju region Južne i Istočne Srbije i region Őumadije i Zapadne Srbije. Stope nezaposlenosti u ovim regionima su često iznad republičkog proseka, umnogome kao posledica neravnomernosti u regionalnom razvoju Srbije.

Međutim, ravnomerniji regionalni razvoj nije sam po sebi dovoljan za unapređenje zapošljavanja. Naime, za povećanje broja zaposlenih, od posebne su važnosti aktivne mere tržišta rada. Njima se obezbeđuje bolja zapošljivost nezaposlenih lica, posebno onih koji pripadaju ranjivim grupama nezaposlenih. Pored toga, omogućeni su i pozitivni efekti poput boljeg uparivanja lica koja traže posao i raspoloživih radnih mesta, podsticanja preduzetničkog ponašanja, stvaranja bolje socijalne klime i povećanja potrošnje.

U skladu sa tim, u ovom radu će se ispitivati stanje na tržištu rada u regionu Őumadije i posebno u Kragujevcu, kao njegovom centru. Najpre će se pratiti pozicija ovog regiona prema učešću u stvaranju ukupnog BDP-a, a zatim će se približnije analizirati problemi vezani za nezaposlenost, kao i primenu mera usmerenih na njeno smanjenje.

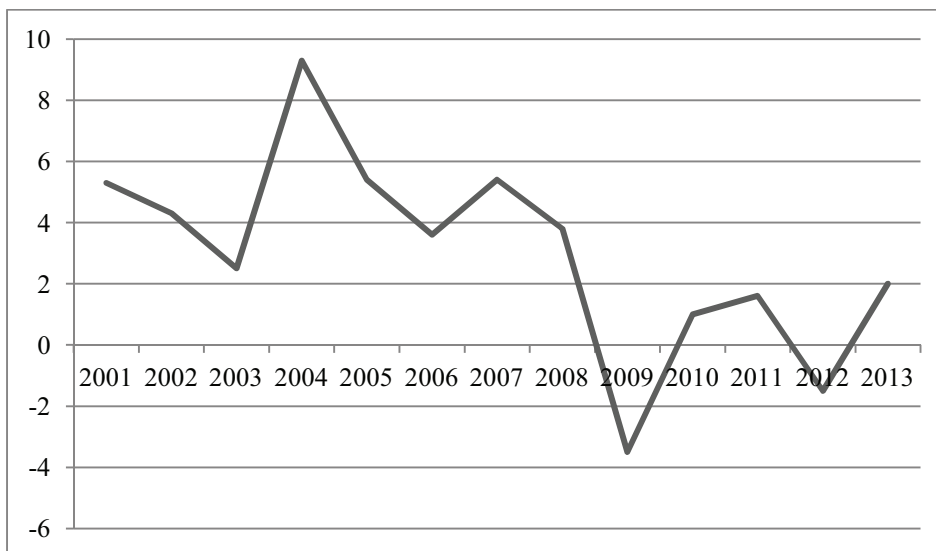
Tendencije kretanja osnovnih makroekonomskih indikatora u Srbiji

Kretanje makroekonomskih indikatora u Srbiji u prvoj i početkom druge decenije XXI veka, ne može se okarakterisati kao povoljno. Prosečna stopa rasta realnog BDP-a kretala se oko 3%, ali je beležila značajne fluktuacije. Period od 2001-2013. godine takođe karakterišu

* gmarjanovic@kg.ac.rs

relativno visoke stope inflacije, koja je u proseku (ne računajući 2001. godinu) iznosila oko 9%. Nepovoljno kretanje obima proizvodnje, kao i ostalih makroekonomskih indikatora je, sa jedne strane, rezultat započinjanja tranzicionih procesa u Srbiji, koji još nisu završeni. Strukturne reforme i različiti disbalansi u funkcionisanju privrede, kao posledica sprovođenja tranzicije, ostavili su traga na srpsku ekonomiju. Sa druge strane, na kretanje obima proizvodnje takođe je uticala i Velika Recesija koja je nastala 2007. godine.

Grafik 1. Kretanje realnog BDP-a u Srbiji u periodu 2001-2013. godine



Izvor: RZS

Preliivanje efekata krize na srpsku ekonomiju manifestovalo se značajnim padom realnog proizvoda od 3,5% u 2009. godini. Osim ovog, zabeležena je još jedna negativna stopa rasta u 2012 godini (-1,5%). U tom smislu, može se govoriti o postojanju “duplog dna” u kretanju vrednosti realnog BDP-a. Kretanje realnog BDP-a u Srbiji u pomenutom periodu prikazano je na Grafiku 1.

Tabela 1. Kretanje odabranih makroekonomskih indikatora u Srbiji u periodu 2001-2013.

Godina	BDP (mil. EUR)	BDP (realni rast u %)	Inflacija	Neto SDI (mil. EUR)	Stanovništvo (u hiljadama)
2001.	12818,8	5,3	80,6	184,1	7503
2002.	16024,3	4,3	8,9	499,6	7500
2003.	17289,5	2,5	2,9	1194,5	7481
2004.	18993,6	9,3	10,6	773,8	7463
2005.	20285,3	5,4	16,2	1250,4	7441
2006.	23327,4	3,6	10,7	3322,6	7412
2007.	28473,9	5,4	6,9	1820,8	7382
2008.	32678,9	3,8	12,4	1824,4	7350
2009.	28951,9	-3,5	8,1	1372,5	7321
2010.	27967,8	1,0	6,1	860,1	7291
2011.	31472,4	1,6	11,1	1826,9	7259
2012.	29601,0	-1,5	7,3	231,9	7199
2013.	-	2,0	8,4	606,9	-

Izvor: RZS

Privredni rast u Srbiji je u ovom periodu bio najvećim delom rezultat stimulisanja agregatne tražnje. Značajan faktor su svakako bile i strane direktne investicije, koje su u posmatranom periodu u neto iznosu prosečno iznosile oko 1,2 milijarde evra. Pored navedenih indikatora, svakako da i promena broja stanovnika predstavlja bitnu stavku u razmatranju

problema nezaposlenosti u Srbiji. U tom smislu, prisutan je stalan trend smanjenja broja stanovnika, a time i lica u okviru radne snage. Imajući u vidu da se stopa nezaposlenosti izražava kao udeo nezaposlenih u ukupnoj radnoj snazi, jasno je da je i kretanje broja stanovnika faktor koji može da utiče na vrednost ove stope.

Neravnomerni regionalni razvoj i uticaj na nezaposlenost u šumadijskom regionu

Neravnomerni regionalni razvoj predstavlja posebno značan problem u Srbiji. Dosadašnji tokovi privrednog razvoja izazvali su prenaplašene disproporcije između pojedinih regiona, između regionalnih centara i okruženja, kao i sela i grada. Ovome je svakako doprineo i kolaps pojedinih privrednih sistema kao posledica tranzicionih procesa, što je prouzrokovalo produblјivanje parametara nerazvijenosti, naročito u regionu Južne Srbije.¹

Preterana koncentracija privredne aktivnosti dovodi do velikih razlika ne samo u pogledu ostvarenog bruto domaćeg proizvoda između regiona, već i posledično do izraženih razlika u vrednostima indikatora tržišta rada. U tabeli 2 su predstavljene vrednosti regionalnog BDP-a za svaki region u Srbiji (Beogradski region, region Vojvodine, region Šumadije i Zapadne Srbije i region Istočne i Južne Srbije), kao i njihovo učešće u ukupnom BDP-u na nivou Srbije u periodu 2009-2012 godine.

Tabela 2. Kretanje regionalnog BDP-a u apsolutnom i relativnom iznosu po regionima Srbije

Region	2009.		2010.		2011.		2012.	
	BDP (mil. RSD)	Učešće (%)	BDP (mil. RSD)	Učešće (%)	BDP (mil. RSD)	Učešće (%)	BDP (mil. RSD)	Učešće (%)
Beogradski region	1083899	39,9	1152005	40,0	1271691	39,6	1326547	39,6
Region Vojvodine	694254	25,6	748673	26,0	859808	26,8	917636	27,4
Region Šumadije i Zapadne Srbije	543378	20,0	562911	19,5	610143	19,0	635037	19,0
Region Južne i Istočne Srbije	391704	14,4	418302	14,5	466979	14,6	469469	14,0
Republika Srbija	2713206	100	2881891	100	3208620	100	3348689	100

Izvor: RZS

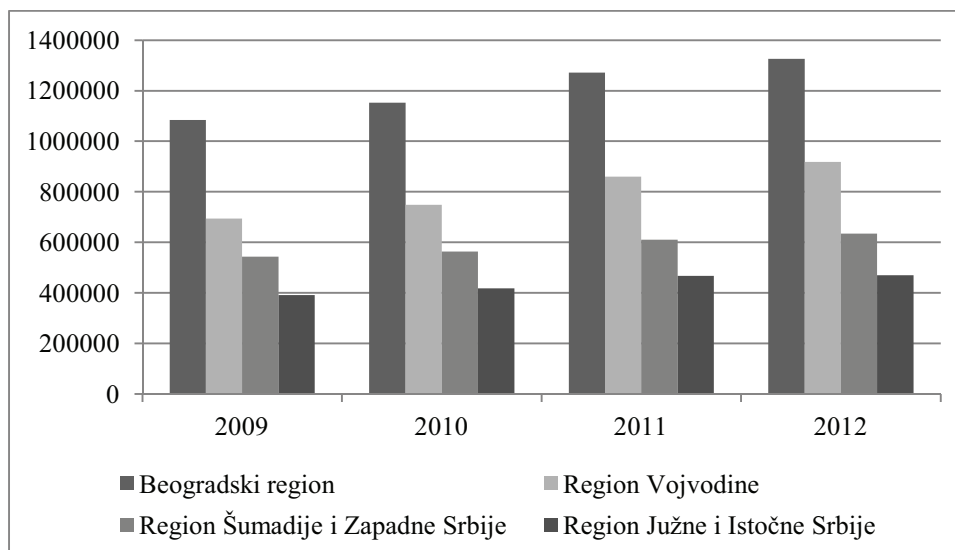
Može se uočiti da se BDP na nivou regiona Srbije konstantno povećavao, mereno u apsolutnim iznosima (milijonima RSD). Međutim, kada je reč o učešću pojedinih regiona u ukupnom BDP-u, primetno je dominantno učešće beogradskog regiona u celom periodu posmatranja. Region Vojvodine je povećao svoje učešće, dok je u slučaju Regiona Šumadije i Zapadne Srbije zabeležen konstantan pad učešća, u iznosu od pola procentnog poena godišnje. Slična tendencija je prisutna u regionu Južne i Istočne Srbije. Na grafiku 2 su predstavljeni odnosi između vrednosti BDP-a na nivou regiona.

Prisutne regionalne neravnomernosti svakako ostvaruju značajan uticaj na kretanje indikatora tržišta rada u pojedinim regionima, pa tako i u regionu Šumadije². U tom smislu, u tabeli 3 su predstavljeni podaci o ključnim indikatorima tržišta rada u Srbiji i regionu Šumadije (stope aktivnosti, stope nezaposlenosti, stope zaposlenosti i stope neaktivnosti).

¹ Arandarenko, M., Nojković, A. (2007). *Pregled tržišta rada u Srbiji*, Center for Democracy and Reconciliation in Southeast Europe, str. 27.

² Region Šumadije (Šumadijska oblast) obuhvata: Aranđelovac, Batočinu, Knić, Kragujevac, Lapovo, Raču i Topolu.

Grafik 2. Kretanje apsolutne vrednosti BDP-a na nivou regiona Srbije u periodu 2009-2012.



Izvor: Nacionalna služba za zapošljavanje

Stopa aktivnosti predstavlja procenat aktivnog stanovništva od ukupnog stanovništva radnog uzrasta. Stopa nezaposlenosti odnosno zaposlenosti predstavlja udeo nezaposlenih, odnosno zaposlenih lica u ukupnom broju lica radnog uzrasta. Konačno, stopa neaktivnosti predstavlja procenat neaktivnog stanovništva u ukupnom stanovništvu starom 15 i više godina.

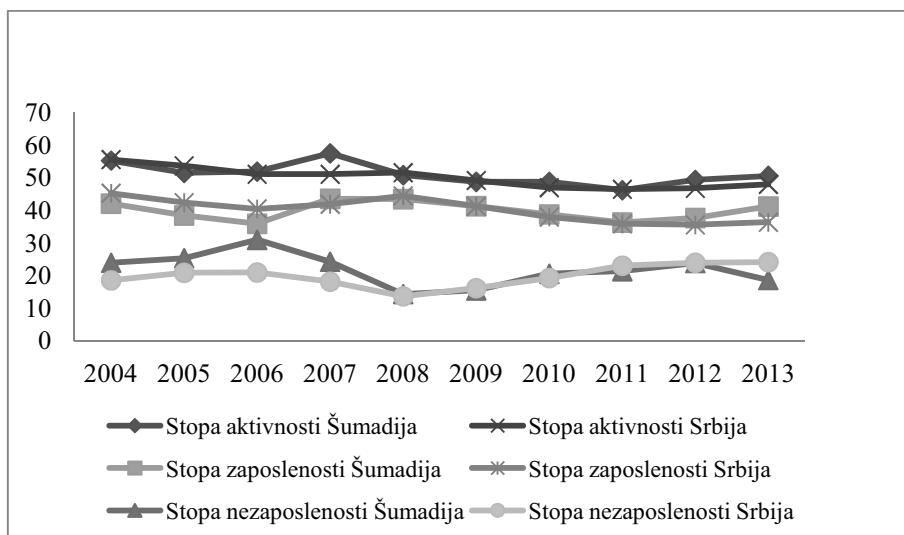
Tabela 3. Indikatori tržišta rada u Srbiji i regionu Šumadije

Godina	Stopa aktivnosti		Stopa zaposlenosti		Stopa nezaposlenosti		Stopa neaktivnosti	
	Srbija	Šumadija	Srbija	Šumadija	Srbija	Šumadija	Srbija	Šumadija
2004.	55,5	55,2	45,2	42,0	18,5	23,9	44,5	44,8
2005.	53,6	51,4	42,3	38,4	20,8	25,3	46,4	48,6
2006.	51,0	51,8	40,4	35,8	20,9	30,9	49,0	48,2
2007.	51,0	57,4	41,8	43,5	18,1	24,2	49,0	42,6
2008.	51,5	50,7	44,4	43,4	13,6	14,3	48,5	49,3
2009.	49,1	48,7	41,2	41,2	16,1	15,4	50,9	51,3
2010.	46,9	48,7	37,9	38,7	19,2	20,5	53,1	51,3
2011.	46,4	46,1	35,8	36,2	23,0	21,3	53,6	53,9
2012.	46,7	49,3	35,5	37,6	23,9	23,8	53,3	50,7
2013.	47,9	50,5	36,3	41,1	24,1	18,6	52,1	49,5

Izvor: RZS, Publikacija Opštine i regioni, razne godine

Iz tabele 3 uočava se da su u posmatranom periodu na nivou šumadijskog regiona prisutne veće fluktuacije kod svih indikatora tržišta rada, nego što je to slučaj na nivou Srbije. Ovo je uočljivije na grafiku 3, na kojem su, radi preglednosti, izostavljeni podaci o stopi neaktivnosti. Pored većih fluktuacija, u poslednje tri godine obuhvaćenog perioda primećuje se povoljnije kretanje indikatora tržišta rada na nivou Šumadijskog regiona nego na nivou Srbije (stope aktivnosti i zaposlenosti su više, dok je stopa nezaposlenosti niža).

Grafik 3. Tendencije kretanja indikatora tržišta rada u Srbiji i regionu Šumadije



Izvor: Tabela 3.

Dakle, sumarno posmatrano, iako su stope privrednog rasta u Srbiji tokom prve decenije XXI veka bile relativno visoke, nisu bile praćene rastom zaposlenosti, što je posledica združenog delovanja više faktora (tranzicija i restrukturiranje, nepovoljno nasleđeno stanje, institucionalna i strukturna ograničenja, pogrešna ekonomska politika, itd.). Pored toga, struktura zaposlenosti je nepovoljna jer je odlikuje predimensioniranost u javnom sektoru, postojanje dualnih tržišta rada, prisustvo relativno visoke neformalne i ranjive zaposlenosti, i slično.³ Ako se tome doda neuravnoteženost u privrednom razvoju regiona Srbije, jasno je da, već duži vremenski period, nezaposlenost predstavlja jedan od najozbiljnijih problema.

Stanje tržišta rada u Kragujevcu

U Kragujevcu, kao centru šumadijskog regiona, broj nezaposlenih lica je, u periodu 2000-2012. godine, beležio blagu tendenciju porasta. Poslednjih godina dolazi do smanjenja ovog broja u odnosu na središnji deo pomenutog perioda. Sa druge strane, došlo je do značajnijeg pada broja zaposlenih, koji je krajem 2012. godine bio za 26,6% niži u odnosu na kraj 2001. godine.

Tabela 4. Broj nezaposlenih i zaposlenih lica po godinama u Kragujevcu

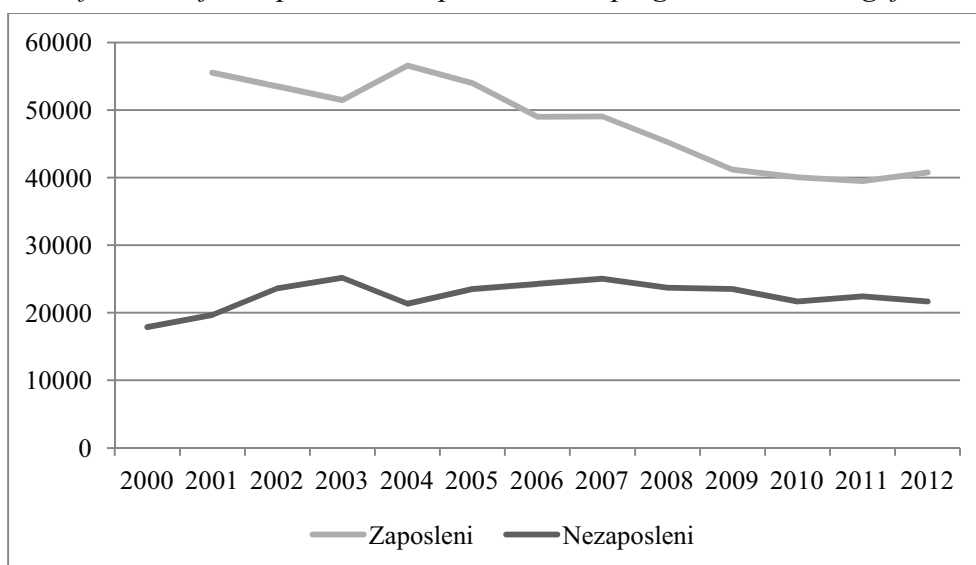
Godina	Zaposleni	Nezaposleni
2000.	-	17897
2001.	55515	19704
2002.	53509	23592
2003.	51448	25195
2004.	56565	21351
2005.	53985	23514
2006.	49015	24298
2007.	49044	25020
2008.	45265	23711
2009.	41192	23517
2010.	40037	21664
2011.	39497	22431
2012.	40755	21650

Izvor: Nacionalna služba za zapošljavanje, RZS

³ Grupa autora. (2010). Postkrizni model ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020. Fondacija za razvoj ekonomske nauke, str. 13-14.

Tabela 4 predstavlja kretanje apsolutnog broja nezaposlenih i zaposlenih lica. Veće smanjenje broja zaposlenih od povećanja broja nezaposlenih lica može biti rezultat prelaska određenog broja zaposlenih u drugi grad ili povlačenja iz radne snage dela nezaposlenih lica.

Grafik 4. Broj nezaposlenih i zaposlenih lica po godinama u Kragujevcu



Izvor: Tabela 4.

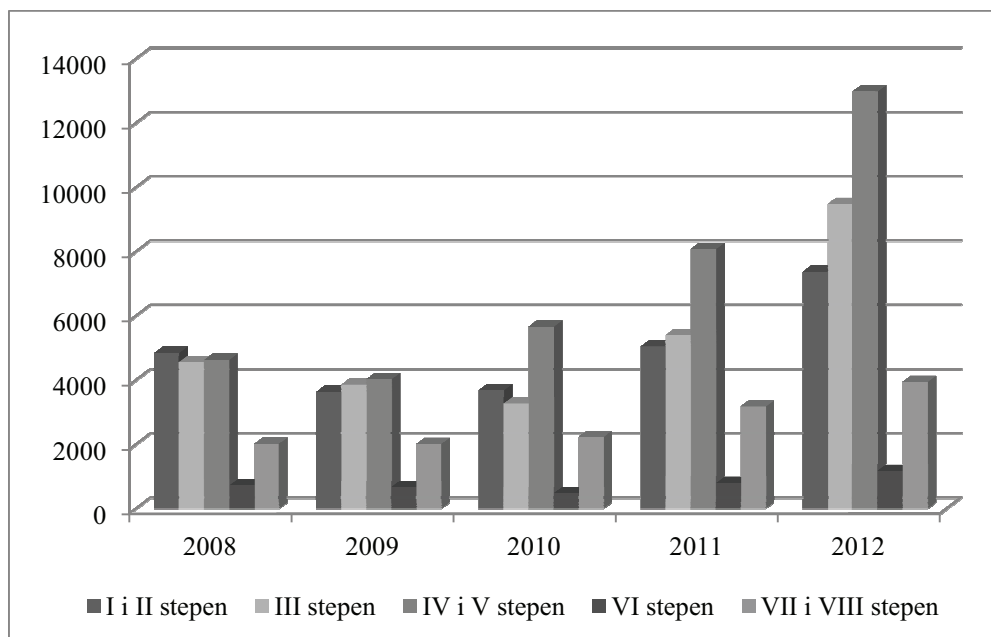
Kada je reč o strukturi zaposlenih u Kragujevcu prema stručnoj spremi, na osnovu podataka iz tabele 5 se uočava da je u periodu 2008-2012. godine, učešće zaposlenih sa IV i V stepenom stručne spreme bilo dominantno, izuzev 2008. godine, u kojoj je najviše zaposlenih lica imalo I i II stepen stručne spreme. Ujedno, broj lica sa IV i V stepenom stručne spreme je imao tendenciju najvećeg rasta, budući da se u 2012. godini povećao gotovo tri puta u odnosu na 2008. godinu. Takođe, i broj zaposlenih lica sa III stepenom stručne spreme se krajem navedenog perioda više nego udvostručio u odnosu na početnu godinu, dok je najmanje povećan broj lica sa VI stepenom stručne spreme.

Tabela 5. Zapošljavanje u Kragujevcu prema stručnoj spremi

Stručna sprema	Godina				
	2008	2009	2010	2011	2012
I i II stepen	4849	3639	3684	5046	7374
III stepen	4554	3865	3271	5397	9482
IV i V stepen	4628	4032	5664	8077	12987
VI stepen	725	673	486	798	1175
VII i VIII stepen	2019	2014	2229	3181	3946
Ukupno	16775	14223	15334	22499	34964

Izvor: Nacionalna služba za zapošljavanje

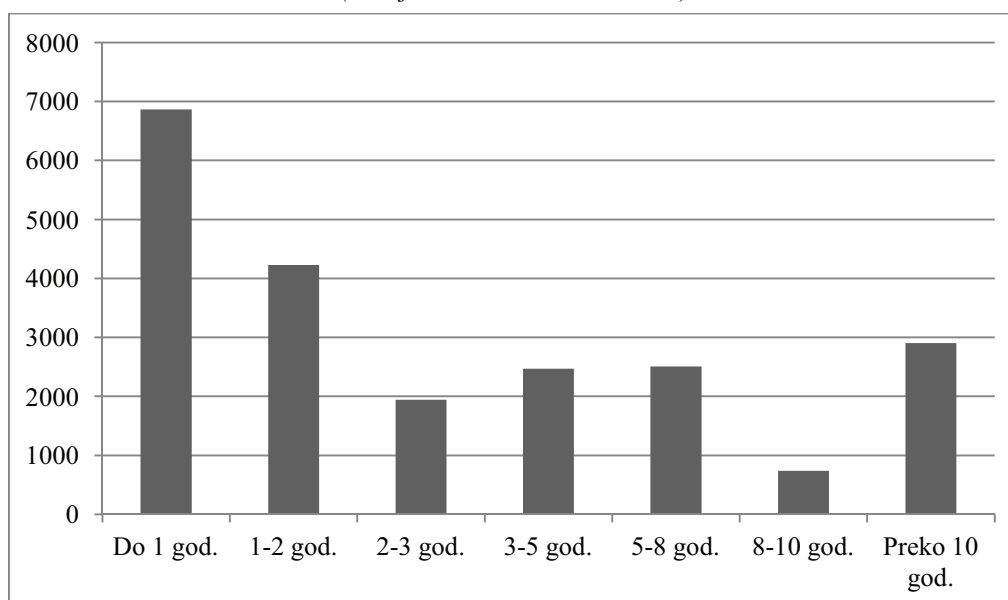
Grafik 5. Struktura zapošljavanja u Kragujevcu prema stručnoj spremi po godinama



Izvor: Tabela 5.

U analizi broja i strukture nezaposlenih lica u Kragujevcu, svakako da najveću pažnju zavrđuje struktura nezaposlenih prema dužini čekanja na zaposlenje, kao i prema godinama starosti. Na grafiku 6 je predstavljena struktura nezaposlenih prema prvom pomenutom kriterijumu, na kraju 2012. godine. Uočava se da je najveći broj nezaposlenih lica koja čekaju na zaposlenje do 1 godine, dok je najmanje lica koja na zaposlenje čekaju od 8 do 10 godina.

Grafik 6. Broj nezaposlenih lica u Kragujevcu po dužini čekanja na zaposlenje (stanje na dan 31.12.2012.)

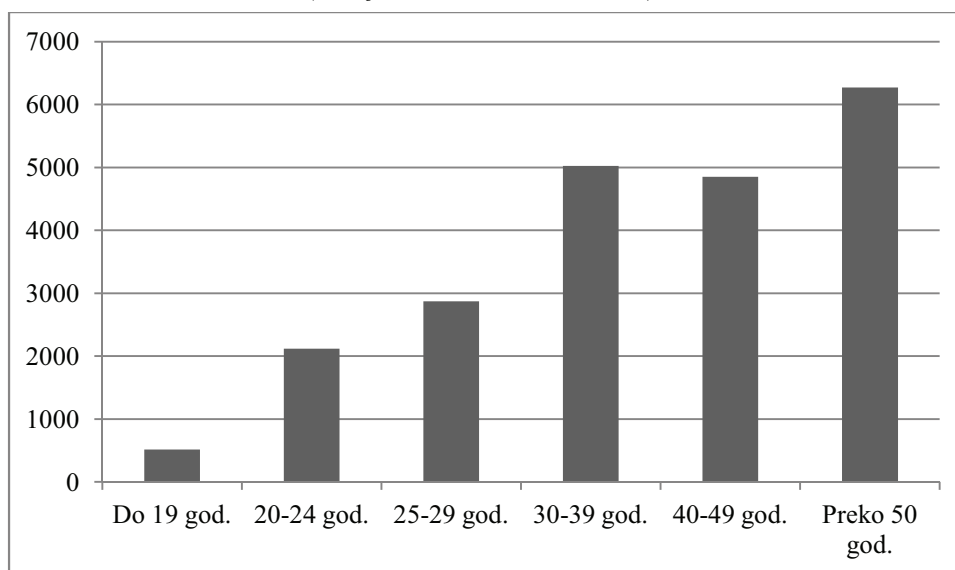


Izvor: Nacionalna služba za zapošljavanje

Zabrinjava činjenica da je izražen broj nezaposlenih lica koja na zaposlenje čekaju duže od 10 godina, i da je po veličini treći po redu. Generalno posmatrano, prisutna je negativna veza između broja nezaposlenih lica i dužine čekanja na zaposlenje. Međutim, ako se analizira učešće tzv. dugotrajno nezaposlenih lica u ukupnom broju nezaposlenih (koja su nezaposlena 1 godinu i

duže), dolazi se do podatka da ono iznosi 68,6%, što predstavlja veliki problem, u smislu gubitka znanja, veština i radnih sposobnosti i gde se u potpunosti ispoljava histerezis efekat.

Grafik 7. Broj nezaposlenih lica u Kragujevcu prema godinama starosti (stanje na dan 31.12.2012.)



Izvor: Nacionalna služba za zapošljavanje

Kada se radi o starosti lica u Kragujevcu koja nemaju zaposlenje, na grafiku 7 se odmah uočava da je među nezaposlenim licima najviše onih preko 50 godina, što svakako nije dobro. Naime, poslodavci se teško odlučuju da zaposle lica koja su ovog starosnog doba, tako da ona ostaju nezaposlena i, čekajući ispunjenje uslova za penziju, neretko rade kao neprijavljena. Najčešće su to osobe koje su posao izgubile zbog strukturnih promena u privredi.

Aktivne mere zapošljavanja i njihova primena u Kragujevcu

Kao reakcija na postojeću situaciju na tržištu rada (broj zaposlenih, odnosno nezaposlenih lica), mogu se primeniti različite politike tržišta rada, koje mogu biti aktivne i pasivne. Svrha pasivnih mera na tržištu rada jeste da obezbede finansijsku podršku u periodu nezaposlenosti, a glavna mera predstavlja isplata naknade za slučaj nezaposlenosti. Sa druge strane, aktivne mere imaju za cilj povećanje broja zaposlenih i unapređenje funkcionisanja tržišta rada. U okviru ovih mera, može se napraviti razlika između aktivnosti nadležnog organa usmerene na pružanje podrške u aktivnom traženju posla (dokvalifikacija, prekvalifikacija, obrazovanje odraslih, itd.), i različitih programa namenjenih kreiranju novih radnih mesta (javni radovi, subvencije za samozapošljavanje, pomoć pri samozapošljavanju, mikrokreditiranje, itd.). Ove mere kao jedan od osnovnih ciljeva imaju povećanje fleksibilnosti radnika i postizanje bolje usklađenosti ponude i tražnje za radom, odnosno postizanje efikasnijeg „uparivanja“ (*matching*) na regionalnom nivou, kao i poboljšanje položaja teško zapošljivih pojedinaca.⁴ Prema definiciji OECD-a, aktivne mere tržišta rada pre svega predstavljaju mere koje su uslovljene aktivnim traganjem za poslom pojedinca koji ih koristi i/ili spremnošću da preduzme neophodne korake u cilju povećanja svoje atraktivnosti za poslodavca („zapošljivosti“). Pored toga, aktivne mere obuhvataju niz usluga pre zapošljavanja i pružanje saveta kako bi pojedinci pronašli posao ili postali spremni i obučeni za rad.⁵

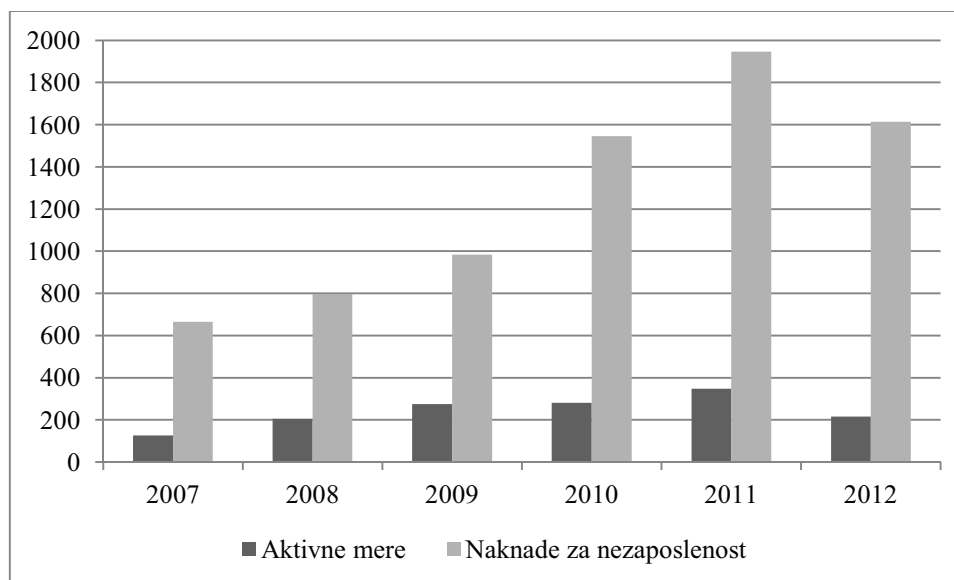
⁴ Obadić, A. (2003). Utjecaj aktivnih i pasivnih politika na tržište rada. *Financijska teorija i praksa*, 27 (4), str. 535.

⁵ OECD Economic Outlook, 2012, p. 10., Paris: OECD

Aktivne mere tržišta rada imaju brojne prednosti koje podstiču njihovu primenu, kako na makro nivou, tako i na nivou pojedinih opština. Pre svega, njima se mogu uskladiti dve grupe ciljeva: uravnoteženost državnog (opštinskog) budžeta i što veća stopa zaposlenosti. Pored toga, omogućeno je smanjenje broja korisnika socijalne pomoći i neinflatorni rast zapošljavanja (kroz povećanje ponude radne snage). Problem nedostatka potrebnih veština ili posjedovanje neadekvatnih veština takođe može biti rešen aktivnim merama zapošljavanja, pri čemu se obezbeđuje i veća fleksibilnost i prilagodljivost radne snage.⁶

Kada je reč o odnosu između ulaganja u aktivne i pasivne mere, treba ukazati na nepovoljnu činjenicu da visina ulaganja u pasivne mere značajno premašuje visinu sredstava usmerenih u finansiranje aktivnih mera, kako u Srbiji, tako i u Kragujevcu. Podaci o izdvajanjima za aktivne i pasivne mere u Kragujevcu su prikazani na grafiku 8. Odmah se uočava da su izdvajanja za pasivne mere nekoliko puta viša nego za aktivne mere. Takođe, sve do 2011. godine, visina sredstava u obe vrste mera se povećavala iz godine u godinu, dok je 2012. godine došlo do njihovog smanjenja, i to za oko 38% u slučaju aktivnih mera, i za oko 17%, kada se radi o pasivnim merama.

Grafik 8. Ukupna izdvajanja u Kragujevcu za aktivne i pasivne mere zapošljavanja (u mil. RSD)



Izvor: Nacionalna služba za zapošljavanje

Ipak, i pasivne mere (isplata naknada za slučaj nezaposlenosti) imaju svojih prednosti, koje opravdavaju njihovu primenu. Pre svega, prisustvo ovih mera doprinosi ujednačavanju agregatne potrošnje; ukoliko ne bi bilo ovih naknada, uticaj negativnih šokova, koji dovodi do rasta broja nezaposlenih, značajno bi smanjio i njihovu potrošnju, a time i uticao na redukciju agregatne tražnje.⁷ Uz to, ovaj sistem naknada je primenljiv bez obzira o kojoj vrsti šoka se radi (šokovi ponude i tražnje u razvijenim zemljama, različiti poremećaji vezani za tranzicione promene, itd.). Značaj naknada odnosno osiguranja za slučaj nezaposlenosti ogleda se i u obavljanju funkcije automatskog stabilizatora, jer omogućava ublažavanje ekonomskih fluktuacija. Međutim, ako se u obzir uzme i činjenica da naknade za nezaposlene dovode do smanjenja podsticaja za traganje za zaposlenjem, da su usmerene samo na one koji su formalno nezaposleni, kao i da u slučaju negativnih šokova mogu da doprinesu njihovom prolongiranju, jasno je da je donošenje konačnog suda o njihovoj teorijskoj i praktičnoj validnosti teško. Međutim, imajući u vidu da su aktivne mere tržišta rada direktno usmerene na povećanje

⁶ Daguerre, A., and Etherington, D. (2009). Active labour market policies in international context: what works best? Lessons for the UK. Working Paper No. 59, pp. 6-7, UK: Department for Work and Pensions

⁷ Vodopivec, M. (2006). Choosing a System of Unemployment Income Support: Guidelines for Developing and Transition Countries. *The World Bank Research Observer*, Vol. 21, No. 1, p. 62.

zaposlenosti, dolazimo do zaključka da njima treba dati prednost, naročito zbog toga što izdvajanja koja su usmerena na ove mere značajno zaostaju u odnosu na izdvajanja za pasivne mere tržišta rada.

U tabeli 6 su predstavljeni podaci o broju lica koja su angažovana u okviru aktivnih mera zapošljavanja u poslednje tri godine u Kragujevcu. Ono što se odmah uočava jeste da se broj lica koja su obuhvaćena ovim merama smanjivao iz godine u godinu.

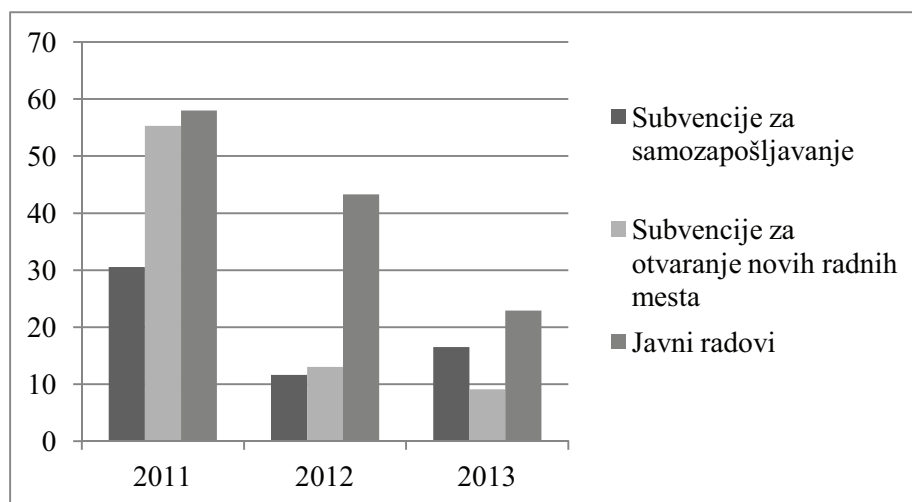
Tabela 6. Realizacija mera aktivne politike zapošljavanja u Kragujevcu

Program	Broj angažovanih lica			Ukupno
	2011.	2012.	2013.	
„Prva šansa“	263	-	-	263
„Stručna praksa“	241	110	218	569
Subvencije za samozapošljavanje	127	60	73	260
Subvencije za otvaranje novih radnih mesta	278	53	58	389
Javni radovi	255	121	16	392
Sajmovi zapošljavanja	506	899	416	1821
Programi dodatnog obrazovanja i obuka	58	145	132	335
Ukupno	1728	1388	913	4029
Javni radovi za invalide	146	118	109	373
Samozapošljavanje invalida	51	10	24	85
Novo zapošljavanje invalida	21	10	5	36
Programi podsticaja zapošljavanja osoba sa invaliditetom	-	-	25	25
UKUPNO	1986	1526	1076	4588

Izvor: Nacionalna služba za zapošljavanje

Najviše lica je svake godine zaposleno organizovanjem sajmova zapošljavanja, dok se udeo ostalih mera menjao iz godine u godinu. Podaci o ukupnom broju angažovanih lica u navedenom periodu, prema sprovedenim programima, pokazuju da je kroz program subvencija za samozapošljavanje zaposlen najmanji broj lica, a slede programi „Prva šansa“ i programi dodatnog obrazovanja i obuke. Sa druge strane, preko programa javnih radova zaposlen je najveći broj osoba sa invaliditetom, dok ih je najmanje zaposleno putem programa podsticaja zapošljavanja.

Grafik 9. Izdvajanje za glavne mere aktivne politike zapošljavanja u Kragujevcu, uključujući i mere namenjene invalidima (u mil. RSD)

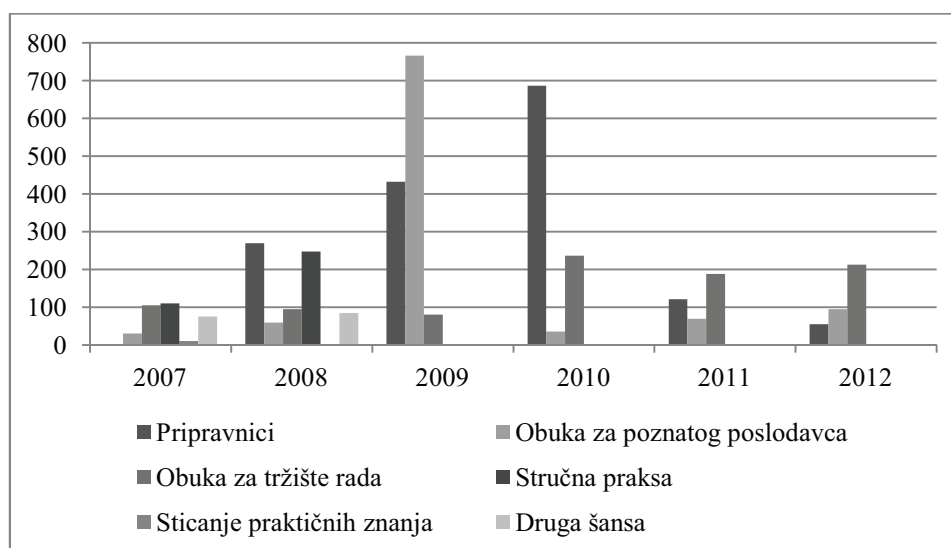


Izvor: Nacionalna služba za zapošljavanje

Kada se posmatraju izdvojena sredstva za finansiranje glavnih mera aktivne politike zapošljavanja u Kragujevcu, sa grafika 9 se vidi da je njihov najveći udeo u svakoj od poslednje tri godine bio namenjen finansiranju javnih radova, dok se učešće subvencija za samozapošljavanje i otvaranje novih radnih mesta menjalo. Na osnovu podataka o broju angažovanih lica za navedene aktivne mere (uključujući i osobe sa invaliditetom) i podataka o uloznim sredstvima za njihovo finansiranje, može se izračunati i iznos sredstava po angažovanom licu za svaki od ovih programa. Tako, u poslednje tri godine, po angažovanom licu u okviru subvencija za zapošljavanje izdvojeno je 169.855 dinara, u okviru subvencija za otvaranje novih radnih mesta 182.117 dinara, a u domenu programa javnih radova 162.389 dinara.

Po pitanju zastupljenosti pojedinih vidova (programa) stručnog osposobljavanja nezaposlenih lica (grafik 10), može se konstatovati da se broj angažovanih lica varirao iz godine u godinu, a da je u 2009. i 2010. godini taj broj bio najveći. Takođe, sa grafika se uočava da je 2009. godine broj nezaposlenih lica koji su angažovani u okviru programa „Obuka za poznatog poslodavca“ bio najveći, budući da je krajem 2008. godine osnovano preduzeće „Fiat automobili Srbija“, što je uticalo na značajno povećanje broja angažovanih lica.

Grafik 10. Program stručnog osposobljavanja nezaposlenih lica u Kragujevcu



Izvor: Nacionalna služba za zapošljavanje

Preporuke za unapređenje zaposlenosti u regionu Šumadije i Kragujevcu

Rešenje problema nezaposlenosti u regionu Šumadije, kao i Kragujevcu, umnogome se poklapa sa smernicama za unapređenje zaposlenosti u celoj zemlji. Naime, kao i na nivou regiona i nivou grada, tako je i na makro nivou neophodno povećanje izdvajanja za mere na tržištu rada, i to prvenstveno za aktivne. Iz prethodnog dela se moglo videti da je u 2012. godini zabeleženo smanjenje izdvajanja i za aktivne i za pasivne mere tržišta rada, što ne bi trebalo da se nastavi u narednom periodu.

Aktivne mere bi, kao i do sada, trebalo da budu posebno usmerene na najranjivije grupe na tržištu rada. Prilikom odabira i primene potrebnih aktivnih mera zapošljavanja potrebno je izvršiti pravilnu preraspodelu raspoloživih sredstava na različite programe. Iz prethodne analize se moglo videti da je najmanji iznos sredstava po zaposlenom prisutan u slučaju realizovanja projekata javnih radova, što može uputiti na zaključak da ulaganja u ovaj program treba da budu najveća. Međutim, ako se u obzir uzme da su javni radovi prevashodno usmereni na osobe sa niskim stepenom ili bez kvalifikacija, da suštinski predstavljaju uglavnom meru socijalne politike smanjenja siromaštva, kao i da je teško u uslovima krize povećati ulaganja u ove

programe, jasno je da je neophodna sveobuhvatnija analiza kako bi se odredila adekvatna struktura programa aktivnih mera zapošljavanja. Svakako da veliki značaj imaju programi usmereni na podsticanje preduzetništva, kao i subvencije za nova radna mesta. Imajući u vidu da je u Kragujevcu tradicionalno zastupljena auto-industrija, postoji značajan potencijal razvoja preduzeća u sektoru proizvodnje komponenti.

Pored primene odgovarajućih aktivnih mera tržišta rada, svakako da je od velikog značaja i povećanje stepena „uparenosti“ slobodnih radnih mesta i radnika odgovarajućih kvalifikacija koji tragaju za poslom. Najveću odgovornost u ovom slučaju ima filijala Nacionalne službe za zapošljavanje u Kragujevcu, koja je i nosilac aktivnosti primene aktivnih mera zapošljavanja u gradu.

Međutim, primena adekvatnih aktivnih mera zapošljavanja sama po sebi nije dovoljna. Neophodno je stvaranje materijalnih uslova za otvaranje radnih mesta. Korisna smernica za ostvarenje ovog cilja, prvenstveno na makro nivou, svakako može biti set parametara definisan u okviru Nacionalne strategije zapošljavanja za period 2011-2020. godine, koji podrazumeva:

- podizanje udela fiksnih investicija na 25% u 2015. i 28% u 2020. godini (uz prosečni godišnji rast od 9,7%);
- redukcija udela potrošnje države u BDP sa 20,5% u 2009. na 12,4% u 2020. godini;
- podizanje udela izvoza robe i usluga u BDP sa 27,6% u 2009. na 65% u 2020. godini;
- bitno sužavanje deficita tekućih transakcija u platnom bilansu sa 7,1% u 2010. na 3,3% BDP u 2020. godini.⁸

Svakako da bi ovakve tendencije kretanja navedenih varijabla imale veliki značaj u unapređenju mogućnosti za kreiranje novih radnih mesta. Kada je reč o investicijama, veći značaj upravo treba dati *greenfield* stranim direktnim investicijama, budući da je njihov neto efekat u pogledu zapošljavanja znatno veći.

Osim na nivou čitave ekonomije, značaj ove vrste investicija je itekako veliki i na nivou šumadijskog regiona, odnosno grada Kragujevca. Prethodne godine je obeležio dolazak u Kragujevac firmi kao što su: „Fiat“, „TPV“, „Metro“, „Merkator“, „Plaza“, „Supernova“, „Tuš“, „Nelt“, „Forma Ideale“ i drugih, što je pozitivno uticalo na povećanje broja zaposlenih lica.⁹ Pri tome, kada se radi o sektorima delatnosti u kojima bi se moglo ostvariti najveće povećanje broja zaposlenih, treba na umu imati i postojeću strukturu prema ovom kriterijumu. Naime, 2012. godine je u Kragujevcu najviše lica bilo zaposleno u sledećim sektorima delatnosti: prerađivačka industrija (24,4%), zdravstvena i socijalna zaštita (16,8%), obrazovanje (13,4%) i trgovina (10,7%).¹⁰ U skladu sa tim, kada je reč o novom zapošljavanju, jasno je da potencijal leži u ravnomernijem razvoju lokalne ekonomije, u smislu većeg aktiviranja manje zastupljenih privrednih delatnosti (najrazličitije vrste usluga, stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti, finansijske delatnosti, itd.). Svakako da osnovni način za to predstavlja privlačenje investicija i njihovo usmeravanje u delatnosti čiji se razvoj želi postići. Važan korak u tom pogledu je doneta Strategija održivog razvoja grada Kragujevca 2013-2018, u kojoj je definisan sistem podsticaja za razvoj preduzetništva, unapređenje investicionog ambijenta, kao i poboljšanje konkurentnosti i inovativnosti privrede.

U domenu politike zapošljavanja, na nivou Kragujevca takođe treba razmotriti i primeniti već definisane smernice za zapošljavanje na nivou cele zemlje. U okviru Nacionalnog akcionog plana zapošljavanja za 2014. godinu, kao osnovni cilj dugoročne strategije zapošljavanja do 2020. godine navodi se uspostavljanje efikasnog, stabilnog i održivog trenda rasta zaposlenosti, i usklađivanje politika zapošljavanja i institucije tržišta rada sa politikom Evropske unije. Pomenuto će doprineti ostvarenju pojedinačnih ciljeva politike zapošljavanja, kao što su:

⁸ Nacionalna strategija zapošljavanja za period 2011-2020. godine, „Službeni glasnik“ br. 37/11, str. 9-10

⁹ Strategija održivog razvoja grada Kragujevca 2013-2018, Kragujevac, decembar 2011. god., str. 56

¹⁰ Opštine i regioni u Republici Srbiji – zaposlenost i zarade (2013), Republički zavod za statistiku, str. 138-139.

1. poboljšanje uslova na tržištu rada i unapređenje institucija tržišta rada;
2. podsticanje zapošljavanja i socijalnog uključivanja teže zapošljivih lica, razvoja socijalnog preduzetništva i podrška regionalnoj i lokalnoj politici zapošljavanja, i
3. unapređenje kvaliteta radne snage i ulaganje u ljudski kapital.¹¹

Formulisanje navedenih preporuka u konkretne smernice koje bi bile primenljive na nivou grada Kragujevca, omogućilo bi stvaranje fleksibilnijeg i efikasnijeg tržišta rada, sa većom usklađenošću između tražnje za radom (tražnja za radnicima odgovarajućih kvalifikacija, u skladu sa unapređenom sektorskom strukturom lokalne privrede) i ponude rada (radnici odgovarajućih kvalifikacija, koji aktivno tragaju za poslom). Ovakva organizacija tržišta rada svakako bi bila u skladu sa već usvojenom strategijom održivog lokalnog razvoja.

Zaključna razmatranja

Rešenje problema nezaposlenosti, odnosno unapređenje zapošljavanja zahteva koordinirani pristup primeni različitih mera. Strategija ravnomernog ekonomskog razvoja može posredno doprineti poboljšanju situacije na tržištu rada. Međutim, mere koje direktno mogu uticati na unapređenje performansi tržišta rada svakako su aktivne mere zapošljavanja.

Stručno osposobljavanje nezaposlenih lica, povećanje njihove zapošljivosti i atraktivnosti za poslodavce, neophodan je korak na putu ka smanjenju nezaposlenosti. Za to je svakako ključno da nivo ulaganja u ljudski kapital i kontinuirano unapređenje kvaliteta radne snage bude na potrebnom nivou. Takođe, od relativnog značaja koji se pridaje određenim programima aktivnih mera, kao i od toga koliko lica je njima obuhvaćeno, zavisiće i stepen usklađenosti između strukture nezaposlenih lica i potreba poslodavaca za radnicima. Pored strukture ovih programa, važan je i njihov obim, pri čemu je potrebno da se poboljša odnos između ulaganja u aktivne i pasivne mere tržišta rada, u korist aktivnih mera.

Sprovođenje aktivnih mera zapošljavanja, kao i njihova uspešnost, zasigurno bi bila potpomognuta odlučnijom akcijom u pravcu postizanja ravnomernosti u privrednom razvoju zemlje. U tom slučaju bi i region Šumadije, kao i grad Kragujevac, mogli da osete pozitivne efekte, u smislu razvoja manje zastupljenih privrednih delatnosti, što bi uticalo na formiranje tražnje za radnicima različitih kvalifikacija, i time doprinelo povećanju zapošljavanja i poboljšanju uslova života.

Reference

1. Arandarenko, M., Nojković, A. (2007). *Pregled tržišta rada u Srbiji*. Center for Democracy and Reconciliation in Southeast Europe
2. Daguere, A., and Etherington, D. (2009). Active labour market policies in international context: what works best? Lessons for the UK. Working Paper No. 59, UK: Department for Work and Pensions
3. Grupa autora. (2010). Postkrizni model ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020. Fondacija za razvoj ekonomske nauke
4. Nacionalna strategija zapošljavanja za period 2011-2020. godine, "Službeni glasnik" br. 37/11
5. Nacionalni akcioni plan zapošljavanja za 2014. godinu, Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalne politike
6. Obadić, A. (2003). Utjecaj aktivnih i pasivnih politika na tržište rada. *Financijska teorija i praksa*, 27 (4)
7. OECD Economic Outlook, 2012, Paris: OECD
8. Opštine i regioni u Republici Srbiji – zaposlenost i zarade (2013), Republički zavod za statistiku
9. Strategija održivog razvoja grada Kragujevca 2013-2018, Kragujevac, decembar 2011. god.
10. Vodopivec, M. (2006). Choosing a System of Unemployment Income Support: Guidelines for Developing and Transition Countries. *The World Bank Research Observer*, Vol. 21, No. 1
11. www.nzs.gov.rs
12. www.stat.gov.rs

¹¹ Nacionalni akcioni plan zapošljavanja za 2014. godinu, Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalne politike, str. 6.

PRIRODNI RESURSI GRADA KRAGUJEVCA U FUNKCIJI PRIVREDNOG RAZVOJA

Dr Svetislav Milenković*
Mr Nikola Bošković

***Rezime:** Prirodni resursi predstavljaju jedan od ključnih resursa privrednog razvoja većine modernih ekonomija. Zbog sve izraženijeg nedostatka pojedinih kategorija prirodnih resursa, kao i zbog nepostojanja odgovarajućih supstituta, neophodno im je u procesu privrednog razvoja dodeliti odgovarajuće ekonomske vrednosti, kako ne bi došlo do njihove prekomerne eksploatacije.*

Cilj ovog rada je utvrđivanje prirodnog resursnog potencijala grada Kragujevca, kao i identifikovanje onih privrednih grana koje mogu da ih na najefikasniji i ekonomski najprihvatljiviji način valorizuju. Imajući u vidu da je potencijal prirodnih resursa na području grada Kragujevca relativno skroman, naročito kada se radi o globalno najvrednijim resursima (metali, fosilna goriva, vodni resursi i sl.), fokus istraživanja je na zemljištu (poljoprivrednom i šumskom) i parcijalnim oblicima pojedinih prirodnih resursa (jezera, biljni i životinjski svet). Pravilnim iskorišćavanjem ovih resursnih kategorija moguće je poboljšati dosadašnji privredni razvoj, pre svega intenzivnijim razvojem poljoprivrede, šumarstva i turizma. Očekivani rezultati rada su davanje konkretnih preporuka kreatorima ekonomske politike grada Kragujevca na koji način stimulisati razvoj identifikovanih privrednih grana.

***Ključne reči:** prirodni resursi, privredni razvoj, Kragujevac, korišćenje*

1. Uvod

Prirodni resursi su postali značajniji predmet interesovanja ekonomske nauke tokom prošlog veka, kada je već postalo jasno da postoji velika diskrepanca između raspoloživosti prirodnih resursa, sa jedne strane i njihovog korišćenja, sa druge strane. Shvatanja i definisanja prirodnih resursa u ranijem periodu su bila statičkog karaktera i imala su za cilj da jednostavno opišu šta se podrazumeva pod prirodnim resursima, bez značajnijeg isticanja njegovih osnovnih karakteristika. Prve definicije su pod prirodnim resursima podrazumevale sve one elemente koji egzistiraju u prirodi, okruženju i koje čovek koristi u obliku kakvom ih pronalazi. Definisanje prirodnih resursa je doživelo značajnu promenu u ekonomskoj teoriji poslednjih nekoliko decenija, kada je dobilo sve više premise ekonomskih i ekoloških tumačenja. Jedna od najcitiranijih definicija prirodnih resursa je autora Skajnera, koji pod njima podrazumeva prirodne objekte i pojave, koji se iskorišćavaju u sadašnjosti, prošlosti i budućnosti za direktnu i indirektnu potrošnju; koji imaju sposobnost da stvaraju materijalna bogatstva, reprodukuju radne resurse, održavaju uslove za čovekovo življenje i povećanje kvaliteta života (resursi udobnosti, estetski resursi), kao tela i sile prirode, društvena korisnost koja se pozitivno ili negativno menja u rezultatu rada čoveka (Skinner 1989,251).

Prethodno shvatanje prirodnih resursa pokazuje da su oni jedna dosta heterogena kategorija. To jasno nameće potrebu klasifikacije i grupisanja prirodnih resursa u relativno homogene grupe, kako bi se njima na lakši i efikasniji upravljalo. U teoriji se iskristalisalo klasifikovanje prirodnih resursa na obnovljive i neobnovljive. Osnovni kriterijum po kojem je izvršena klasifikacija je mogućnost obnavljanja (regeneracije), pri čemu obnovljivi prirodni resursi mogu nakon određenog vremenskog perioda da se obnove i da budu ponovo raspoloživi za potrošnju, dok neobnovljivi prirodni resursi, kada se jednom potroše, ne mogu da budu predmet potrošnje u nekom narednom vremenskom periodu (Milenković, Bošković 2011,13-14). Takođe, bitno je istaći i dalji nivo klasifikacije koju je izvršio Hussen. Naime, prema njemu, obnovljivi resursi se klasifikuju na biološke resurse i resurse toka. Biološki resursi predstavljaju

* svetakg@kg.ac.rs

različite vrste flore i faune, dok se pod resursima toka podrazumevaju oni resursi koji su rezultat dejstva atmosfere i hidrosfere. Neobnovljivi resursi mogu da se podele na one koji mogu da se recikliraju i one koji ne mogu da se recikliraju. U prvu grupu ubrajaju se različite vrste metaličnih minerala koji mogu da procesom recikliranja ponovo postanu raspoloživi za eksploataciju u kratkom vremenskom periodu. S druge strane, fosilna goriva pripadaju kategoriji resursa koji ne mogu da se recikliraju, tj. troše se nepovratno (Hussen 2004,5-6).

Pored navedene klasifikacije na obnovljive i neobnovljive, postoji i klasifikacija prirodnih resursa prema stepenu eksploatacije u posmatranom vremenskom periodu. Prema ovom kriterijumu, prirodni resursi se dele na konvencionalne i nekonvencionalne (alternativne). U prvu grupu ubrajaju se oni resursi koji se eksploatišu u posmatranom vremenskom periodu, dok su alternativni oni koji nisu predmet eksploatacije, ali čiji potencijal postoji, i koji u narednom periodu treba da postanu konvencionalni. Ova klasifikacija prirodnih resursa je ekonomski prihvatljivija, jer ona zapravo daje odgovor na pitanje koji su resursi nosioci privrednog razvoja, a koji bi to trebalo da postanu.

Analiza prirodnih resursa na primeru grada Kragujevca treba da pokaže kakav resursni potencijal postoji na posmatranom području, kao i na koji način je najbolje valorizovati tako utvrđen resursni potencijal.

2. Uloga prirodnih resursa u privrednom razvoju

Prirodni resursi predstavljaju osnovne faktore privrednog razvoja, bez kojih se ne može zamisliti funkcionisanje, ne samo modernih, savremenih ekonomija, već, možemo slobodno reći, bilo kog ekonomskog procesa. Praktično, svaki proizvod čovekovog rada je sastavljen od manjeg ili većeg broja prirodnih resursa, koji u kombinaciji sa čovekovim radom i drugim resursima (tehnološkim, informacionim i sl.) stvaraju visokokvalitetne proizvode. Oni su se koristili u svim fazama razvoja ljudskog društva, ali često ljudi nisu ni bili svesni tog korišćenja, tj. nisu mu pridavali neki veći značaj. Tek kada se osetila oskudica, tj. nedostatak pojedinih kategorija prirodnih resursa, oni su uključeni u strukturu inputa procesa proizvodnje.

U prilog navedenom govori i klasifikacija resursa uključenih u privredni razvoj koju je dao Samuelson. Prema njegovim istraživanjima, svi resursi koji utiču na ekonomski rast i razvoj mogu da se klasifikuju u 4 grupe (Samuelson 1994,697):

1. ljudski resursi (ponuda radne snage, motivacija, obrazovanje, disciplina i sl.);
2. kapitalni resursi, tj. proizvodni fondovi i infrastruktura (mašine, fabrike, putevi i sl.);
3. prirodni resursi (zemljište, rudna i energetska bogatstva, klima i sl.), i
4. tehnološki resursi (nauka, informacioni resursi, inženjering, upravljanje, preduzetništvo i sl.).

Ne osporavajući ulogu ostalih resursa koji doprinose privrednom razvoju, naročito humanih, koji su, po našem mišljenju, najvažniji i koji mogu najviše da povećaju efikasnost korišćenja svih ostalih resursnih kategorija, citirani autor, ali i brojni autori, koji su proučavali doprinos prirodnih resursa privrednom razvoju (Medows 1972; Daly 1994), zalažu se za vrednovanje prirodnog resursnog potencijala i njegovog posmatranja kao inputa procesa stvaranja vrednosti.

Postoji jasna korelacija između stepena ekonomske razvijenosti i obima i strukture korišćenih prirodnih resursa. Po pravilu, što je jedna ekonomija razvijenija to je i obim korišćenih prirodnih resursa veći, ali je i struktura raznovrsnija. Razvijenije ekonomije koriste prirodne resurse u transformisanom obliku, dok nerazvijene zemlje koriste prirodne resurse uglavnom u svom izvornom obliku.

Pojedini predstavnici savremene ekonomske teorije prirodnih resursa preimenovali su pojam „prirodni resursi“ u „prirodni kapital“. U prilog navedenom, Hariss definiše prirodni

kapital kao celokupan kapacitet zemljišta i resursa koji su nam dostupni, uključujući vazduh, vodu, plodno tlo, šume, ribolovišta, mineralne resurse i ekološke sisteme, koji održavaju život i koji ekonomsku aktivnost i sam život čine mogućim (Hariss 2006,137-138). Smatramo da ovakvo preimenovanje nije u potpunosti prihvatljivo, jer ističe samo jednu stranu (ekonomsku) prirodnih resursa, dok se drugi, neekonomski efekti (socijalni, kulturni, ekološki, itd.) stavljaju u drugi plan. Zbog toga, u narednom izlaganju koristićemo pojam prirodni resursi.

Prirodni resursi obezbeđuju pet osnovnih funkcija razvoja nacionalne ekonomije, samim tim i jednog određenog područja (Nacionalna strategija održivog korišćenja prirodnih resursa i dobara, 3):

- 1) funkciju izvora (proizvodnja obnovljivih i neobnovljivih resursa, biomase, itd.);
- 2) funkciju primaoca (apsorpcija otpadnih tokova, kao što su otpad i zagađujuće materije);
- 3) funkciju kruženja (globalni ciklusi kruženja materije, obnavljanje biomase);
- 4) informacionu funkciju (genski fondovi, model ili prototip tehničkih sistema);
- 5) rekreativnu i druge funkcije (zadovoljenje obrazovnih, duhovnih, estetskih, kulturnih, turističkih, zdravstvenih potreba ljudi).

Uticao prirodnih resursa postaje ključan u projektovanju budućeg privrednog razvoja, pa samim tim i poznavanje resursnog potencijala Kragujevca umnogome može da utiče na izbor prioritarnih privrednih grana i delatnosti.

3. Potencijal prirodnih resursa grada Kragujevca

Kada govorimo o prirodnim resursima grada Kragujevca, analizu ćemo započeti u skladu sa prihvaćenom ekonomskom klasifikacijom prirodnih resursa na konvencionalne i alternativne. Generalna ocena je da je prirodni resursni potencijal grada Kragujevca dosta skroman, naročito kada se posmatraju najkvalitetniji neobnovljivi prirodni resursi (metali). Razgraničenje konvencionalnih i alternativnih prirodnih resursa grada Kragujevca nije jednostavno izvršiti, jer postoji određeni broj resursa koji je na prelazu između ove dve kategorije, kao i određeni broj alternativnih resursa (metali) koji ne može u budućem vremenskom periodu postati konvencionalni.

Analizu prirodnog resursnog potencijala započecemo najvažnijim konvencionalnim prirodnim resursom i teritorijalno najrasprostranjenijim – zemljištem. Od ukupne površine teritorije grada Kragujevca od 83.475 ha, struktura zemljišta je sledeća:

1. Poljoprivredno zemljište zauzima 65%, tj. 53.835 ha;
2. Šumsko zemljište se prostire na 28%, tj. 23.815 ha, i
3. Ostalo (industrijsko, stambeno, infrastrukturno i sl.), koje obuhvata 7% (5.825 ha).

Najveću vrednost ima zemljište koje pripada kategoriji ostalo (pre svega industrijsko), ali posmatrano sa razvoja privrednih grana i podsticanja privrednog razvoja najveći potencijal ima poljoprivredno zemljište, koje je prostorno posmatrano resursno najzastupljeniji tip zemljišta na prostoru grada Kragujevca. Struktura poljoprivrednog zemljišta je dosta heterogena, što jasno vidimo iz tabele 1, gde je izdvojeno 7 tipova zemljišta. To značajno utiče na raspored i kvalitet razvoja poljoprivredne proizvodnje, o čemu će biti reči u narednom delu rada.

Prihvatajući ekonomsku klasifikaciju poljoprivrednog zemljišta na plodna, srednje plodna i neplodna (Milenković, Bošković 2011,373), možemo istaći da se plodna zemljišta prostiru na 36,5%, srednje plodna na 26,3% i neplodna na 37,2%. Takav raspored plodnosti (kvaliteta poljoprivrednog zemljišta) jasno određuje razvoj poljoprivredne proizvodnje i drugih kompatibilnih privrednih grana.

Pored poljoprivrednog, za razvoj privrede grada Kragujevca, značaj ima i šumsko zemljište, koje se prostire na 23.815 ha. Osnovna karakteristika površina pod šumskim

zemljištem je da dolazi do smanjenja njegovog učešća u ukupnoj strukturi zemljišta, pre svega kao rezultat urbanizacije (pretvaranje šumskog u urbano zemljište), ali i potrebe za uvećanjem resursno vrednijeg poljoprivrednog zemljišta. Pored šuma, na šumskom zemljištu se nalazi i veliki broj raznovrsnih biljnih i životinjskih vrsta, koje mogu da se koriste za razvoj brojnih privrednih grana (organska poljoprivreda, turizam, lov i sl.).

Tabela 1. Tipovi (oblici) poljoprivrednog zemljišta

Oblik zemljišta	Površina, u ha	Učešće, u %
Aluvijalna	2.261	4,2
Smonica	18.035	33,5
Gajnjača	14.320	26,6
Podzol	861	1,6
Crvenica	323	0,6
Smeđa zemljišta	4.845	9,0
Skeletoidna zemljišta	13.190	24,5
Ukupno	53.835	100,0

Izvor: Strategija održivog razvoja grada Kragujevca 2013-2018

<http://www.kragujevac.rs/userfiles/files/Ler/2013/Strategija%20odrzivog%20razvoja%20grada%20Kragujevca%202013-2018.pdf> (24.01.2014.)

Pored zemljišta, sledeći prirodni resurs koji ima status konvencionalnog je vodni resurs. Vodni resursi obuhvataju podzemne i nadzemne vode. Od podzemnih voda, na području grada Kragujevca neophodno je istaći da postoji veliki broj izdani, na različitim dubinama i oko 400 izvora, različitog stepena izdašnosti, pri čemu su izvori u ruralnom, brdsko-brežuljkastom predelu izdašniji. Teško je dati neku preciznu ocenu i ukupan resursni potencijal podzemnih voda. Generalno, on je dosta mali i služi isključivo delimičnom zadovoljenju lokalnih potreba za vodom. Jedini ekonomski značaj bi mogao da ima termomineralni izvor Voljavča u selu Stragari, u neposrednoj blizini istoimenog manastira.

Što se tiče nadzemnih vodnih resursa, neophodno je pomenuti reke i jezera. Rečni tokovi su, zbog konfiguracije reljefa, relativno brojni, ali su dosta slabog kapaciteta, tako da nemaju neku ekonomsku vrednost. Nešto povoljnija situacija je sa jezerima, veštačkim, kojih ima 3 na području grada Kragujevca (Grošničko, Šumaričko i Bubanj) i koji mogu da budu u funkciji razvoja turizma (Šumaričko i Bubanj), dok se Grošničko koristi za snabdevanje stanovništva pijaćom vodom.

U kategoriju konvencionalnih prirodnih resursa mogli bi da uključimo i biljni i životinjski svet. Najveću resursni potencijal imaju šumski resursi, dok ostali oblici biljnih resursa imaju relativno skroman resursni potencijal, izuzev pašnjaka, koji se nalaze na obroncima niskih šumadijskih planina, i koji mogu da budu u funkciji razvoja organske stočarske poljoprivredne proizvodnje. Što se tiče faunističkih resursa, njihov resursni potencijal obuhvata sitnu divljač (zec, fazan i poljska jarebica), grabljivice (vuk, lisica, lasica, veverica i dr.) i ptice močvarice (koje se nalaze na jezeru Bubanj) i može da bude iskorišćen za razvoj pojedinih oblika turizma.

Kao što je u prethodnom uvodnom izlaganju istaknuto, Kragujevac ima relativno skroman resursni potencijal neobnovljivih prirodnih resursa (metala), koji se danas ne eksploatišu. To je posledica, pre svega, ne postojanja značajnijih geoloških istraživanja u prethodnom periodu, pa samim tim i nepostojanja utvrđenih rezervi resursa. Pored navedenog, i istraživanja koja su rađena pokazala su dosta mali ekonomski potencijal (kako u pogledu ukupnih rezervi, tako i sadržaja korisnih komponenti), pa tako identifikovane resurse ne možemo smatrati konvencionalnim, ali i njihovo označavanje kao alternativnih je dosta diskutabilno, jer zahtevaju primenu dosta skupih i, na sadašnjem stepenu privrednog razvoja, teško prihvatljivih tehničko-tehnoloških rešenja. To se naročito misli na korišćenje rezervi gvožđa (3,6 miliona tona, od čega 1,6miliona tona u okolini sela Ramaće i 2miliona tona oko Stragara), mangana (12.600 tona) i azbesta (oko 8 miliona tona u rudničkoj oblasti), koje postoje, ali, zbog prethodno

navedenih uslova (obim i sadržaj korisnih komponenti) ne omogućavaju ekonomski rentabilnu eksploataciju. Ono što bi moglo da predstavlja značaj resursni potencijal je mogućnost ponovnog korišćenja metaličnih resursa procesom recikliranja. Ovakav resursni potencijal je dosta teško utvrditi, on svakako postoji, pa smatramo da podizanje kapaciteta za reciklažu i korišćenje tako dobijenih resursa, može značajno da nadoknadi evidentan nedostatak ove kategorije prirodnih resursa.

Pored prethodno navedenih kategorija prirodnih resursa i njihovog resursnog potencijala, smatramo da je potrebno istaći i određene prirodne uslove, koji obuhvataju sveukupnost elemenata (tela, snaga i sila) prirode sa kojima je čovek neposredno povezan i koji čine neizostavnu pretpostavku same njegove biološke egzistencije (temperatura, vlažnost vazduha, atmosferski pritisak, energija sunčevog zračenja, gravitacija, itd.) (Ančiškin 1986, 21-22). U prilog pokretanja novih i intenziviranja postojećih privrednih grana, smatramo da su najvažniji prirodni uslovi na području grada Kragujevca klima i reljef.

Što se tiče klime, njena ocena se donosi na bazi ispoljavanja osnovnih klimatskih parametara. Grad Kragujevac pripada pojasu umereno-kontinentalne klime. Vrednosti temperature vazduha (prosečna godišnja temperatura vazduha od 11°C; maksimalna mesečna temperaturna amplituda (jul-januar) od 27,5°C), količine padavina (oko 530mm godišnje, uz maksimalnu mesečnu amplitudu od 460mm), vazdušnog pritiska (oko 1.000 mbara), vlažnosti vazduha (oko 65%, uz maksimalnu mesečnu amplitudu od 40%) i brzine vetra (uglavnom blagi, severni, severozapadni i jugozapadni) omogućavaju skladan i uravnotežen privredni razvoj.

Reljef grada Kragujevca možemo da klasifikujemo, prema nadmorskoj visini u 3 zone. Prvu zonu čini ravničarski predeo (nadmorske visine do 250m), koji obuhvata najveći deo centralne urbanizovane oblasti područja. Drugi deo se odnosi na predele sa nadmorskom visinom od 250 do 500m i predstavlja tzv. brdsko-brežuljkasti pojas, dok treći deo obuhvata prostore sa nadmorskom visinom od preko 500m (planinski predeo). Ovakva relativno heterogena struktura reljefa na relativno malom prostoru koje zauzima grad Kragujevac (835km²) omogućava diversikovanje privrednih aktivnosti.

Iz prethodno navedenih pokazatelja, jasno zaključujemo da oba prirodna uslova imaju pozitivno ispoljavanje na ovom području, tj. ne predstavljaju ograničavajući faktor privrednog razvoja.

4. Valorizacija prirodnih resursa grada Kragujevca

Prethodna analiza prirodnih resursa i prirodnih uslova grada Kragujevca imala je za cilj da predstavi njihov resursni potencijal. Generalna ocena je da je ovo područje relativno siromašno prirodnim resursima, naročito onim koji su na tržištu najviše traženi i vrednovani, pa se, u skladu sa tim, može razvijati samo mali broj privrednih grana i delatnosti zasnovanih na dominantnom korišćenju prirodnih resursa. Integralno posmatrajući dejstvo gore navedenih prirodnih resursa i prirodnih uslova, smatramo da najveći potencijal ima razvoj poljoprivredne proizvodnje.

Iz prezentiranih podataka u tabeli 2, jasno se uočava da se na području grada Kragujevca nalazi 1,05% ukupnog poljoprivrednog zemljišta Srbije. Takođe, najveći deo poljoprivrednog zemljišta grada Kragujevca pripada kategoriji obradivog, dok značajno učešće imaju oranice i bašte i voćnjaci. Smatramo da je učešće ove poslednje kategorije (voćnjaci) dosta dobro (oko 3 puta veće nego na području cele Srbije), imajući u vidu prethodno opisan resursni potencijal zemljišta na području grada Kragujevca, kao i ispoljavanje prirodnih uslova (pre svega konfiguracije terene-reljefa). Struktura voćarske proizvodnje je takva da sa oko 70% dominiraju zasadi pod šljivama, ali prinosi koje oni ostvaruju su relativno neujednačeni i možemo slobodno reći dosta niski. Da bi se prinosi povećali, potrebno je podizanje zasada sa rodnim stablima, kao i povećanje korišćenja agro-tehničkih mera. Takođe, u narednom periodu je potrebno i dalje povećati učešće zasada pod voćem, ali i intenzivirati razvoj vinogradarske proizvodnje na ovom

području, koja, takođe, može da bude konkurentna, na tržištu Srbije, jer se u neposrednoj blizini nalaze dva vrlo bitna tzv. vinska puta Srbije (Župski i Oplenački), pa bi područje grada Kragujevca moglo da bude spona u povezivanju te dve već afirmisane vinogradarske regije.

Tabela 2 Struktura zemljišnog fonda u Kragujevcu i Srbiji

Tip zemljišta	SRBIJA		KRAGUJEVAC		Odnos Kragujevac/Srbija, u %
	Ukupno, u ha	Učešće, u %	Ukupno, u ha	Učešće, u %	
Oradivo	4.224.000	83,51	46.761	87,67	1,1
Oranice i bašte	3.301.000	65,44	32.322	60,59	0,98
Voćnjaci	240.000	4,70	7.096	13,30	2,96
Vinogradi	58.000	1,13	379	0,71	0,65
Livade	625.000	12,24	6.691	13,07	1,07
Pašnjaci	834.000	16,49	6.578	12,33	0,79
Ukupno poljoprivredno	5.058.000	100,00	53.339	100,00	1,05

Izvor: Statistički godišnjak Srbije, Republički Zavod za statistiku, Beograd, 2012, Strategija održivog razvoja grada Kragujevca 2013-2018, <http://www.kragujevac.rs/userfiles/files/Ler/2013/Strategija%20odrzivog%20razvoja%20grada%20Kragujevca%202013-2018.pdf> (24.01.2014.)

Iz prezentiranih podataka u tabeli 3, uočavamo da je veći akcenat stavljen na proizvodnji žitarica i stočnog bilja. Imajući u vidu kvalitet zemljišta, kao baznog prirodnog resursa proizvodnje hrane, ali i uticaj reljefa i klime, kao prirodnih uslova, smatramo da je potrebno smanjiti u narednom periodu površine pod žitaricama, a povećati površine pod industrijskim biljem, jer ono postiže daleko veću produktivnost na tržištu nego žitarice, a imajući u vidu kvalitet zemljišta, za to svakako postoje potencijali. Ono što je ključno u narednom periodu je povećanje prinosa svih poljoprivrednih kultura, kako bi se što efikasnije iskoristilo zemljište, kao primarni prirodni resurs poljoprivredne proizvodnje. To je moguće postići pridržavajući se nekoliko ključnih pravila:

1. Izvršiti rejonizaciju zemljišta za poljoprivrednu proizvodnju;
2. Koristiti kvalitetne vrste semena, i
3. Primena adekvatnih agro-tehničkih mera.

Tabela 3 Struktura zemljišnih resursa prema zasejanim kulturama

Vrsta proizvodnje	SRBIJA		KRAGUJEVAC		Odnos Kragujevac/Srbija, u %
	Ukupno, u ha	Učešće, u %	Ukupno, u ha	Učešće, u %	
Žitarice	1.956.000	59,31	17.500	54,14	0,89
Kukuruz	1.208.640	35,60	8.700	26,91	0,72
Pšenica	567.654	17,18	5.300	16,40	0,93
Ostale žitarice	179.706	6,53	3.500	10,83	1,95
Industrijsko bilje	403.000	12,22	592	1,83	0,15
Povrće	276.000	8,37	2.838	8,78	1,03
Stočno bilje	452.000	13,71	9.700	30,02	2,15
Neobrađeno	214.000	6,39	1.692	5,23	0,79
Ukupno	3.301.000	100,00	32.322	100,00	0,98

Izvor: Statistički godišnjak Srbije, Republički Zavod za statistiku, Beograd 2012., Strategija održivog razvoja grada Kragujevca 2013-2018, <http://www.kragujevac.rs/userfiles/files/Ler/2013/Strategija%20odrzivog%20razvoja%20grada%20Kragujevca%202013-2018.pdf> (24.01.2014.)

Što se tiče razvoja stočarske proizvodnje i prerađivačkih kapaciteta zasnovanih na korišćenju poljoprivrednih proizvoda, smatramo da oni mogu najbolje da valorizuju rezultate primarne poljoprivredne proizvodnje, a samim tim i zemljišta, kao primarnog resursa. Razvoj tih

kapaciteta je na dosta niskom nivou. Postoji svega 5 srednjih industrijskih kapaciteta (Žitoprodukt, Budućnost, Mladost, Kuč kompani i Flores) koji se bave preradom poljoprivrednih proizvoda, ali nemaju adekvatno učešće na tržištu Srbije, tj. nisu prepoznatljivi izuzev Floresa. Da bi se evidentirani potencijali iskoristili, neophodno je dobro organizovati čitav lanac, od odabira načina korišćenja zemljišta do plasmana finalnih prerađenih proizvoda. To će predstavljati izazov kreatorima politike upravljanja poljoprivrednim zemljištem i relevantnim industrijskim proizvodima u narednom periodu.

Najvažniji bazni pokazatelji razvoja šumarstva grada Kragujevca, kao privredne grane koja najbolje valorizuje šumsko zemljište, su:

1. Ukupan šumski fond iznosi 3,5miliona m³ drvene mase;
2. Struktura vlasništva je poslednjih nekoliko decenija značajno promenjena (u pravcu smanjenja državnog vlasništva), tako da je u državnom vlasništvu 32%, dok u privatnom oko 68%;
3. Struktura šumskog fonda je sledeća: visoke šume učestvuju sa 45,3%; izdaničke šume sa 51,1% i šikare i šibljac sa 3,6%;
4. Posmatrano po osnovnim kvalitativnim kriterijumima, dominiraju manje kvalitetni lišćari sa 92,2%, dok visokokvalitetnih četinara ima 7,8%, što je sasvim i razumljivo imajući u vidu strukturu reljefa područja grada Kragujevca (dominiraju ravničarski i brežuljkasti predeli), i
5. Zastupljenost pojedinih šumskih formacija na teritoriji grada Kragujevca je: bukva (51,5%); cer (15,5%); kitnjak (10,3%); sladun (6,9%); crni bor (6,9%); grab (3,2%); lužnjak (1,8%), bagrem (1,1%) i ostalo (2,8%).

Prethodni pokazatelji pokazuju da je struktura osnovnih šumskih resursa relativno kompatibilna pokazateljima Srbije (Milenković, Bošković 2011,269-271). Ono što je problem u planiranju intenzivnijeg razvoja ove privredne grane je usitnjenost poseda i nepostojanje planskog razvoja podizanja šumskih zasada. Oni su prevashodno rezultat neorganizovanog korišćenja šumskog zemljišta, koje je uglavnom napušteno, a formirani šumskih resursi su rezultat prirodnih procesa. Pored šumskih resursa, kao primarnog efekta valorizacije šumskog zemljišta, u narednom periodu šumsko zemljište i plodovi šuma bi mogli da se koriste u svrhu razvoja organske poljoprivredne proizvodnje i turizma.

Vrednovanje vodnih resursa je moguće ostvariti na sledeći način:

1. korišćenje podzemnih izdanskih voda za snabdevanje lokalnog stanovništva, pretežno ruralnih područja, pijaćom vodom;
2. korišćenje vode akumulacije Grošničko jezero za snabdevanje stanovništva grada Kragujevca pijaćom vodom;
3. korišćenje svih mogućih vodnih resursa (podzemnih i nadzemnih) za navodnjavanje poljoprivrednih površina;
4. korišćenje termomineralnog izvora u Voljavči, kao dopunskog motiva razvoja ruralnog i verskog turizma lokalnog područja, i
5. korišćenje svih manjih vodotoka, van urbane zone Kragujevca, kao dopunskih motiva u razvoju pojedinih oblika rekreativnog turizma (rekreativni ribolov, izletnički, obrazovni, itd).

Životinjski svet može da bude iskorišćen u funkciji razvoja turizma, pre svega lovnog, ruralnog, rekreativnog, ali u poslednje najveći potencijal imaju ptice močvarice na jezeru Bujanj, koje mogu da budu inicijatori specifičnog oblika turizma – posmatranja ptica.

Ostali prirodni resursi nemaju značajniji resursni potencijal i ne mogu da obezbede neophodnu resursnu osnovu za funkcionisanje privrednih grana i delatnosti.

5. Zaključak

Prirodni resursi predstavljaju, pored ljudskih, najvažnije faktore privrednog razvoja. Mnoge savremene ekonomije svoju dominantnu poziciju na svetskom tržištu postižu zahvaljujući postojanju prirodnih resursa. Poslednjih nekoliko decenija prirodni resursi, usled sve izraženije fizičke ograničenosti, sa jedne strane, i sve izraženije tražnje, sa druge strane, postaju predmet brojnih ekonomskih analiza. Iz svega navedenog, jedan od ključnih uslova ostvarivanja ubranog privrednog razvoja je efikasnije korišćenje prirodnih resursa i odabir kompatibilnih privrednih grana. Pre svega navedenog, neophodno je izvršiti pravilnu ocenu prirodnog resursnog potencijala.

Na području grada Kragujevca postoji relativno skroman prirodni resursni potencijal, pa samim tim on ne može da predstavlja ključni resurs privrednog razvoja posmatranog područja. U radu smo identifikovali nekoliko oblika prirodnih resursa za koje smatramo da mogu da predstavljaju osnovu razvoja pojedinih privrednih grana. Najznačajniji prirodni resurs je zemljište, koje je na području grada Kragujevca zadovoljavajućeg kvaliteta i koje može da predstavlja bazni resurs razvoja poljoprivredne proizvodnje i kompatibilnih prerađivačkih industrijskih grana. U prethodnom periodu zemljište nije adekvatno valorizovano, što je i rezultiralo u relativno malim ekonomskim efektima proizvodnje finalnih proizvoda koji su rezultat njegove eksploatacije. Pored poljoprivrednog, smatramo da dobar resursni potencijal ima i šumsko zemljište, koje, uz institucionalnu podršku, može da obezbedi solidnu resursnu osnovu razvoja šumarstva, ali i da bude indirektno valorizovana njegova neupotrebna vrednost u turizmu. Ostali prirodni resursi (biljni i životinjski svet i vodni resursi) mogu da se koriste kao dopunske atraktivnosti razvoja turizma.

U skladu sa prethodno navedenim, u radu smo došli do generalnog zaključka da je prirodni resursni potencijal grada Kragujevca dosta skroman, naročito u poređenju sa istim u drugim delovima Srbije. To nam jasno nameće zaključak da se privredni razvoj grada Kragujevca ne može osloniti na prirodne resurse, već da svoje rezultate treba da postiže dominantnijim korišćenjem nekih drugih resursnih kategorija.

Reference

1. Ančiškin, A.I. (1986). *Nauka-tehnika-ekonomika*. Moskva: Ekonomika
2. Daly, H. (1994). Operationalizing Sustainable Development by Investing in Natural Capital. U Daly, H., *Investing Natural Capital: The Ecological Economics Approach to Sustainability*. Washington: Island Press
3. Harris, J. (2006). *Environmental and Natural Resource Economics*, New York: Houghton Mifflin Company
4. Hussen, A. (2004). *Principles of Environmental Economics*, London: Routledge
5. Meadows, D.H. et al. (1972). *The Limits to Growth*, New York: Earth Island
6. Milenković, S., Bošković, N. (2011). *Resursi u ekonomskoj sadašnjosti i budućnosti*. Kragujevac: Ekonomski fakultet
7. Radić, B. i drugi (2013). *Kragujevački leksikon*. Beograd: Službeni glasnik i Grad Kragujevac
8. Samuelson, P., Nordhaus, W. (1994). *Ekonomija*. Zagreb: Mate
9. Skinner, B. (1989). *Earth Resources*. Yale: Yale University
10. Statistički godišnjak Srbije (2012). Beograd: Republički Zavod za statistiku
11. Strategija održivog razvoja grada Kragujevca 2013-2018, <http://www.kragujevac.rs/userfiles/files/Ler/2013/Strategija%20odrzivog%20razvoja%20grada%20Kragujevca%202013-2018.pdf> (24.01.2014.)
12. Vlada Republike Srbije (2012). *Nacionalna strategija održivog korišćenja prirodnih resursa i dobara*, Sl. glasnik RS, br. 33/2012

OBLIKOVANJE KRAGUJEVCA KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

Dr Svetislav Milenković *
Mr Nikola Bošković

***Rezime:** Turistička destinacija predstavlja centralni deo turističke ponude. U zavisnosti od toga na koji način je definisana i izgrađena turistička destinacija, zavisi i kvalitet formirane turističke ponude određenog mesta, regiona ili zemlje, što može da dovede do ostvarenja ciljeva razvoja turizma na jednom prostoru.*

Cilj ovog rada je koncipiranje Kragujevca kao turističke destinacije, u skladu sa prihvaćenom FAS metodologijom, na bazi svih raspoloživih prirodnih i antropogenih atraktivnosti, kao i faktora i neophodnih elemenata podrške, koji od tih atraktivnosti treba da formiraju tržišno prihvatljiv i konkurentan turistički proizvod. Imajući u vidu da je razvoj turizma u Kragujevcu u prethodnom periodu bio više rezultat razvoja nekih drugih delatnosti, a ne planskog razvoja turizma, u radu će biti izloženi mogući oblici turizma, koji treba da predstavljaju srž razvoja Kragujevca kao buduće turističke destinacije, prepoznatljive i prihvatljive, kako od strane turista iz Srbije, tako i iz zemalja iz okruženja, a u nekim višim fazama razvoja i od strane međunarodnih turista.

***Ključne reči:** turistička destinacija, razvoj, trendovi, analiza, Kragujevac*

1. Uvod

Turizam predstavlja aktivnost koja podrazumeva kretanje i boravak turista u mestima koja nisu mesta njihovog stalnog boravka. To je najdinamičnija i najheterogenija pojava savremenog društva, kao i jedna od najbrže rastućih privrednih grana i delatnosti u poslednjih 60 godina. Ona je rezultat, pre svega, opšteg ekonomskog i društvenog napretka, koji se odigrao na globalnom nivou u posmatranom periodu. Porast životnog standarda uslovio je i povećanje diskrecionog dohotka sve većeg broja ljudi na Planeti, što je, uz smanjenje trajanja radne nedelje, dovelo do mogućnosti realizovanja turističkih želja i motiva kod velikog broja ljudi. Prema Kaspar-u, tri su ključna razloga koja su dovela do tzv. masovne eksplozije turizma (Kaspar 1990,18-19):

1. Naglo povećanje društvenog blagostanja, tj. nacionalnog dohotka;
2. Razvoj urbanizacije i odlazak stanovništva iz sela u gradove, i
3. Brzi razvoj saobraćaja, najpre automobilizma, a kasnije i avio saobraćaja.

Posmatrano sa nivoa turističkih destinacija, kao osnovnih nosilaca turističke ponude i turističkih regiona, kao relativno homogenih celina većeg broja turističkih destinacija, za pravilnu ocenu efekata (ekonomskih i neekonomskih) potrebno je pratiti kretanje i domaćih i inostranih turista koji posećuju tu destinaciju. Takav stav zastupa i Svetski Savet za turizam i putovanja (WTTC), koji efekte od turizma (direktne, indirektne i indukovane) 2012. godine procenjuje na oko 6.600 mlrd \$, što predstavlja oko 9% svetskog BDP. Takođe, u turističkom sektoru je zaposleno 260 miliona, dok je ovaj sektor 2012. godine generisao oko 760 mlrd \$ investicija, što predstavlja oko 5% ukupnih investicija na globalnom nivou 2012. godine (WTTC 2013).

Prethodno navedeni pokazatelji dostignutog nivoa razvoja turizma na globalnom nivou nameću jasan zaključak da je turizam od „privilegije bogatih“ prerastao u jedan masovan i opšte prihvaćen „obrazac življenja“. Tako prihvaćen obrazac življenja predstavlja i značajan izvor prihoda brojnih turističkih destinacija širom sveta, koje su uvidele, da uz pronalaženje načina za

* svetakg@kg.ac.rs

zadovoljenje potreba turista, mogu da istovremeno obezbede i svoj ekonomski i šire posmatrano društveni razvoj.

2. Savremene tendencije u shvatanju turističke destinacije

Ključni segment razvoja turizma na jednom prostoru predstavlja turistička destinacija. Pojam destinacije potiče od latinske reči *destinatio*, što u izvornom obliku znači određenje nekog prostora na zemlji u kome može da se razvija turistička ponuda (Milenković 2009,185). S obzirom na veliki broj teorijskih i empirijskih istraživanja iz oblasti turizma od 1960-ih godina do danas, pojam turističke destinacije je različito definisan. Naime, ova turistička jedinica ima svoj razvojni put koji se kreće od turističkog mesta pa sve do savremene turističke destinacije kao kompleksne jedinice.

Prve definicije turističke destinacije u osnovi se svode na određenu prostornu celinu ili jedinicu pod nazivom *Tourist Destination Zone* – TDZ (turistički destinacijski predeo), ili *Tourist Destination Area* – TDA (turističko destinacijsko područje). Tako definisana područja podrazumevala su da imaju dovoljnu snagu atrakcija koje poseduju, u smislu privlačenja dovoljno velikog broja turista, kao i odgovarajuću opremljenost kapaciteta za dolazak i boravak turista. Turistička destinacija, u najširem smislu reči, predstavljala je svako krajnje određište turističkog putovanja, od samostalnog turističkog objekta, aerodroma ili luke, do turističkog mesta, regije, turističke zemlje, pa i kontinenta. U kontekstu modernog teorijskog shvatanja, pod turističkom destinacijom podrazumeva se širi, integrisani prostor, koji svoj turistički identitet gradi na koncepciji kumulativnih atrakcija, koje su zbog doživljaja koji izazivaju i s dodatnom turističkom infrastrukturom, prostor intenzivnog okupljanja turista (Kicošev, Stefanović 2005,81). Turistička destinacija shvaćena na taj način, dominantno je uslovljena željama, sklonostima, interesima i ukusom pojedinaca, tj. turista. Takođe, prethodno tumačenje nam pokazuje da destinacija nema čvrste, konstantne, nepromenljive granice, odnosno, turistička destinacija je dinamička kategorija, i kako dolazi do promene turističke tražnje i ponude, tako se menja i njen prostorni okvir, a u skladu sa tim i njena unutrašnja struktura.

Holloway u svom razmatranju pojma turistička destinacija navodi da ona može biti mesto za odmor ili poslovni centar koji turisti posećuju i gde borave. To može biti jedna oblast ili čak zemlja u okviru koje oni putuju. To može biti i brod za kružno putovanje koji posećuje nekoliko luka. Najkorisnije je pod destinacijom podrazumevati jedno ili više mesta u koja turisti odlaze i borave i koja, ujedno predstavljaju osnovni cilj njihovih kretanja (Holloway 1989,124). S druge strane, Davidson i Maitland definisali su destinaciju u obliku pojedinačne oblasti, mesta ili grada, odnosno jasno određenog ruralnog, obalskog ili planinskog područja, koje raspolaže brojnim karakteristikama (Davidson, Maitland 1997,63):

- kompleksan i multidimenzionalan turistički proizvod koji se zasniva na mnoštvu resursa, proizvoda, usluga i različitom vlasništvu;
- druge ekonomske i društvene aktivnosti, koje mogu biti komplementarne ili u konfliktu sa različitim aspektima turizma;
- lokalna zajednica i njene organizacije;
- javni autoriteti i tela sa odgovornošću za planiranje i upravljanje, i
- aktivan privatni sektor.

Ovakav pristup definisanja turističkih destinacija je koristan i prihvatljiv, jer on ističe svu kompleksnost destinacije od značaja za sagledavanje problematike njene održivosti. One nisu, dakle, samo mesta turističke potrošnje, već takođe i mesta u kojima ljudi žive, rade i odmaraju se, u kojima oni mogu imati jak osećaj pripadnosti i vlasništva, jer je to mesto njihovog življenja, a lokalno stanovništvo svojim aktivnim učešćem u kreiranju i plasmanu turističkog proizvoda sve više postaje njegov nerazdvojni deo. To će naročito biti važno u izgradnji Kragujevca kao turističke destinacije, jer u zavisnosti od toga koliko bude prihvaćena od strane lokalnog

stanovništva, ali i od lokalne privrede (javne i privatne), možemo govoriti o njenom dugoročnom opstanku i razvoju.

Neophodno je prilikom razmatranja turističke destinacije pomenuti istraživanja Laws-a, koji zastupa stav da u kontekstu razvoja savremenog turizma neko mesto može postati turistička destinacija samo ako zadovoljava minimalno dva seta aktivnosti: razvoj lokalnih objekata namenjenih zadovoljenju potreba turista, i postojanje marketinških napora u mestima iz kojih turisti potiču (Laws 1995,1). Prethodno navedena tvrdnja mora da bude dopunjena sa još nekim dodatnim elementima koje neko mesto mora da poseduje da bi bilo turistička destinacija. To se pre svega odnosi na postojanje jasnijih impulsa podsticanju razvoja turizma u destinaciji, kao i permanentnom usavršavanju zaposlenih i primeni najsavremenijih metoda upravljanja.

U definisanju turističke destinacije najčešće pravljena greška je u njenom poistovećivanju sa nekom teritorijalnom, administrativnom jedinicom. Tu grešku su pravile državne, institucionalne, najčešće lokalne jedinice, da bi na jednostavniji način upravljale tako formiranom destinacijom. Jedna od često citiranih definicija turističke destinacije koja ide u prilog prethodno iznetoj tvrdnji je ona koju je dao autor Pike, po kojoj je destinacija „geografski prostor, u kome postoji grupa turističkih resursa, pre nego prostor definisan državnim granicama. Pod grupom turističkih resursa podrazumeva akumulaciju turističkih resursa i atrakcija, infrastrukture, opreme, pružaoca usluga, ostale podržavajuće sektore i državne organe, koji integrisano i koordinisano pružaju usluge turistima sa iskustvom, koje oni očekuju u destinaciji, koju izaberu da posete (Pike 2008,24).

Generalno, jedna od najkompleksnijih i najcelovitijih definicija ukazuje na turističku destinaciju kao prostorno zaokruženu celinu određujućih elemenata turizma, pre svega prirodnih i antropogenih atraktivnosti, kapaciteta za smeštaj i ishranu i vanpansionsku potrošnju turista, unutrašnju infra i suprastrukturu tog prostora, kao i organizaciju i upravljanje tim elementima u cilju stvaranja turističke ponude (Milenković 2009,185). Prethodno navedena definicija turističke destinacije na najjasniji i najpregledniji način opisuje sve sastavne delove koje je neophodno da ima jedna turistička destinacija da bi mogla da opstane i da se razvija na turbulentnom turističkom tržištu.

U skladu sa prethodno navedenim teorijskim shvatanjima, definisanje i razvoj Kragujevca kao turističke destinacije mora da uvaži prethodno navedene karakteristike i da, pre svega, uz identifikovanje raspoloživih prirodnih i antropogenih resursa i atrakcija, kao i svih potrebnih dodatnih elemenata, da odgovor na pitanje koje oblike turizma razvijati u narednom periodu.

3. Određujući elementi turističke destinacije Kragujevca

Polazna tačka za određivanje elemenata turističke destinacije moraju biti potrebe turista, koje treba zadovoljiti u destinaciji i odgovarajući set materijalnih i nematerijalnih komponenti, kojima se može obezbediti zadovoljenje istih. Moguće je identifikovati širok spektar elemenata neke destinacije, ali među autorima postoje oprečna mišljenja o elementima turističke destinacije. Richie i Krauch (2003) smatraju da je podela elemenata turističke destinacije zasnovana na resursima i atrakcijama, koji podstiču osnovnu želju turista za putovanjem u izabranu destinaciju. Prema tome, osnovni elementi turističke destinacije su: fiziografija (prirodni faktori), kultura i istorija, aktivnosti, specijalni događaji, suprastruktura, tipovi zabave i snaga tržišnih veza. Pored osnovnih, postoje pomoćni elementi među kojima su: infrastruktura, ljudi, pristupačnost, znanje, finansijski kapital, gostoprimstvo, preduzetništvo i politička volja. Sa druge strane, Inskeep navodi sličnu klasifikaciju elemenata turističke destinacije, koja obuhvata: prirodnu, kulturnu i socio-ekonomsku sredinu u ulozi sistemskog jezgra, hotelijerstvo, transport, turističke atrakcije i delatnosti, infrastrukturu i institucionalne elemente (Inskeep 1991,48).

Jedna od najprihvaćenijih klasifikacija elemenata turističke destinacije je tzv. „6A“ okvir, koji uključuje (Buhalis 2000,98):

- atrakcije (attractions) - prirodne, antropogene, umetničke, socijalne, sa svrhom izgrađene atrakcije, nasleđe i specijalni događaji;
- pristupačnost (accessibility) - ceo transportni sistem se sastoji od puteva, terminala i vozila;
- pogodnosti (amenities) - smeštajni i ugostiteljski objekti, trgovine i druge turističke usluge;
- dostupni paketi (available packages) - unapred dogovoreni putem posrednika;
- aktivnosti (activities) - sve aktivnosti, koje su na raspolaganju u destinaciji i sve što turisti mogu raditi tokom boravka u istoj, i
- pomoćne usluge (ancillary services) - usluge koje koriste turisti, kao što su banke, telekomunikacione, pošta, prodavnica novina, bolnice i dr.

S obzirom na postojanje različitih tumačenja elemenata turističke destinacije, može se zaključiti da svaki od navedenih ne može pojedinačno da doprinese zadovoljenju potreba turista. U cilju postizanja sveukupnog zadovoljstva turista tokom boravka u destinaciji, neophodno je obezbediti sinergijsko delovanje svih elemenata. Osim toga, zadovoljenje turističkih potreba je važan faktor rasta prihoda od ove delatnosti u destinaciji. Glavni problem u ostvarenju sinergijskog efekta elemenata turističke destinacije je fragmentiranost i decentralizovanost ponude, što se može prevazići aktivnijom ulogom destinacijskog menadžmenta.

Analizirajući savremene metodologije elemenata destinacije i pronalaženje najprihvatljivijih rešenja, sa stanovišta postizanja optimalnog turističkog razvoja destinacije, UNWTO je razvila FAS metodologiju (UNWTO 2010). Ova metodologija je zasnovana na identifikovanju i klasifikovanju različitih relevantnih elemenata formiranja turističke ponude destinacije u 3 grupe: Faktori (F-factors), Atraktori (A-Attractors) i Podrška (S-support).

3.1. Faktori kao određujući elementi razvoja turizma Kragujevca

Faktori predstavljaju resurse koji trenutno ne privlače dovoljan broj turista i još uvek nisu uključeni i uvršteni u listu turističkih atraktora, ali poseduju potencijal za to. Oni, zapravo, imaju za cilj da daju odgovor na pitanje da li je i u kojem obimu moguć razvoj pojedinih oblika turizma na određenom prostoru. Sastoje se iz dva osnovna elementa:

1. prirodnih faktora, koji poseduju potencijal da postanu turistički atraktori, a samim tim i nosioci budućeg turističkog razvoja, i
2. ljudi i kapitala kao faktora koji su ključni jer, u zavisnosti od procene, mogu da olakšaju ili otežaju pretvaranje turističkih faktore u atrakora.

Kada govorimo o faktorima, kao elementima razvoja turističke destinacije, na području grada Kragujevca, možemo reći da oni imaju generalno dobar turistički potencijal, s tim da ne mogu svi da postanu atraktori, ali mogu umnogome da povećaju atraktivnost prostora i već postojećih atraktora. U prilog tome treba pomenuti, pre svega, pozitivan uticaj prirodnih faktora razvoja turističke destinacije. Tu se najpre misli na pozitivno dejstvo klimatskih parametara i oblika reljefa na razvoj turizma na području Kragujevca.

Što se tiče klimatskih karakteristika, Kragujevac se nalazi u umereno-kontinentalnom pojasu, sa prosečnom temperaturom vazduha od oko 11,5°C, uz mesečne temperaturne amplitude od 28°C (-0,5°C je prosek januara, a 27,5°C je prosek jula meseca). Količina padavina je oko 640mm godišnje, vazdušni pritisak oko 1.000 mbara, dok je vlažnost vazduha oko 65%. Svi prethodni izloženi osnovni klimatski parametri se uklapaju u predviđene optimalne vrednosti elemenata klime (Milenković 2009), izuzimajući vlažnost vazduha, koja beleži blago odstupanje od preporučenog proseka (56-60%). Zbog slabo izražene vertikalne razuđenosti reljefa, dejstvo

klimatskih elemenata je podjednako izraženo na čitavoj teritoriji, izuzimajući prostor koji obuhvata teritoriju grada i u kome vladaju specifični mikroklimatski uslovi.

Oblici reljefa ne predstavljaju ograničavajući faktor razvoja turizma na području grada Kragujevca, što je uglavnom i karakteristika većine urbanih celina u našoj zemlji, o čemu jasno pokazuje i kretanje nadmorske visine od 130 do 334m_nv u samom urbanom delu. Ruralna područja odlikuju se blago zatalasanim površinama nagiba od 5 do 10°, što pogoduje razvoju brojnih oblika rekreativnog turizma, koji upotpunjuju i ogranci šumadijskih planina (Rudnik, Crni vrh i Gledičke planine). U analizi reljefa nije moguće izdvojiti nijedan zaseban turistički motiv koji bi mogao da postane turistička atraktivnost, ali generalno posmatrano svi oblici reljefa mogu integralno da se povežu u jednu turistički prihvatljivu pejzažnu celinu, koja može da se, u kombinaciji sa drugim, prirodnim i antropogenim atraktivnostima, iskoristi za razvoj turizma.

Antropogeni faktori su uglavnom uključeni u ponudu turizma grada Kragujevca, tako da imaju izgrađen karakter atraktora u skladu sa korišćenom metodologijom, pa će o njima biti više reči u narednom izlaganju.

Pored prirodnih i antropogenih faktora, neophodno je pomenuti i uticaj humanih resursa i resursa kapitala, koji treba da podstaknu turistički razvoj. Što se tiče strukture humanih resursa, njihov značaj za razvoj turizma je ključan. Na području grada Kragujevca postoji razvijen sistem obrazovanja za školovanje kadrova iz oblasti turizma i komplementarnih delatnosti, koji mogu da budu uključeni u sve segmente razvoja turizma kao privredne grane i delatnosti. Ono što je neophodno izmeniti u narednom periodu je uspostavljanje konkretnije saradnje između nosioca razvoja turističke destinacije Kragujevac i obrazovnog sektora, pre svega Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Kragujevcu, gde postoji modul za obrazovanje turističkih kadrova (kako na osnovnim, tako i na master studijama). Ova saradnja treba da doprinese kvalitetnijoj i tržišno prihvatljivoj izgradnji i profilisanju Kragujevca kao turističke destinacije na domaćem i inostranom tržištu.

Da bi se iskoristio i pravilno valorizovao identifikovan resursni potencijal, neophodan je i priliv odgovarajućeg kapitala. U prethodnom periodu, kapital je bio prevashodno rezultat individualnih, sistemski i institucionalno neorganizovanih, kretanja. Da bi se to korigovalo, u narednom periodu je potrebno da turizam postane jedna od prioritetnijih grana i delatnosti razvoja Kragujevca, kako bi institucionalno bio podstaknut priliv kapitala u ovaj sektor. Podaci koji su prezentovani u uvodnom delu potvrđuju prethodno iznetu tvrdnju, jer turizam multiplikativno deluje na razvoj brojnih privrednih grana i delatnosti (ostvaruje učešće od 9% u ukupnom svetskom BDP-u).

3.2. Atraktori kao ključni element razvoja turizma Kragujevca

Polaznu tačku u utvrđivanju neophodnih elemenata razvoja turističke destinacije Kragujevac predstavlja identifikovanje atraktora (atraktivnosti) razvoja turizma. Mogu biti prirodni, kulturni i stvoreni. Predstavljaju turističke predele ili resurse koje posećuju turisti odnosno predstavljaju realnost u turizmu u momentu proučavanja. U okviru analize se ocenjuje sadašnje stanje atraktora i njihova sposobnost da privuku turiste u budućnosti.

Kragujevac ima daleko veći potencijal antropogenih, naročito kulturnih, atraktora, što je sasvim razumljivo imajući u vidu bogatu kulturnu i istorijsku prošlost koju je imao u razvoju Srbije. S druge strane, prirodne atraktivnosti su dosta manjeg kvaliteta u poređenju sa destinacijama u okruženju. Od prirodnih atraktivnosti najznačajniji su vodni resursi i biljni i životinjski svet.

Što se tiče vodnih resursa, na području grada Kragujevca, treba istaći veštačka jezera (Grošničko, Šumaričko i Bujanj), koja se nalaze ili u samom urbanom delu ili u neposrednoj blizini, i koja mogu da budu turistički valorizovana. To se naročito odnosi na jezero Bujanj,

koje se nalazi u centralnom delu urbanizovane oblasti i koje, zbog bogatog životinjskog sveta, omogućava razvoj sportsko-rekreativnog ribolova i, na svetskom turističkom tržištu, sve brže rastućeg oblika - posmatranje ptica. Šumaričko jezero ima najveći turistički potencijal, pre svega zbog povoljnog položaja i velikog broja antropogenih turističkih atraktivnosti u neposrednoj blizini, ali i zbog mogućnosti izgradnje savremenih turističkih kapaciteta. Ono je za sada kupališna zona, uglavnom lokalnog stanovništva, ali uvođenjem novih sadržaja, može da postane najznačajnija prirodna turistička atraktivnost grada Kragujevca. Ostali kopneni vodni resursi nemaju neki značajniji potencijal. To se naročito odnosi na rečne tokove. Iako je hidrološka mreža kopnenih voda relativno gusta (866m/km²), zbog relativno male količine, ovi vodotoci su turistički uglavnom neprihvatljivi. Pored kopnenih, na području grada Kragujevca nalazi se i određeni potencijal podzemnih voda. Oni, slično kao i rečni tokovi, su brojni (ima ih preko 400), ali su dosta siromašni vodom, tako da mogu imati samo dopunski turistički značaj, i to uglavnom antropogenih atraktivnosti (oko manastira i crkava).

Biljni i životinjski svet se odlikuje relativno velikom raznovrsnošću, koja može da podstakne razvoj nekih novih oblika turizma. Dosadašnji turistički razvoj je išao u pravcu razvoja ribolovnog i lovnog turizma, ali, u skladu sa novim trendovima na turističkom tržištu, sve veći značaj imaju ptice močvarice, naročito na jezeru Bujanj, koje mogu da privuku jedan potpuno novi turistički segment, koji može da predstavlja osnovu avanturističkog turizma.

Potencijal antropogenih, tj. kulturnih atraktora na području grada Kragujevca je daleko veći i predstavljao je glavnu atraktivnost razvoja turizma u prethodnom periodu. Najveću turističku vrednost imaju Spomen park „Kragujevački oktobar“ (352ha) i kompleks „Milošev Venac“ (22ha), koji predstavljaju dva različita perioda u razvoju grada i koji, svako na svoj način, govore o istoriji Kragujevca. Spomen park „Kragujevački oktobar“ je poznatiji pod nazivom „Šumarice“ predstavlja jedinstveni kompleks koji govori o tragičnim događajima iz II svetskog rata na području grada Kragujevca. Kompleks sadrži istoimeni muzej, kao i 30 humki streljanim učenicima i profesorima kragujevačke Gimnazije i građanima. Takođe, to je i najveća zelena površina u gradu Kragujevcu, koja ima brojne pešačke staze, pa je pogodna i za razvoj rekreativnih oblika turizma. Najznačajniji objekti u okviru kompleksa „Milošev Venac“ su Knežev, odnosno Milošev konak, Šareni konak i Amidžin konak, kao i Stara crkva. Pored ovih objekata u okviru kompleksa, danas se ističu i Mihailov konak, kragujevački teatar „Joakim Vujić“, Prva kragujevačka gimnazija, Galerija Narodnog muzeja, zgrada Stare skupštine i Gradska tržnica. Integralni deo kompleksa predstavlja i Mali park sa spomenikom Palim Šumadincima u njegovom centralnom delu i kamena ćuprija koja povezuje objekte na dvema obalama Lepenice. Pored ova dva kompleksa najveće turističke vrednosti, antropogenu ponudu upotpunjuju Zastavin muzej, Sokolana, kao i brojni spomenici istaknutim ličnostima (Joakimu Vujiću, Vuku Stefanoviću Karadžiću, Radomiru Putniku, Jovanu Ristiću i sl.).

Takođe, potencijal antropogenih atraktivnosti obogaćuju i brojni sakralni objekti na području grada Kragujevca, pre svega manastiri i crkve (najznačajnije su Crkva Kneza Miloša, Saborna crkva, manastiri Divostin, Drača, Voljavča, Blagoveštenje, itd.).

Izgrađene antropogene atraktivnosti imaju za cilj da upotpune prirodne i antropogene atraktivnosti, čiji prevashodan cilj nije razvoj turizma. Kragujevac nema potencijal u ovoj kategoriji atraktivnosti, jer u prethodnom periodu nije posvećivao pažnju razvoju turizma na način koji je to trebalo. Od atraktivnosti ovog tipa treba istaći Akvarijum (jedinstven na području Srbije), Botaničku baštu, Šumadija sajam, ali i manifestacije, koje u poslednjih 10-ak godina postaju sve brojnije i koje privlače sve veći broj turista. Takođe, na prostoru grada Kragujevca postoje i 4 uređena parka, koja bi trebalo da predstavljaju značajnu atraktivnost rekreativnog turizma.

Prethodno izloženi atraktori pokazuju da Kragujevac ima relativno dobar potencijal za razvoj onih oblika turizma koji se zasnivaju, pre svega na antropogenim atraktivnostima. Ove atraktivnosti mogu da predstavljaju osnovu kulturnog, istorijskog, verskog, manifestacionog, ali

treba da, uz aktiviranje relativno limitiranih prirodnih atraktivnosti, dovedu do privlačenja većeg broja turista u narednom periodu.

3.3. Podrška kao neophodan element razvoja turizma Kragujevca

Podrška obuhvata sve one elemente koji su neophodni za valorizaciju turističkih atraktora, odnosno predstavljaju delove turističke privrede. Uključuju objekte za smeštaj i ishranu, saobraćaj i komplementarne usluge. Ispoljavanje ovih elemenata na području grada Kragujevca započecemo prezentovanjem smeštajnih kapaciteta i ugostiteljskih objekata, koji pružaju prevashodno usluge smeštaja i ishrane turista.

Tabela 1. Pregled smeštajnih kapaciteta destinacije Kragujevac 2012. godine

		Broj objekata	Broj ležaja
Hoteli	4 zvezdice	2	63
	3 zvezdice	4	434
	2 zvezdice	7	206
	Ukupno	13	703
Prenočišta		10	159
Privatni smeštaj		5	51
Seoska domaćinstva		13	67

Izvor: Gradska Turistička Organizacija Kragujevca, <http://www.gtokg.org.rs/sr> (18.01.2014.)

Iz prezentirane tabele (tabela 1) uočavamo da postoji relativno dobra ponuda smeštajnih kapaciteta različite kategorizacije (980 ležaja) i da ona na ovom stepenu razvoja turizma u potpunosti zadovoljava turističku tražnju (117.469 noćenja), uz prosečan koeficijent popunjenosti kapaciteta od 0,33. Imajući u vidu trend rasta broja turista i ostvarenih noćenja u poslednjih 10-ak godina, neophodno je u narednom periodu povećati broj smeštajnih kapaciteta.

Tabela 2. Pregled ugostiteljskih turističkih kapaciteta destinacije za Kragujevac 2012. godine

Tip objekta	Broj objekata
Restorani nacionalne kuhinje	22
Restorani internacionalne kuhinje	10
Picerije	7
Brza hrana	20
Poslastičarnice	8
Ekspres restorani	4
Klubovi	13
Kafe barovi	29
Ukupno	113

Izvor: Gradska Turistička Organizacija Kragujevca, <http://www.gtokg.org.rs/sr> (18.01.2014.)

Što se tiče ostalih turističkih kapaciteta koji pripadaju segmentu ishrana i piće, oni su takođe relativno dobro razvijeni na području grada Kragujevca. Odlikuju se pružanjem raznovrsne, ali neujednačenog kvaliteta, usluge. Ovde je neophodno istaći da oni nemaju isključivo turistički karakter, tj. nisu namenjeni samo turistima, već ih značajno koristi i lokalno stanovništvo.

Od ostalih kapaciteta turističke ponude Kragujevca bitne su i suvenirnice, kojih nema dovoljno, a koje bi trebalo da budu u neposrednoj blizini svih značajnijih atraktivnosti. Kao element podrške razvoja turizma destinacije Kragujevac možemo pomenuti i razvoj sporta u prethodnom periodu, kao i dolazak stranih investitora u Kragujevac, pre svega FIAT-a, koji su inicirali dolazak velikog broja inostranih turista, koji su posetili Kragujevac iz sportskih i poslovnih razloga, ali koji mogu da, uz relativno malo marketinških napora, postanu „klasični“ turisti, kao i da privuku neke nove turiste. Od ostalih kapaciteta podrške, koji nisu direktno

vezani za turistički sektor, a mogu da upotpune ponudu turističke destinacije Kragujevca su: tržni centri (6), mega marketi (6) i bioskop (1).

Kao važan element podrške ističe se razvijena mreža organizatora turističkih putovanja, koji treba da formiraju turistički proizvod destinacije Kragujevac, ali i da ga distribuiraju do potencijalnih turista. Dakle, neophodna je saradnja lokalnih organizatora putovanja receptivnog karaktera sa organizatorima emitivnog karaktera u onim oblastima i regionima u zemlji i inostranstvu odakle se očekuje najveći priliv potencijalnih turista. Takođe, informatička podrška je neophodna za upoznavanje potencijalnih turista sa atraktivnostima destinacije. Institucionalno, o razvoju turističke destinacije Kragujevac zadužena je lokalna samouprava, preko svojih organizacionih jedinica: Gradska turistička organizacija „Kragujevac“ i Agencija za turizam i saobraćaj.

Definisanje najvažnijih elemenata turističke destinacije i njihovih karakteristika u posmatranoj turističkoj destinaciji je posebno važno u vezi sa marketing aktivnostima i korišćenjem pojedinih instrumenata marketing miksa, odnosno, u krajnjoj liniji, odnosi se na celokupan proces upravljanja razvojem turističke destinacije. U upravljanju destinacijom posebnu pažnju treba obratiti na međuzavisnost svih elemenata unutar sistema jedne turističke destinacije. Ti elementi čine celinu sa kojom turisti stupaju u interakciju i putem koje zadovoljavaju svoje potrebe i ostvaruju turističke doživljaje.

4. Perspektiva Kragujevca kao buduće turističke destinacije Srbije

U skladu sa prethodno identifikovanim i izloženim najvažnijim elementima turističke destinacije Kragujevac, koristeći podatke o ostvarenim dolascima i noćenjima turista na području grada Kragujevca (tabela 3) u prethodnom dvanaestogodišnjem periodu (2000-2012. godina), zaključujemo sledeće:

1. Broj turističkih dolazaka je značajno porastao, naročito posle 2005. godine (sa 14.000 na preko 36.000), pri čemu je učešće turističkih dolazaka u Kragujevac u odnosu na čitavu Srbiju u ovom periodu više nego udvostručeno (sa 0,704% na 1,748%);
2. Broj dolazaka inostranih turista je u posmatranom periodu uvećan za preko 13 puta, nakon 2005. godine preko 5 puta, dok je odnos učešća inostranih turista (Kragujevac/Srbija) uvećan 3 puta (sa 0,883% na 2,574%), i
3. Broj noćenja pokazuje slične trendove rasta kao i broj turističkih dolazaka, s tim što broj ukupnih noćenja i noćenja inostranih turista beleži još brže stope rasta, pa samim tim odnos Kragujevac/Srbija u 2012. godini iznosi 1,811%, odnosno 4,624%, pri čemu je za samo dve poslednje godine taj odnos više nego udvostručen.

Tabela 3. Osnovni pokazatelji razvoja turizma Kragujevca u odnosu na pokazatelje Srbije, u periodu 2000-2012. godina

Godina		Broj turističkih dolazaka			Broj ostvarenih noćenja		
		Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani
2000.	Kragujevac	12.787	11.226	1.561	19.905	16.716	3.189
	Srbija	2.169.225	2.003.549	165.676	7.696.290	7.265.197	431.093
	% učešće	0,593	0,560	0,942	0,258	0,230	0,739
2005.	Kragujevac	14.000	10.000	4.000	28.000	18.000	10.000
	Srbija	1.989.000	1.536.000	453.000	6.449.000	5.457.000	992.000
	% učešće	0,704	0,651	0,883	0,434	0,329	1,008
2008.	Kragujevac	23.505	15.710	7.795	59.857	40.952	18.905
	Srbija	2.306.558	1.610.513	696.045	7.328.692	5.853.017	1.475.675
	% učešće	1,019	0,975	1,119	0,817	0,699	1,282
2010.	Kragujevac	27.048	16.599	10.449	55.695	32.464	23.231
	Srbija	2.000.597	1.317.916	682.681	6.413.515	4.961.359	1.452.156
	% učešće	1,352	1,259	1,530	0,868	0,654	1,599

2012.	Kragujevac	36.361	15.515	20.846	117.469	34.417	83.052
	Srbija	2.079.643	1.269.676	809.967	6.484.702	4.688.485	1.796.217
	% učešće	1,748	1,222	2,574	1,811	0,734	4,624

Izvor: Republika Srbija (2001, 2006, 2009, 2011, 2013), Statistički godišnjak, Republički Zavod za informatiku i statistiku, Beograd

Iz prethodno iznetih tendencija izvodimo zaključak da turistička destinacija Kragujevac beleži intenzivniji rast i turističkih dolazaka i ostvarenih noćenja nego što to ostvaruje cela teritorija Srbije. Međutim, ovakve na prvi pogled pozitivne pokazatelje razvoja turizma destinacije Kragujevac moramo uzeti sa određenom rezervom iz najmanje 2 razloga:

1. Dosta niska startna osnova, tj. dosta skromni polazni podaci o ostvarenom turističkom prometu u baznoj godini posmatranog perioda (2000. godina), i
2. Nepouzdanost u pogledu prihvatanja pokazatelja, naročito vezanih za inostrane turiste, koji Kragujevac posećuju prevashodno iz poslovnih razloga (Italijani i Poljaci), pa dolazimo u paradoksalnu situaciju da 2012. godine u Kragujevcu boravi veći broj inostranih nego domaćih turista za oko 30%, kao i da je broj ostvarenih noćenja inostranih turista veći oko 2,5 puta.

Prethodno izneti stavovi nemaju za cilj da umanje značaj relevantnih statističkih pokazatelja, već da pokažu da prethodno izloženi elementi razvoja destinacije Kragujevac nisu iskorišćeni na prihvatljivom nivou. Sagledavajući sve identifikovane atraktivnosti (prirodne i antropogene), kao i faktore razvoja turizma destinacije Kragujevac, uz adekvatnu podršku, smatramo da u narednom periodu razvoj destinacije treba da ide u pravcu favorizovanja sledećih oblika turizma: tranzitni, poslovni; manifestacioni; kulturno-istorijski; lovni; ribolovni; sportsko-rekreativni; izletnički i ruralni.

Šema 1. Matrica atraktivnosti i konkurentnosti oblika turizma destinacije Kragujevac

VISOKA SREDNJA NISKA ATRAKTIVNOST	izletnički sportsko - rekreativni	tranzitni poslovni	
	ruralni	manifestacioni kulturno-istorijski	
	ribolovni lovni		
	NISKA	SREDNJA	VISOKA
	KONKURENTNOST		

Izvor: Samostalna izrada autora

Iz prethodno navedene matrice atraktivnosti i konkurentnosti turističkih proizvoda destinacije Kragujevac možemo zaključiti da najveći potencijal u narednom periodu ima razvoj:

1. tipično gradskih (urbanih) oblika turizma zasnovanih na antropogenim atraktivnostima (tranzitni, poslovni, kulturno-istorijski i manifestacioni), koji mogu da budu podjednako namenjeni i domaćim i inostranim turistima, i
2. ruralnog, izletničkog i sportsko - rekreativnog turizma, koji su namenjeni prevashodno domaćem stanovništvu, i to pre svega iz urbanog dela Kragujevca, kao i urbanih destinacija u gravitacionoj zoni Kragujevca i cele Srbije.

Tek nakon izgradnje Kragujevca kao destinacije razvoja prethodno navedenih oblika turizma identifikovanim segmentnim grupama turista, moguće je izvršiti agresivniji nastup na

domaćem i inostranom tržištu u pravcu masovnijeg privlačenja turista. Na taj način, Kragujevac će da prođe inicijalne faze u životnom ciklusu razvoja turističke destinacije, uvideće i otkloniti sve svoje nedostatke i moći da konkuriše razvijenim konkurentnim destinacijama.

5. Zaključak

Turistička destinacija predstavlja osnovu razvoja turističke ponude jedne oblasti. U zavisnosti od toga na koji način je turistička destinacija izgrađena, na koji način su identifikovani, inventarizovani i vrednovani njeni sastavni elementi, zavisi i uspeh koji je ta destinacija postigla na turističkom tržištu, meren kroz broj turističkih dolazaka, broj ostvarenih noćenja, ali i doprinos razvoju lokalne ekonomije, što u poslednje vreme postaje glavni doprinos formiranja turističke ponude jednog područja. Primena FAS metodologije na najjednostavniji, ali i na najprihvatljiviji način daje odgovor na pitanje koji uslovi moraju da bude ispunjeni, da bi jedno turističko mesto moglo da postane turistička destinacija.

Analizirajući elemente opisane metodologije na primeru grada Kragujevca zaključujemo da postoje, pre svega antropogene atraktivnosti, koje je moguće iskoristiti u funkciji izgradnje turističke destinacije. Najveću vrednost imaju dva istorijska kompleksa (Spomen park „Kragujevački oktobar“ i „Milošev Venac“) i industrijski objekti (od Topolivnice do FIAT-a), koji predstavljaju jedinstvene antropogene celine na području Srbije. Pored njih, veći broj manjih atraktora (antropogenih i prirodnih), koji mogu da budu dopuna prethodno navedenim, treba da u potpunosti izgrade Kragujevac kao prepoznatljivu i prihvatljivu turističku destinaciju. Da bi se to ostvarilo, neophodno je obezbediti odgovarajuću institucionalnu podršku razvoja turizma, koja uz, relativno dobre faktore (prirodne i ljudske) koji postoje na ovom području, treba da na ekonomski najprihvatljiviji način omogući pravilnu valorizaciju prethodno identifikovanih atraktivnosti.

U skladu sa prethodno navedenim, u radu smo došli do zaključka da razvoj turizma na području grada Kragujevca ima dobar potencijal i da u narednom periodu Kragujevac treba da postane destinacija, pre svega gradskog turizma, sa karakterističnim oblicima: tranzitni, poslovni, kulturno-istorijski i manifestacioni. Zbog velikog potencijala turističke tražnje koji ima sam grad Kragujevac, potrebno je iskoristiti i atraktivnosti u ruralnom predelu kroz razvoj kompatibilnih oblika turizma (ruralni, izletnički, sportsko-rekreativni, lovni i ribolovni).

Reference

1. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, 97-116
2. Davidson, R., Maitland, R. (1997). *Tourism Destinations*. London: Hodder & Stoughton Educational
3. Gradska Turistička Organizacija Kragujevca, <http://www.gtokg.org.rs/sr> (18.01.2014.)
4. Holloway, C. (1989). *The Business of Tourism*. London: Pitman
5. Inskip E. (1991). *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*. New York: Van Nostrand Reinhold
6. Kaspar, K. (1990). *Tourismuslehre im Grundriss*. Bern: Springer
7. Kicošev, S., Stefanović, V. (2005). Predmet razmene u turizmu. *Turizam*, 9, 81-82
8. Laws, E. (1995). *Tourist Destination Management: Issues, Analysis and Policies*. London: Routledge
9. Milenković, S. (2009). *Turizam i ekonomija*. Kragujevac: Ekonomski fakultet
10. Pearce, D. (1989). *Tourism Development*. London: Harlow
11. Pike S. (2008.) *Destination marketing, An integrated marketing communication approach*, London: Butterworth Heinemann
12. Republika Srbija (2001, 2006, 2009, 2011, 2013), Statistički godišnjak, Republički Zavod za informatiku i statistiku, Beograd

13. Ritchie, J., Crouch, G. (2003). *The Competitive Destination, A Sustainable Tourism Perspective*, Wallingford: Cabi Published
14. Strategija održivog razvoja grada Kragujevca 2013-2018,
<http://www.kragujevac.rs/userfiles/files/Ler/2013/Strategija%20odrzivog%20razvoja%20grada%20Kragujevca%202013-2018.pdf> (24.01.2014.)
15. UNWTO (2010), *Diagnostic of Rural Tourism in Serbia, Diagnostic Report*.
<http://ftp.europraxis.com/Diagnostic%20Report/Diagnostic%20Serbia.pdf> (24.12.2013.)
16. WTTC (2013). *Travel and tourism economic impact 2013*,
http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2013_1.pdf (16.01.2014.)

RAZVIJENOST AGRARNOG SEKTORA I PERSPEKTIVE NJEGOVOG RAZVOJA U LOKALNOJ PRIVREDI

Dr Lela Ristić*

***Apstrakt:** Cilj ovog rada je da ukaže na dostignuti nivo razvijenosti agrarnog sektora, probleme i razvojne potencijale ruralnih područja grada Kragujevca, mogućnosti za integralni dugoročni razvoj poljoprivrede i sela, kao i njihov doprinos razvoju lokalne ekonomije i društva. U radu se analiziraju raspoloživi resursi ovih područja, koji su značajni za budući razvoj, pri čemu se naglašava veliki uticaj šire lokalne zajednice na poljoprivredu i nepoljoprivredne aktivnosti u seoskim područjima. Ističe se važnost nadležnih institucija i organizacija na lokalnom nivou u rešavanju mnogih problema i kreiranju povoljnijeg društveno-ekonomskog ambijenta za agrarni i ruralni razvoj u narednom periodu. Osim usklađivanja sa nacionalnim strateškim pravcima i politikom razvoja u ovoj oblasti, brojnih planova, programa i projekata za konkretna seoska naselja na području grada Kragujevca, neophodne su i aktivnosti svih ostalih lokalnih aktera u društvu, koji imaju ekonomskog ili neekonomskog interesa za agrarni i ruralni razvoj, a pre svega, naponi lokalnog stanovništva i preduzetnika, u smislu novih inicijativa i ulaganja u osavremenjavanje poljoprivrede i diverzifikaciju nepoljoprivrednog sektora u ruralnim područjima na teritoriji grada Kragujevca.*

***Ključne reči:** agrarni razvoj, integralni ruralni razvoj, upravljanje razvojem sela i poljoprivrede.*

Uvod

Primarna poljoprivredna proizvodnja se u savremenim uslovima ne može razvijati izolovano, bez funkcionalnog povezivanja sa ostalim sektorima, već se mora usmeravati integralno, u okviru koncepta ruralnog razvoja, lokalne privrede i šire. Pri tom, integralni ruralni razvoj podrazumeva skup međusobno povezanih privrednih sektora i drugih aktivnosti u ruralnim područjima. Pored primarne poljoprivrede, tu spadaju: prerađivačka industrija, industrija inputa, vodoprivreda, ribarstvo, šumarstvo, trgovina, turizam, zanatstvo, zdravstvo, obrazovanje, prostorno uređenje, zaštita životne sredine itd.

Ruralni razvoj, svojom kompleksnošću, prevazilazi agrarni razvoj, jer ne podrazumeva samo razvoj poljoprivrede, već i neagrarnog sektora u ruralnim područjima, objedinjujući ekonomsku, ekološku, institucionalnu, socijalnu, kulturnu, demografsku, prostornu i svaku drugu važnu komponentu razvoja seoskih područja.

Značaj nepoljoprivrednih delatnosti u ruralnim područjima, širom sveta, sve više raste, mada je važna komponenta ovih područja u Republici Srbiji, još uvek agrarni sektor, koji je tradicionalno, uglavnom, najzastupljeniji u ruralnoj ekonomiji.

Ruralna područja grada Kragujevca imaju značajne prirodne resurse za agrarni i ruralni razvoj. Međutim, prisutni su i mnogobrojni problemi, pa su neophodna određena restrukturiranja u ovoj oblasti.

Predmet istraživanja u radu je perspektiva agrarnog i ruralnog razvoja na području grada Kragujevca, u smislu analize dostignutog stepena razvijenosti poljoprivrede i sela, ograničavajućih faktora razvoja i budućih razvojnih opcija koje mogu doprineti valorizaciji ruralnih resursa ovog područja.

Ključna hipoteza od koje se u radu polazi je da razvoj agrarnog sektora i neagrarnih aktivnosti u ruralnim područjima može značajno doprineti povećanju konkurentnosti lokalne ekonomije, a pre svega, ruralnih zajednica, kao i unapređenju kvaliteta života lokalnog

* lristic@kg.ac.rs

stanovništva. Naime, agrarni sektor i ruralna ekonomija na području grada Kragujevca imaju perspektivu u budućem razvoju lokalne privrede.

Pregled literature

Najvažniji strateški dokumenti države koji su se, u proteklom periodu, odnosili na agrarni i ruralni razvoj Republike Srbije, odnosno, svih njenih regiona i oblasti, pa i grada Kragujevca, jesu: Strategija razvoja poljoprivrede, Plan strategije ruralnog razvoja, Nacionalni program ruralnog razvoja, Strategija za smanjenje siromaštva, Nacionalna strategija održivog razvoja, Strategija regionalnog razvoja, Strategija razvoja turizma, Strategija razvoja konkurentnih i inovativnih malih i srednjih preduzeća. Pri tom je vizija ruralnog razvoja, u okviru Plana strategije ruralnog razvoja Republike Srbije 2009–2013 i Nacionalnog programa ruralnog razvoja Republike Srbije 2011-2013, bila nerealno preambiciozna za naše uslove i bazirana na dalekoj futuristici (Ristić, 2013, 235).

Početakom 2014. godine, predstavljen je novi Nacrt strategije poljoprivrede i ruralnog razvoja Republike Srbije 2014-2024. godine, u kojem se ističu razvojni ciljevi i prioritete u oblasti agrara, u skladu sa principima održivog razvoja, kao i jačanje nove uloge poljoprivrede u ekonomiji i društvu. Predlažu se rešenja za pravedniju i ravnomerniju raspodelu raspoloživih sredstava potencijalnim korisnicima. Ističe se da bi reforma poljoprivredne politike trebalo da doprinese stvaranju pouzdanijeg i atraktivnijeg poslovnog ambijenta za poljoprivredno-prehrambeni sektor, da obezbedi veću stabilnost dohotka poljoprivrednih proizvođača i blagostanje seoskog stanovništva u procesu evropskih integracija (MPSV, 2014).

U Fiskalnoj strategiji za 2013. godinu sa projekcijama za 2014. i 2015. godinu, ističe se značaj: ulaganja u poljoprivredu, vođenja aktivne agrarne politike usmerene na povećanje izdvajanja za podsticanje poljoprivrede kao razvojne šanse Republike Srbije, podrške izvozu hrane i dr. Naglašava se važnost institucionalne i budžetske podrške poljoprivrednicima, kroz pravedniju raspodelu subvencija i zagarantovani sistem podsticaja. Posebna pažnja posvećena je stimulanju investicija u agrar, a naročito u sisteme za navodnjavanje (Vlada Republike Srbije, 2012).

Fiskalnom strategijom za 2014. godinu sa projekcijama za 2015. i 2016. godinu, ističe se da će ekonomska politika u narednom periodu biti zasnovana na komparativnim prednostima Republike Srbije, prvenstveno u oblasti poljoprivrede i prehrambene industrije, energetike, saobraćajne infrastrukture, automobilske industrije i industrije informacionih tehnologija. Fokus u pružanju podsticaja poljoprivredi i ruralnom razvoju će biti prebačen na kapitalne investicije i stimulacije vezane za konkretne projekte, kako bi se osigurao pozitivan efekat na BDP i prinose. Predviđena je promena politike subvencija poljoprivredi, u pravcu podsticanja investicija radi povećanja produktivnosti i konkurentnosti poljoprivrede i unapređenja poljoprivredne infrastrukture (Vlada Republike Srbije, 2013).

Pored navedenih, usvojeni su i drugi strateški dokumenti Republike Srbije, koji se, takođe, direktno ili indirektno, u većoj ili manjoj meri, odnose na agrarni i ruralni razvoj regiona i oblasti Republike Srbije, pa i grada Kragujevca.

Iako se u mnogim strateškim dokumentima ukazuje na veliki značaj agrara i ruralnih područja, država i lokalne samouprave još uvek nisu kreirale dovoljno podsticajan društveno-ekonomski ambijent za razvoj sela i poljoprivrede, naročito u pojedinim regionima i oblastima Republike Srbije (Ristić, 2013, 233).

Na lokalnom nivou, u dosadašnjem razvoju sela i poljoprivrede na području grada Kragujevca, isticale su se aktivnosti: lokalne samouprave (Grad Kragujevac, odnosno, resor za poljoprivredu i pomoćnik gradonačelnika za poljoprivredu), Regionalne agencije za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja, Poljoprivredne savetodavne i stručne službe Kragujevac, Gradske

turističke organizacije "Kragujevac", Centra za strna žita u Kragujevcu, Regionalne privredne komore Kragujevac i drugih organizacija, institucija i pojedinaca.

Bitno je istaći usvajanje sledećih strateških dokumenata na lokalnom nivou:

- Strategija održivog razvoja grada Kragujevca 2013-2018. (Grad Kragujevac, 2013);
- Strategija održivog razvoja Šumadije i Pomoravlja 2011-2021. godine (RAERŠP, 2011);
- Programi zaštite, uređenja i korišćenja poljoprivrednog zemljišta;
- Programi za razvoj poljoprivrede na teritoriji grada Kragujevca, uključujući i najnoviji Program mera podrške za sprovođenje poljoprivredne politike i politike ruralnog razvoja za područje grada Kragujevca u 2014. godini (Grad Kragujevac, 2014a);

Od velike važnosti su, takođe: Prostorni plan grada Kragujevca; Lokalni akcioni plan zapošljavanja; Lokalni plan upravljanja otpadom; odluke o realizaciji projekata podrške razvoju poljoprivrede i podsticajnih mera u poljoprivredi, subvencionisanju dugoročnih poljoprivrednih kredita, finansiranju i regresiranju određenih troškova u agraru; realizacija međunarodnog projekta "Jačanje lokalnih institucija koje su zadužene za ruralni razvoj Šumadije, u cilju promocije organske poljoprivredne proizvodnje"; organizovanje Šumadijskog sajma poljoprivrede itd.

Osim u okviru strateških dokumenata na republičkom ili lokalnom nivou, agrarni i ruralni je predmet interesovanja i istraživanja mnogih stranih i domaćih autora: definisanje pojma i osnovnih principa ruralnog razvoja (Moseley, 2003); održivi poljoprivredni i ruralni razvoj (Stojanović i Manić, 2009); projektni pristup ruralnom razvoju i integralno sprovođenje sektorskih programa, uz učenje iz primera dobre prakse (Gsanger, 2005); smanjenje siromaštva u ruralnim područjima (Vujičić i dr., 2012a); agrarni i neagrarni aspekti ruralnog razvoja (Đekić, 2000); evropske integracije i ruralni razvoj (Vujičić i dr., 2012b; Cizler, 2013); budući pravci agrarnog i ruralnog razvoja (Vujičić, 1997); moderne koncepcije upravljanja održivim ruralnim razvojem i javno-privatna partnerstva (Bogdanov i dr., 2011); novi modeli ruralnog razvoja (Petrick, 2013) i dr.

Metodologija istraživanja

U radu su korišćene sledeće metode istraživanja: metod analize i sinteze, jer se rad bazira na ključnim strateškim dokumentima u oblasti agrarnog i ruralnog razvoja, relevantnoj stručnoj literaturi i zvaničnim statističkim publikacijama, zatim, metod komparacije, u smislu poređenja važnih pokazatelja agrarnog i ruralnog razvoja na republičkom i lokalnom nivou, kao i metod deskripcije, u smislu opisa ključnih faktora razvoja. Za sagledavanje snaga i slabosti rurala na područja grada Kragujevca, kao i šansi i opasnosti, korišćena je SWOT analiza. S obzirom na polaznu hipotezu, primenjen je i metod verifikacije. U radu se ističe značaj teorijskog i empirijskog pristupa agrarnom i ruralnom razvoju, kao i kvantitativne i kvalitativne analize.

Rezultati istraživanja

Identifikovanje osnovnih obeležja i stanja poljoprivrede, kao i celokupne socio-ekonomske situacije u ruralnim područjima na teritoriji grada Kragujevca, ukazivanje na lokalne programe podrške održivom agrarnom i ruralnom razvoju, omogućava utvrđivanje ciljeva i alternativnih pravaca razvoja, razvojnih šansi i prioriteta u ovoj oblasti, uz isticanje značajne perspektive agrara i ruralne ekonomije, posebno imajući u vidu finansijska i druga ograničenja za razvoj mnogih neagrarnih i neruralnih sektora lokalne privrede i društva.

Razvojni potencijali i problemi sela i poljoprivrede na području grada Kragujevca

Na području grada Kragujevca broj stanovnika varira od 15 u seoskom naselju Trešnjevak, do 147 281 u naselju Kragujevac (Tabela 1). Preko 84% stanovništva živi u naselju Kragujevac, a u seoskim naseljima (u 56 sela) samo 16% stanovništva. Gustina naseljenosti je 210,5 stanovnika/km² (u urbanoj zoni 552,5 stanovnika/km², a u ruralnoj zoni samo 17,8 stanovnika/km²). Poljoprivredno stanovništvo čini 5,21% stanovništva (Grad Kragujevac, 2013, 34 i 83-84). Grad Kragujevac, kao i većinu gradova i opština u Republici Srbiji, karakterišu migratorna kretanja iz ruralnih ka urbanim područjima.

Tabela 1. Ukupan broj stanovnika na području grada Kragujevca (nivo naselja)

Naselje	Broj stanovnika	Naselje	Broj stanovnika	Naselje	Broj Stanovnika
Grad Kragujevac, ukup.	177 468	Donje Grbice	504	Masloševo	425
Adžine Livade	51	Donje Komarice	414	Mironić	87
Baljkovac	620	Dragobraća	1 130	Novi Milanovac	404
Botunje	671	Drača	911	Opornica	592
Bukorovac	218	Drenovac	319	Pajazitovo	186
Velika Sugubina	224	Dulene	151	Poskurice	507
Velike Pčelice	492	Đuriselo	717	Prekopeča	89
Veliki Šenj	331	Erdeč	55	Ramaća	320
Vinjište	374	Jabučje	160	Resnik	1 076
Vlakča	592	Jovanovac	1 237	Rogojevac	397
Goločelo	519	Kamenica	331	Stragari	778
Gornja Sabanta	710	Korman	633	Trešnjevak	15
Gornje Grbice	225	Kotraža	187	Trmbas	811
Gornje Jarušice	564	Kragujevac	147 281	Ugljarevac	129
Gornje Komarice	238	Kutlovo	234	Cvetojevac	833
Grošnica	1 371	Lužnice	983	Cerovac	904
Desimirovac	1 596	Ljubičevac	43	Čumić	1 449
Divostin	411	Mala Vrbica	201	Šljivovac	415
Dobrača	423	Mali Šenj	89	Neraspoređeno	2 038
Donja Sabanta	544	Maršić	259		

Izvor: RZS, 2011, 63-64.

Od ukupnog broja seoskih naselja na području grada Kragujevca, pad broja stanovnika se uočava u 75% sela. Kao i na republičkom nivou, najviše je gazdinstava sa samo 1-2 lica. Prosečna starost seoskog stanovništva je 44,9 godina, a gradskog 41,2 godine. Najstarije je stanovništvo u selima: Dulene i Ljubičevac, sa prosekom čak preko 60 godina (RZS, 2012, 359-367). Osim navedenog, postoje i drugi problemi seoskog stanovništva (Tabela 2).

Poljoprivredna površina zauzima 63,88 % teritorije grada Kragujevca, a 8786 poljoprivrednih gazdinstava raspolaže sa 33786 ha. Najviše je gazdinstava sa samo 2-5 ha. Na ukupnoj površini oranica i bašta, 21914 ha, žita su zastupljena 15062 ha, najviše pšenica i kukuruz (RZS, 2013b, 46-49, 74-75 i 82-83). Ukupan prinos pšenice je u privrednim društvima i zadrugama 34 t (prosečan prinos je ispod republičkog proseka), a u porodičnim gazdinstvima 19171 t (prosečan prinos je iznad republičkog proseka). Prinos kukuruza je u privrednim društvima i zadrugama 6 t (prosečan prinos iznad republičkog proseka), a u porodičnim gazdinstvima 18724 t (prosečan prinos ispod republičkog proseka). Prosečni prinosi žitarica variraju kao posledica velikog uticaja vremenskih uslova, neadekvatne ili nedovoljne primene savremenih agrotehničkih mera na usitnjenim posedima i dr. Pod industrijskim biljem je 194ha, a prinosi po hektaru su ispod republičkog proseka. Najznačajnije povrtarske kulture su: pasulj (prinos po hektaru je ispod republičkog proseka) i krompir (prosečan prinos iznad republičkog proseka). Pri tom, problem je što se pasulj proizvodi kao međuusev, u suvom ratarenju, bez navodnjavanja. Plasman krompira je otežan, nedostaje kvalitetan sadni materijal, neadekvatna je zaštita od bolesti i štetočina, kao i mehanizacija za sadnju i ubiranje. Od ukupnih površina pod

krmnim biljem, 6207 ha, najzastupljenije su: detelina i lucerka sa prinosom po hektaru iznad republičkog proseka (RZS, 2013a, 210-219).

Prinos po stablu jabuke je 7,5 kg (ispod republičkog proseka), šljive 14,4 kg (iznad republičkog proseka), a kod vinograda je prinos po čokotu 0,7 kg, odnosno, ispod republičkog proseka (RZS, 2013a, 222-224). Od ukupno 3264 ha pod voćnjacima, dominantno mesto pripada šljivi, ali je velika starost zasada, neodgovarajući je sortiment i ne primenjuju se savremene agrotehničke mere (Grad Kragujevac, 2013, 86).

Mineralna đubriva se upotrebljavaju na površini 19234 ha, čvrsti stajnjak na 5336 ha, tečni stajnjak i osoka na 294 ha, a sredstvima za zaštitu bilja tretira se 14334 ha. Navodnjava se 199 ha u 325 poljoprivrednih gazdinstava. Navodnjavane površine pod usevima su ispod republičkog proseka. Poljoprivredna gazdinstva poseduju 5698 dvoosovinskih traktora (95% starije od 10 godina), kao i 611 kombajna, 270 berača kukuruza, 1501 rasturač mineralnog đubriva, 170 rasturača stajnjaka, 1342 sejalice, 1584 prskalice i dr. (RZS, 2013b, 138-139, 156-165, 179-189 i 196-197). Samo 11 poljoprivrednih gazdinstava poseduje 21 staklenik, a 774 gazdinstva 1235 plastenika (RZS, 2013c, 118-119).

Kao i na republičkom nivou, najviše je gazdinstava sa manje od 4 uslovna grla. Veliki je broj neregistrovanih stočnih farmi. Da bi se posledice negativnog trenda u stočarstvu ublažile potrebno je raditi na uspostavljanju reda na narušenom tržištu i pri otkupu, povećati prerađivačke kapacitete, smanjiti troškove proizvodnje itd. (Grad Kragujevac, 2013, 87).

Seoska turistička domaćinstva se nalaze u selima: Mala Vrbica, Masloševo, Kamenica, Kutlovo, Stragari, Voljavča, Veliki Šenj, Vlakča, Ramaća i Donje Grbice (GTO, 2014). Njihovu resursnu osnovu predstavljaju: prirodne znamenitosti, potencijali lovnog i ribolovnog turizma, planinarske staze, kulturno-istorijski i verski spomenici, gostoljubivost domaćina i dr. Veća ulaganja i projekti izgradnje zabavnih, kulturnih i sportskih sadržaja, infrastrukture i smeštajnih kapaciteta, edukacije domaćina i boljeg informisanja, doprineli bi poboljšanju turističke ponude ovog kraja.

Tabela 2. SWOT analiza rurala na području grada Kragujevca

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Prirodni resursi i kulturno-istorijsko nasleđe • Povoljan geografski položaj • Povoljni klimatski uslovi • Konfiguracija terena pogodna za raznovrsnu poljoprivrednu proizvodnju • Plodno poljoprivredno zemljište • Podrška lokalnih institucija • Postojeća udruženja poljoprivrednika • Tradicija u poljoprivredi i selima • Gastronomija 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepovoljna starosna struktura seoskog stanovništva • Nizak životni standard na selu • Emigracija stanovništva iz seoskih sredina • Usitnjenost poseda • Zapuštena gazdinstva i nedovoljna iskorišćenost zemljišta • Nedovoljna ulaganja u poljoprivredu • Poljoprivreda "svaštarskog tipa" i sa niskim prinosima • Nerazvijen nepoljoprivredni sektor u selima • Nedovoljno navodnjavanje • Zastarela ili nedovoljna mehanizacija, tehnologija • Nerazvijeno zadrugarstvo • Nedovoljna stručna obučenosť poljoprivrednika • Nedostatak ili nedovoljna iskorišćenost prerađivačkih i skladišnih kapaciteta • Nedovoljno regulisano tržište poljoprivrednih proizvoda • Nepoštovanje rokova isporuke ili plaćanja • Nesiguran plasman poljoprivrednih proizvoda • Nedovoljna kontrola kvaliteta • Disparitet cena • Nedovoljna standardizovanost poljoprivredne proizvodnje • Neadekvatan rasni sastav u stočarstvu • Neadekvatan kvalitet sorti poljoprivrednih kultura • Nekonrolisana i nestručna upotreba pesticida • Neadekvatna zdravstvena zaštita na seoskom području • Nerazvijena ruralna infrastruktura • Niska konkurentnost domaćih proizvoda na tržištu u odnosu na pojedine uvozne proizvode

ŠANSE	PRETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • Trend povećanja tražnje za proizvodima organske poljoprivrede, funkcionalnom hranom, autohtonim proizvodima sa zaštićenim geografskim poreklom, domaćom tradicionalnom hranom, specijalitetima i dr. • Diversifikacija poljoprivrede i ruralne ekonomije (razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva) • Razvoj ruralnog turizma • Veća podrška države agrarnom i ruralnom razvoju • Evropske integracije • Pretpristupni fondovi EU 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak motivacije za život i rad na selu • Nedovoljna podrška države • Klimatske promene, elementarne nepogode • Društveno-ekonomska i politička situacija • Nerazvijeno finansijsko tržište • Prevođenje poljoprivrednog u građevinsko zemljište • Pad kupovne moći stanovništva • Evropske integracije • Genetski modifikovana hrana • Prekomerni uvoz poljoprivrednih proizvoda • Uvoz proizvoda lošijeg kvaliteta, a nižih cena • Niske i nestabilne cene poljoprivrednih proizvoda • Zagađenje poljoprivrednog zemljišta i nizak nivo ekološke svesti lokalnog stanovništva • Neadekvatan odnos prema tradicionalnim vrednostima i kulturno-istorijskom nasleđu ruralnih područja

Izvor: na osnovu RAERŠP, 2011, 88-90 i 146-147; i Grad Kragujevac, 2013, 188.

Strategija održivog razvoja Šumadije i Pomoravlja 2011-2021. godine i Strategija održivog razvoja grada Kragujevca 2013-2018. godine, na sličan način, ukazuju na postojeće agrarne resurse, probleme, mogućnosti i pretnje za budući razvoj sela i poljoprivrede ovog područja.

Na osnovu SWOT analize (Tabela 2), uočava se da su slabosti dominantnije u odnosu na prednosti, kao i da ruralna područja grada Kragujevca u budućnosti očekuje određeni broj šansi i znatno više opasnosti iz okruženja, sa kojima će morati da se suoče. Pri tom, pojedini uticaji iz okruženja predstavljaju, istovremeno, i šansu i opasnost za razvoj.

Imajući u vidu da su neagrarni i neruralni sektori lokalne privrede, takođe, opterećeni brojnim problemima, pojedini čak i izraženije od poljoprivrede i rurala uopšte, realno je očekivati da se u razvoju izvozno orijentisanog poljoprivredno-prehrambenog sektora i održive ruralne ekonomije prepozna jedna od razvojnih šansi grada Kragujevca.

Lokalne inicijative i programi podrške agrarnom i ruralnom razvoju na području grada Kragujevca

Podršku poljoprivrednicima na području grada Kragujevaca prvenstveno pružaju lokalne institucije i organizacije.

Grad Kragujevac je izdvajanjem značajnih sredstava iz gradskog Agrarnog budžeta, od 2005. godine, postao prepoznatljiv u Republici Srbiji po ulaganju u razvoj sela i poljoprivrede (Grad Kragujevac, 2013, 89).

Programi za razvoj poljoprivrede na teritoriji grada Kragujevca se realizuju u kontinuitetu. Sredstva za realizaciju ovih Programa, koji su pretrpeli više izmena, obezbeđivana su, prethodnih nekoliko godina, u sličnom iznosu.

Sredstva za realizaciju Programa mera podrške za sprovođenje poljoprivredne politike i politike ruralnog razvoja za područje grada Kragujevca u 2014. godini, planirana su Odlukom o budžetu Grada Kragujevca za 2014. godinu (Tabela 3). Iznos sredstava usklađivaće se, kao i prethodnih godina, u zavisnosti od realizacije sredstava i podnetih zahteva (Grad Kragujevac, 2014b, 18-21).

Pomoćnik gradonačelnika za poljoprivredu ističe da je renoviranje i adaptacija domova kulture na seoskom području novi, veliki projekat, koji će biti podržan delom sredstvima iz agrarnog budžeta grada, a delom iz drugih izvora finansiranja (Živanović Katić, 2014).

Tabela 3. Raspored sredstava po elementima programa, za 2014. godinu

Program	Budžetska sredstva
Rešavanje vodosnabdevanja na selu	56.150.382,40
Uređenje prilaza njivama	6.000.000,00
Podsticajne mere u poljoprivredi	4.900.000,00
Podsticaj udruživanju poljoprivrednika	3.026.000,00
Unapređenje stručnog znanja poljoprivrednika	2.720.000,00
Organizovanje i poseta sajmovima	3.814.117,91
Izložbe u stočarstvu	2.300.000,00
Projekat «Agronom na selu»	2.285.000,00
Projekat «Šumadijske zimske igre»	2.400.000,00
Kontrola namirnica	563.780,00
Zakup tezgi na KG pijacama	1.500.000,00
Sufinansiranje matične službe	880.000,00
Domovi kultura	1.500.000,00
Nadoknade i ostala davanja	600.000,00
Prenete obaveze	1.887.719,69
Ukupno	90.527.000,00

Izvor: Grad Kragujevac, 2014b, 21.

Značajnu podršku poljoprivrednicima pruža i Regionalna agencija za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja, sa svojim Regionalnim ruralnim centrom, koji je formiran 2008. godine u okviru projekta Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede „Izgradnja sistema podrške ruralnom razvoju”, promovišući ruralne potencijale i tradicionalne vrednosti ovog kraja (RAERŠP, 2014).

Podršku nauci, struci i obrazovanju u oblasti poljoprivrede, Kragujevac i Šumadija imaju relativno dugo. Jedan od vidova podrške stručnih službi je definisan zakonski još 1921. godine. Danas, Poljoprivredna savetodavna i stručna služba Kragujevac, svojim radom pokriva poljoprivredno područje Šumadijske oblasti, saraduje sa naukom radi primene u praksi, vrši edukaciju u svim vidovima primarne poljoprivredne proizvodnje i obavlja druge poslove u skladu sa zakonom, uz izdavanje mesečnog biltena (PSSS, 2014).

Regionalna privredna komora Kragujevac ima zadatak i cilj da omogući održiv i uravnotežen ekonomski i socijalni razvoj, stvaranje "zdrave", profitabilne i tržišno orijentisane lokalne privrede, kao i agrobiznisa - dofarmerskog, farmerskog i postfarmerskog sektora (RPPK, 2014).

Ciljevi i pravci agrarnog i ruralnog razvoja na području grada Kragujevca

Značaj poljoprivrede nije istovetan u svim razvojnim stadijumima, već podleže stalnim promenama (Vujičić i Rosić, 2000, 45), a ruralni razvoj je u tom pogledu veoma zahtevan i kompleksan proces, naročito u uslovima dinamičnog savremenog okruženja.

Ne treba posebno naglašavati koliko je za čitav naš dalji društveno-ekonomski razvoj značajno pravilno opredeljenje budućih pravaca razvoja sela i poljoprivrede, na svim nivoima (Vujičić i Rosić, 2000, 46), kao i realizacija utvrđenih pravaca razvoja.

Zbog kompleksnosti čitave problematike, brojne su dileme o tome na koji način upravljati razvojem sela i poljoprivrede, iako su, i u teoriji i u praksi, već poznati brojni uspešni primeri, pristupi, modeli, politike i strategije u ovoj oblasti.

Korisno je imati u vidu da se danas u svetu uspešnim smatraju, upravo, one lokalne zajednice koje su očuvale svoj ruralni identitet, uz istovremeno kreativno prilagođavanje savremenim izazovima u okruženju (Pašalić i Mrnjavac, 2003, 241), obezbeđujući da agrarni i ruralni razvoj bude ekonomski isplativ, a društveno i ekološki prihvatljiv.

U okviru Strategije održivog razvoja Šumadije i Pomoravlja 2011-2021, jedan od prioriteta je ruralni razvoj, sa veoma sličnim strateškim ciljevima, projektnim idejama i razvojnim programima u oblasti rurala, kao i u okviru Strategije održivog razvoja grada Kragujevca 2013-2108 (RAERŠP, 2011, 183-189).

Iako su za gradsku upravu u Kragujevcu sve oblasti razvoja važne, identifikovani su razvojni prioriteti: unapređenje infrastrukture; razvoj ekonomije i preduzetništva; zaštita životne sredine; ruralni razvoj; unapređenje sistema zdravstvene i socijalne zaštite; unapređenje sistema obrazovanja i kulture; razvoj sporta i turizma (Grad Kragujevac, 2013, 195-196). U okviru navedenih prioriteta, definisani su strateški i operativni ciljevi razvoja (Tabela 4).

Strategijom održivog razvoja Šumadije i Pomoravlja 2011-2021 i Strategijom održivog razvoja grada Kragujevca 2013-2018, evidentirani su agrarni i ruralni potencijali ovog područja i na osnovu njih je ukazano na ciljeve i akcije koje treba realizovati u budućnosti. Pri tom su neki od navedenih ciljeva preambiciozni, sa stanovišta rokova ili rezultata koje treba ostvariti, pa je realno očekivati da se i nakon 2018. godine nastavi sa aktivnostima u ovoj oblasti, jer višedecenijske probleme sela i poljoprivrede nije moguće rešiti u kratkom vremenskom periodu, posebno imajući u vidu permanentnu ograničenost finansijskih resursa na svim nivoima.

Tabela 4. Strateški i operativni ciljevi u okviru prioriteta ruralni razvoj, na području grada Kragujevca

Strateški cilj	Operativni cilj
Unaprediti nivo organizovanosti, institucionalne podrške, investicionih aktivnosti i kapaciteta prerađivačkog sektora u oblasti agroprivrede, prema konceptu EU	Povećati nivo organizovanosti, tehničkih i ljudskih kapaciteta postojećih udruženja i zadruga poljoprivrednih proizvođača za najmanje 30% i formirati najmanje dve nove asocijacije poljoprivrednika do kraja 2015. godine
	Povećati nivo prerađivačkih, skladišnih i distributivnih kapaciteta za 40% do 2018. godine, kroz investiranje u unapređenje i modernizaciju postojećih i izgradnju novih kapaciteta
Unaprediti nivo primarne poljoprivredne proizvodnje kroz razvoj naučnih i drugih institucija iz oblasti rurala, uvođenje novih tehnologija, standardizaciju i edukaciju ruralnog stanovništva i potrošača, u skladu sa konceptom održivog ruralnog razvoja i evropskim i svetskim standardima	Unaprediti tehničke i ljudske kapacitete naučnih i savetodavnih institucija u oblasti ruralnog razvoja za 30% do 2018. godine
	Unaprediti nivo znanja poljoprivrednih proizvođača i potrošača poljoprivrednih proizvoda, kroz povećanje broja edukacija i promocija poljoprivrednih proizvoda, za najmanje 30% do 2018. godine
	Unaprediti broj standardizovanih procesa proizvodnje u oblasti agroprivrede, u skladu svetskim i evropskim standardima, za najmanje 70% do 2016. godine
Unaprediti poljoprivrednu proizvodnju, kroz podizanje novih primarnih proizvodnih kapaciteta i uvođenje novih tehnologija u različite oblasti ruralne ekonomije	Unaprediti stočarsku proizvodnju za 30% do 2018. godine, kroz povećanje stočnog fonda, uvođenje novih tehnologija, izgradnju novih i modernizaciju postojećih objekata
	Unaprediti zasade u oblasti voćarske i vinogradarske proizvodnje, kroz podizanje novih zasada, za najmanje 30% do 2018. godine
	Unaprediti razvoj organske proizvodnje, kroz edukaciju, promociju i pokretanje proizvodnje u najmanje 2% poljoprivrednih gazdinstava do 2018. godine
	Unaprediti kapacitete u oblasti pčelarstva, kroz uvođenje novih tehnologija, promociju pčelarske proizvodnje i povećanje broja košnica za 40% do 2018. godine
	Unaprediti kapacitete u oblasti povrtarske i ratarske proizvodnje, kao i cvečarstva za 20% do 2018. godine, kroz povećanje ukupnih površina pod ovim kulturama
Smanjiti migraciju ruralnog stanovništva, poboljšanjem kvaliteta života u ruralnim sredinama, kroz unapređenje postojećih i izgradnju novih infrastrukturnih kapaciteta i obogaćivanje kulturno-obrazovnih sadržaja	Unaprediti nivo kulturnih i sportskih sadržaja u ruralnim sredinama, kroz izgradnju sportskih terena i rekonstrukciju Domova kulture u najmanje 60% sela do 2018. godine
	Unaprediti ukupno stanje u oblasti infrastrukture u ruralnim sredinama za 40% do 2018. godine, kroz unapređenje postojećih i izgradnju novih kapaciteta
Podržati diversifikaciju poljoprivrednih aktivnosti i razvoj preduzetništva u ruralnim sredinama, kroz razvoj ruralnog turizma, tradicionalnih zanata, malih preduzetničkih radnji i podršku ostalim aktivnostima koje mogu doprineti razvoju održivih ruralnih zajednica	Unaprediti ponudu u oblasti seoskog turizma, kroz povećanje smeštajnih kapaciteta i broja kategorisanih gazdinstava za najmanje 80% do kraja 2015. godine
	Unaprediti oblast tradicionalnog zanatstva za 70% do 2018. godine, putem povećanja broja zanatskih radnji, kroz podršku postojećim i formiranju novih udruženja u ovoj oblasti
	Unaprediti nivo uslužnih delatnosti u ruralnim sredinama, kroz povećanje broja malih preduzetničkih radnji za 30% do 2018. godine

Izvor: Grad Kragujevac, 2013, 202-203.

Smatra se da je neophodno obezbediti široko učešće aktera lokalne zajednice u realizaciji navedenih ciljeva, kako bi se obezbedio legitimitet procesa i njegovo uspešno sprovođenje, što je sasvim opravdano. Kontinuiranost zajedničkih napora svih aktera koji imaju ekonomskog ili neekonomskog interesa za implementaciju navedenih Strategija, ključni je faktor uspeha.

Zaključak

Kreiranje stimulativnog društveno-ekonomskog ambijenta je od presudne važnosti za agrarni i ruralni razvoj. U tom smislu, značajno je što su, u okviru najvažnijih lokalnih strateških dokumenata, institucija i organizacija, identifikovani ključni problemi u ovoj oblasti, kao i najbolji pristupi za njihovo rešavanje. Naravno, za restrukturiranje i unapređenje ekonomske baze razvoja, neophodne su inicijative i naponi i ostalih članova lokalne zajednice, odnosno, dugoročno i permanentno delovanje svih lokalnih aktera agrarnog i ruralnog razvoja. Stoga je neophodno strateški i planski pristupati ovoj oblasti, naročito u smislu utvrđivanja društvene i političke odgovornost za agrarni i ruralni razvoj. Pri tom će uloga i značaj države i lokalne samouprave posebno doći do izražaja kada je u pitanju međunarodna saradnja, odobravanje i realizacija projekata, kao i finansiranje agrarnog i ruralnog razvoja. U rešavanju problema ekonomske i demografske devastacije sela i poljoprivrede, pored podrške razvoju agrara, naponi se moraju usmeravati i u razvoj nepoljoprivredne ekonomije i neekonomskih komponenta ruralnog razvoja.

Ključna hipoteza od koje se u radu pošlo je potvrđena i odnosi se na konstataciju da razvoj agrarnog sektora i neagrarnih aktivnosti u ruralnim područjima grada Kragujevca ima perspektivu u budućem razvoju lokalne privrede, naročito imajući u vidu da ključne lokalne institucije, organizacije i strateška dokumenta to potvrđuju, kao i zvanična nacionalna statistika i analize, što je u radu i prezentirano. Takođe, poznato je da je privreda Republike Srbije, pa i Šumadijske oblasti, odnosno, grada Kragujevca, opterećena brojnim ekonomskim i neekonomskim problemima i ograničavajućim faktorima razvoja, te je sasvim jasno da su, usled toga, značajno smanjene mogućnosti za razvoj mnogih drugih neagrarnih i neruralnih sektora lokalne i nacionalne ekonomije. U tom smislu, agrarni i ruralni razvoj još više dobija na značaju.

Osnovno ograničenje u radu odnosi se na pokazatelje razvoja konkretnih sela na području grada Kragujevca, jer ne postoje detaljne analize i svi zvanični statistički podaci o mnogim aspektima razvoja sela i poljoprivrede, što može i ubuduće biti ograničenje za projektni pristup i kreiranje daljih pravaca razvoja. Osim Prvih rezultata popisa stanovništva, domaćinstava i stanova u Republici Srbiji, na nivou naselja, kao i nekoliko knjiga u okviru najnovijeg popisa, nema sličnih novijih zvaničnih statističkih publikacija i analiza, a one su neophodne sa stanovišta praćenja i upravljanja složenim demografskim i socio-ekonomskim promenama u seoskim područjima.

Dugoročno posmatrano, neophodno je potencirati diverzifikovanu poljoprivredu zasnovanu na znanju i standardima kvaliteta, zatim organsku poljoprivredu, autohtone proizvode sa zaštićenim geografskim poreklom, ruralni turizam, kao i proizvodnju i korišćenje obnovljive energije. U kontekstu izvozne orijentacije, značajna je implementacija modernih prerađivačkih tehnologija, po ugledu na uspešne proizvođače u zemlji i svetu, zatim proizvodnja deficitarnih poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, uz savremeni marketing i brendiranje, u skladu sa sofisticiranom tražnjom i konkurencijom na domaćem i međunarodnom tržištu. Pri tom je od izuzetne važnosti demografska revitalizacija ruralnih područja, odnosno, jačanje ljudskog kapitala, lokalnih preduzetničkih sposobnosti i inicijativa u ovim područjima.

Reference

1. Bogdanov, N., Zečević, B., Versaci, A. i Rohač, J. (2011). *Javno-privatno partnerstvo u ruralnom turizmu*. Beograd: UNDP.
2. Cizler, J. (2013). Opportunities for the Sustainable Development of Rural Areas in Serbia. *Problemy Ekorozwoju*, 8 (2), 85-91.
3. Đekić, S. (2000). Agrarni i neagrarni aspekti ruralnog razvoja. *Ekonomski horizonti*, 2 (1-2), 53-59.
4. Grad Kragujevac. (2013). *Strategija održivog razvoja grada Kragujevca 2013-2018*. Kragujevac: Grad Kragujevac.
5. Grad Kragujevac. (2014a). Zvanična internet prezentacija grada Kragujevca. Pristupljeno sajtu Februara 2014, <http://www.kragujevac.rs/>
6. Grad Kragujevac. (2014b). *Službeni list grada Kragujevca Broj 1, 09.01.2014*.
7. Gsanger, H. (2005). *The Future of Rural Development, Between the Adjustment of the Project Approach and Sectoral Programme Design*. Oregon: Taylor & Francis. Berlin: GDI.
8. GTO. (2014). Sajt Gradske turističke organizacije „Kragujevac“. Pristupljeno sajtu Februara 2014, <http://www.gtokg.org.rs/>
9. Moseley, M. (2003). *Rural Development – Principles and Practice*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE.
10. MPŠV. (2014). Zvanični sajt Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Republike Srbije. Pristupljeno sajtu Februara 2014, <http://www.mpt.gov.rs/>
11. Pašalić, Ž. i Mrnjavac, Ž. (2003). Teze za novi pristup ruralnom razvitku. *Ekonomija/ Economics*, 10 (1), 231-249.
12. Petrick, M. (2013). Reversing the rural race to the bottom: an evolutionary model of neo-endogenous rural development. *European Review of Agricultural Economics*, 40 (4), 707–735. doi:10.1093/erae/jbt019.
13. PSSS. (2014). Sajt Poljoprivredne savetodavne i stručne služba Kragujevac. Pristupljeno sajtu Februara 2014, <http://website.informer.com/visit?domain=psss.rs>
14. RAERŠP. (2011). *Strategija održivog razvoja Šumadije i Pomoravlja 2011-2021*. Kragujevac: Regionalna agencija za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja.
15. RAERŠP. (2014). Sajt Regionalne agencije za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja. Pristupljeno sajtu Februara 2014, <http://www.redasp.rs/>
16. Ristić, L. (2013). Strategijsko upravljanje održivim ruralnim razvojem u Republici Srbiji. *Ekonomski horizonti*, vol. 15, br. 3. 229-243, doi:10.5937/ekonhor1303229R.
17. RPKK. (2014). Sajt Regionalne privredne komore Kragujevac. Pristupljeno sajtu Februara 2014, <http://www.kg-cci.co.rs/>
18. RZS. (2011). *Prvi rezultati popisa stanovništva, domaćinstava i stanova u Republici Srbiji*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
19. RZS. (2012). *Starost i pol, po naseljima, knjiga 2*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
20. RZS. (2013a). *Opštine i regioni u Republici Srbiji 2013*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
21. RZS. (2013b). *Popis poljoprivrede 2012, knjiga 1*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
22. RZS. (2013c). *Popis poljoprivrede 2012, knjiga 2*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
23. Stojanović, Ž. i Manić, E. (2009). Održivi ruralni razvoj i prekogranična saradnja. *Glasnik srpskog geografskog društva*, 2 (2), 43-54.
24. Vlada Republike Srbije. (2012). *Fiskalna strategija za 2013. godinu sa projekcijama za 2014. i 2015. godinu*. Beograd: Vlada RS.
25. Vlada Republike Srbije. (2013). *Fiskalna strategija za 2014. godinu sa projekcijama za 2015. i 2016. godinu*. Beograd: Vlada RS.
26. Vujičić, M. (1997). Ruralni i agrarni razvoj: šta i kako dalje. *Ekonomika*, 43 (4-6), 166-172.
27. Vujičić, M. i Rosić, I. (2000). Interakcije agrara i strategije ruralnog razvoja Jugoslavije. *Ekonomski horizonti*, 2 (1-2), 45-51.
28. Vujičić, M., Ristić, L. i Obradović, S. (2012a). Rural poverty reduction in the Republic of Serbia – a new approach of the Jagodina’s local self-government. *Actual Problems of Economics*, 5 (131), 339-345.
29. Vujičić, M., Ristić, L. i Vujičić, S. M. (2012b). European integration and rural development policy of the Republic of Serbia and West Balkan countries. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 18 (4), 519-530.
30. Živanović Katić, S. (2014). Oživljavanje domova kulture na seoskom području. *RitamGrada.rs*. Pristupljeno sajtu Februara 2014, <http://ritamgrada.rs/kragujevac/vesti/ozivljavanje-domova-kulture-na-seoskom-podrucju/>

SOCIJALNA KARTA STANOVNIŠTVA NA PODRUČJU GRADA KRAGUJEVCA

Mr Milena Jovanović-Kranjec*

Maja Luković

***Apstrakt:** U radu je dat pregled pojedinih podataka koji čine socijalnu kartu stanovništva grada Kragujevca. Reč je o podacima koji govore o polnoj i starosnoj strukturi stanovništva grada, prosečnoj starosti stanovništva, o obrazovnoj strukturi, karakteristikama domaćinstava i porodica u gradu, kao i o ekonomski aktivnom stanovništvu i prosečnoj zaradi na nivou grada. Rad se temelji na podacima zvanične statistike koji su bili dostupni, a koje autorke rada interpretiraju naglašavajući koliko je bitno da se ovi podaci zvanične statistike uzimaju u razmatranje za sve buduće projekte koji se tiču razvoja i ulaganja u grad Kragujevac.*

***Ključne reči:** socijalna karta, stanovništvo, starosna struktura, nivo obrazovanja, ekonomski aktivno stanovništvo.*

Uvod

Socijalna karta je dokumentovan način merenja socio-ekonomske moći pojedinca, stanovništva ili grada. Ona obuhvata evidenciju strukture stanovništva (polne, starosne, obrazovne), stope nezaposlenosti, radno aktivno stanovništvo, visinu zarada, nivo obrazovanja kao i neke druge pokazatelje socio-ekonomske moći stanovništva.

Struktura stanovništva jednog grada je veoma bitna jer utiče na tok i obim proizvodnje, potrošnje i raspodele.

U ovom radu dat je prikaz podataka koji su bili dostupni u fazi istraživanja, a koji se odnose na socijalnu kartu stanovništva grada Kragujevca.

Socijalna karta stanovništva grada Kragujevca, kao predmet ovog rada posmatra se kao značajan izvor podataka, kao indikator socio-ekonomske moći stanovništva i kao preduslov za sve buduće projekte, ulaganja i razvoj grada Kragujevca.

U skladu sa predmetom cilj rada je dati prikaz i interpretaciju pojedinih podataka koji se odnose na socijalnu kartu stanovništva grada.

Grad Kragujevac se prostire na površini od 835 kvadratnih kilometara sa 57 naseljenih mesta i 78 mesnih zajednica. Prema popisu iz 2011. godine grad broji 179.417¹ stanovnika i po veličini je prvi u Šumadiji, a četvrti u Republici Srbiji (bez Kosova i Metohije).

Kragujevac je grad organizovan sa pet gradskih opština, a to su: Aerodrom, Pivara, Stanovo, Stari Grad i Stragari.

Značajan je privredni, kulturni i obrazovni centar ne samo Šumadije već i Pomoravlja, Nadregionalni je centar gradovima Čačak, Kraljevo, Gornji Milanovac, Jagodina i Aranđelovac.

Na gradskom području živi više od 140.000 stanovnika, dok na seoskom živi više od 30.000 stanovnika.

Na području grada postoje 22 osnovne škole, 8 srednjih škola dok u sastavu Univerziteta u Kragujevcu ulazi 11 fakulteta. Postojanje Univerziteta u čijem se sastavu nalaze ovi fakulteti ima veliki značaj za doseljavanje mladih ljudi koji počinju svoje studiranje na ovom Univerzitetu i u ovom gradu.

* Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, mkranjec@kg.ac.rs

¹ www.srbija.gov.rs/statistika.

Tabela 2. Stanovništvo grada Kragujevca po starosti po Popisu iz 2011. godine od 40 do 85 godina i više

	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80-84	85 i više	Punol.	Prosečna starost
Ukupno	11275	11978	13942	16535	13262	7740	8116	6675	3719	1722	148733	41,8
U %	6,28	6,68	7,77	9,22	7,39	4,31	4,53	3,72	2,07	0,96	82,90	

Izvor: Republički zavod za statistiku

Iz tabela 1 i 2 može se zaključiti da je najviše stanovnika u kategoriji starosti stanovnika od 55 do 59 godina, dok je najmanje u kategoriji 85 i više godina. Prosečna starost iznosi 41.8 godina.

Tabela 3. Starosna struktura stanovništva po Popisu iz 2013. godine

	Kragujevac	Republika Srbija
Prosečna starost (godine)	41.8	42.2
Indeks starenja ²	94	101.39

Izvor: Republički zavod za statistiku

Starosna struktura stanovništva grada Kragujevca je povoljnija od iste strukture na nivou Republike Srbije. Može se zaključiti da je starosna struktura stanovništva u Kragujevcu nešto povoljnija od prosečne starosti u Republici Srbiji, jer prosečna starost stanovnika Kragujevca iznosi 41.8 godina, dok u Republici Srbiji ona iznosi 42.2 (prema Popisu iz 2011. godine). Indeks starenja u Kragujevcu je ispod indeksa starenja u odnosu na okrug i Republiku Srbiju.

To su značajni podaci koji govore o reproduktivnoj snazi stanovništva, ali i o ekonomskoj moći grada.

Polna struktura pokazuje da na teritoriji grada živi više žena nego muškaraca. Procentualno je 51% žena u gradu, dok je 49% muškog stanovništva.

Tabela 4. Stanovništvo grada Kragujevca po polu i starosti po Popisu iz 2011. godine od 0 do 39 godina

	Ukupno	0-4 god.	5-9 god.	10-14 god.	15-19 god.	20-24 god.	25-29 god.	30-34 god.	35-39 god.
Ukupno	179417	8235	8705	8187	9620	11501	12905	13076	12224
Muško	87334	4207	4396	4216	4933	5755	6553	6696	6073
Žensko	92083	4028	4309	3971	4687	5746	6352	6380	6151

Izvor: Republički zavod za statistiku

Tabela 5. Stanovništvo grada Kragujevca po polu i starosti po Popisu iz 2011. godine od 40 do 85 i više godina

	40-44 god.	45-49 god.	50-54 god.	55-59 god.	60-64 god.	65-69 god.	70-74 god.	75-79 god.	80-84 god.	85 i više	Punol.
Ukupno	11275	11978	13942	16535	13262	7740	8116	6675	3719	1722	148733
Muško	5504	5774	6636	8055	6353	3646	3632	2850	1461	595	71642
Žensko	5771	6204	7303	8480	6909	4094	4484	3825	2258	1127	77091

Izvor: Republički zavod za statistiku

Starosno-polna struktura stanovništva je najvažnija demografska karakteristika grada. Pored toga što nam starosno polna struktura pokazuje pravu sliku dosadašnjeg razvoja stanovništva grada ona nam takođe govori i o radon sposobnom stanovništvu.

² Indeks starenja predstavlja odnos stanovništva preko 60 godina (takozvanog starog stanovništva) prema mladom stanovništvu od 0 do 19 godina.

Može se zaključiti da je starosna struktura stanovništva u gradu Kragujevcu povoljnija u odnosu na prosečnu starosnu strukturu na nivou Republike Srbije. To je veoma bitan podatak jer je starosna struktura stanovništva važan indikator koji govori o radon sposobnom stanovništvu grada.

2. Obrazovna struktura stanovništva

Obrazovna struktura jednog grada se posmatra preko dva pokazatelja, preko pismenosti i nivoa školske spreme. Obrazovna struktura je bitna komponenta socijalne karte jednog grada jer stanje u obrazovnoj strukturi grada je pokazatelj broja obrazovanih ljudi koji se posmatraju kao resurs za dalji razvoj.

Školsku spremu definišemo kao najvišu završenu školu stanovnika.

Po Popisu iz 2011. godine u Republici Srbiji pismenost se definiše kao “sposobnost čitanja i pisanja”. (8, str. 11) Tako se pismenim smatraju učenici osnovnih škola, učenici škola višeg ranga od osnovne kao i lica koja se više ne školuju, ali su u momentu popisa završila više od tri razreda osnovne škole.

Školska sprema i pismenost su indikatori nivoa obrazovanosti stanovništva, a kako je obrazovanje povezano sa ekonomskim razvojem jednog grada, onda su i pokazatelji društveno-ekonomskog razvoja samog grada.

Tabela 6. Stanovništvo staro 15 i više godina prema školskoj spreml i polu grada Kragujevca

Kragujevac	Ukupno	Bez školske spreml	Nepotpuno osnovno o.	Osnovno	Srednje	Više	Visoko	Nepoznato
Svi	154290	2870	12498	27162	84187	9711	17552	310
Muško	74515	520	4083	12141	44288	5223	8119	141
Žensko	79775	2350	8415	15021	39899	4488	9433	169

Izvor: Republički zavod za statistiku

Obrazovna struktura stanovništva grada Kragujevca je povoljna i najveći broj stanovnika ima srednje obrazovanje, dok se na drugom mestu nalaze oni koji su završili osnovnu školu, dok se na trećem mestu nalaze oni sa završenom srednjom školom. To stanovništvo predstavlja obrazovni resurs za budući razvoj grada.

Tabela 7. Nepismeno stanovništvo staro 10 i više godina po polu i starosti u Kragujevcu po Popisu iz 2011. godine

Kragujevac	Ukupno	10-14 god.	15-19 god.	20-34 god.	35-49 god.	50-64 god.	65 i više godina
Svega	2198	20	27	143	188	269	1561
Muško	405	13	13	65	80	103	131
Žensko	1793	7	14	73	108	156	1430

Izvor: Republički zavod za statistiku

Struktura nepismenog stanovništva pokazuje da je najveći broj nepismenih u kategoriji stanovnika koji imaju 65 i više godina i više je žena koje su nepismene, nego muškaraca. Takva slika svakako može da se obrazloži istorijskim činjenicama i postojanju patrijarhata, jer je ženska populacija bila dugo diskriminisana od pojedinaca i šire društvene zajednice u pogledu obrazovanja.

3. Domaćinstva u gradu Kragujevcu

Prema Popisu iz 2011. godine pod “domaćinstvom se smatra svaka porodična ili druga zajednica lica koja zajedno stanuju i zajedničko troše svoje prihode za podmirivanje osnovnih životnih potreba (stanovanje, ishrana i drugih). Domaćinstvom se smatra i svako lice koje u mestu Popisa živi samo (tzv. samačko domaćinstvo), a koje nije član domaćinstva u nekom drugom mestu, bez obzira da li živi u posebnom ili deljivom stanu, kao samac-podstanar, u samačkom hotelu ili sličnom objektu ili u istoj sobi s drugim samcem, ili sa članovima domaćinstva stanodavca ali sa njima ne troši zajedno svoje prihode”(3, str.5).

Izvori prihoda domaćinstva izvode se tokom obrade podataka odgovora na pitanje o izvorima sredstava za život u poslednjih godinu dana za svakog člana domaćinstva.

Tabela 8. Domaćinstva prema broju članova u Kragujevcu

Kragujevac	Ukupno
Broj članova domaćinstva	59991
1	11523
2	14751
3	12586
4	12256
5	5004
6 i više članova	3889
Gradska	50783
1	9426
2	12508
3	11121
4	10881
5	4094
6 i više članova	2753
Ostala domaćinstva	9208
1	2097
2	2248
3	1447
4	1375
5	910
6 i više	1136

Izvor: Republički zavod za statistiku

Na teritoriji grada Kragujevca ima skoro 60 000 domaćinstva, od kojih je najveći broj onih domaćinstva koja broje dva člana.

Tabela 9. Domaćinstva prema izvorima prihoda u Kragujevcu

	Ukupno	Zarada na osnovu rada u poljopr.	Zarada na osnovu rada u nepoljopr.	Penzija	Socij.primanja	Druge vrste prihoda	Mešoviti prihodi	Bez prihoda
Kragujev.	59 991	704	19364	16386	1011	2678	18316	1532

Izvor: Republički zavod za statistiku

Od 60.000 domaćinstava najveći broj članova domaćinstava u Kragujevcu zarađuje na osnovu rada u nepoljoprivrednim delatnostima njih 19.364, dok se na drugom mestu nalaze članovi domaćinstva koji imaju mešovite prihode. Tek na trećem mestu slede domaćinstva čiji je izvor prihoda penzija.

4. Porodice u Kragujevcu

Po Popisu iz 2011. godine porodica se definiše „ kao zajednica koju čini bračni ili vanbračni par ili roditelji (oba ili jedan i njihova deca). (5, str. 8).

Tabela 10. Porodice prema tipu i broju članova u Kragujevcu

Kragujevac	Ukupno	Bračni par bez dece	Vanbračni bez dece	Bračni par sa decom	Vanbračni par sa decom	Majka sa decom	Otac sa decom
Broj porodica	53 658	14 193	918	27731	1341	7488	1986
Broj članova	158 036	28388	1836	101012	4924	17242	4634

Izvor: Republički zavod za statistiku

Na teritoriji grada Kragujevca registrovano je više od 50.000 porodica. Od ukupnog broja najzastupljeniji je tip porodice *bračni par sa decom*, više od polovine ukupnog broja porodica pripada ovom tipu. Na drugom mestu po tipu porodice nalaze se *bračni parovi bez dece*, a zatim slede *majke sa decom*, *očevi sa decom*, dok je najmanje je *vanbračnih porodica*.

Najviše članova porodice ima u kategoriji bračni par sa decom

5. Ekonomski aktivno stanovništvo grada Kragujevca

Aktivno stanovništvo grada čine zaposleni i nezaposleni stanovnici.

Neaktivno stanovništvo čine student, učenici, deca, domaćice, penzioneri i lica nesposobna za rad. Odnos aktivnog i neaktivnog stanovništva je pokazatelj ekonomske aktivnosti grada.

Prema Popisu iz 2011. godine daje sledeću definiciju ekonomski aktivnog stanovništva. Ekonomski aktivno stanovništvo koje obavlja zanimanje čine:

- 1) Lica koja su u nedelji pred popis bar jedan sat obavljala bilo kakav posao koji je plaćen ili će biti plaćen (u novcu ili nature) bez obzira da li lice ima pravno-formalni ugovor o zaposlenju, samo usmeni dogovor sa poslodavcem (bez obzira na to da li je lice penzioner, domaćica ili student i sl.) ili samostalno obavlja posao.
- 2) Lica koja imaju posao ali su zbog bolesti, godišnjeg odmora, štrajka, prekida proizvodnje u referentnoj nedelji bila sprečena da ga obavljaju. (7, str.9)

Ekonomski neaktivno stanovništvo čine “ lica koja u nedelji pre popisa nisu radila i nisu tražila posao i koja nisu bila u mogućnosti da počnu da rade u roku od dve nedelje ukoliko bi im posao bio ponuđen.” (7, str.11)

Prema Popisu iz 2011. godine delatnosti su klasifikovane na sledeći način:

1. Poljoprivreda, šumarstvo, ribarstvo
2. Rudarstvo
3. Prerađivačka industrija
4. Snabdevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija
5. Snabdevanje vodom, upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje uklanjanja otpada i slične aktivnosti
6. Građevinarstvo
7. Trgovina na veliko i malo, popravka motornih vozila i motorcikala
8. Saobraćaj i skladištenje
9. Usluge smeštaja i ishrane
10. Informisanje i komunikacije

11. Finansijske delatnosti i osiguranja
12. Poslovanje nekretninama
13. Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti
14. Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti
15. Državna uprava i odbrana; obavezno socijalno obrazovanje
16. Obrazovanje
17. Zdravstvena i socijalna zaštita
18. Umetnost, zabava, rekreacija
19. Ostale uslužne delatnosti
20. Delatnost domaćinstva kao poslodavca; domaćinstva koja proizvode robu za sopstvene potrebe
21. Delatnost eksteritorijalnih organizacija i tela
22. Nepoznato

Tabela 11. Ekonomski aktivno stanovništvo grada Kragujevca koje obavlja zanimanje prema delatnosti

	Ukupno	1 ³	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kragujevac	56126	3962	78	12434	1080	1081	2817	8539	2604	1622	1088

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Kragujevac	20	2	58	36	265	146	144	12	46	2	-	20

Izvor: Republički zavod za statistiku

Na teritoriji grada više od 56 000 stanovnika je ekonomski aktivno. Najviše stanovnika prema klasifikaciji delatnosti po Popisu iz 2011. godine obavlja delatnosti u prerađivačkoj industriji, više od 12 000 stanovnika. Na drugom mestu je stanovništvo koje obavlja delatnosti u kategoriji trgovine na veliko i malo, više od 8000, dok je na trećem mestu stanovništvo koje se bavi delatnostima u okviru poljoprivrede, šumarstva i ribolova.

Nezaposlenost predstavlja razliku između ponude radne snage i tražnje za njom, odnosno to je višak ponude nad tražnjom za radnom snagom (9, str.28).

Prema *International Labour Organisation* (ILO-a), standardna međunarodna definicija nezaposlenosti obuhvata sve osobe starije od starosne granice određene za merenje ekonomski aktivnog stanovništva, koje su (1.) tokom referentnog razdoblja bile bez posla, (2.) tokom tog razdoblja bile u svakom trenutku na raspolaganju za posao, i (3.) tražile posao (preduzimale određene korake u cilju pronalaženja posla). (1, str.25).

Na tržištu rada je više od 22.000 Kragujevčana. Prema podacima Agencije za strana ulaganja SIEPA stopa nezaposlenosti je 33.61 odsto, što znači da na dva zaposlena dolazi jedan nezaposleni Kragujevčanin.

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku u Kragujevcu je zaposleno 56.126 po popisu iz 2011. godine, a nezaposleno 22.063 po Popisu iz iste godine.

Najviše je ekonomski aktivnog stanovništva u dobu od 35 do 44 godina, a zatim sledi stanovništvo u dobu od 25 do 34 i od 45 do 54 godine života.

U dobu od 35 do 44 godine, kao i u dobu od 25 do 34 godine najviše je onih čija su zanimanja uslužna i trgovačka, a zatim slede oni u kategoriji inženjeri, stručni saradnici i tehničari, kao i stručnjaci i umetnici. U dobu od 45 do 54 godine je malo drugačiji odnos zanimanja. U ovom dobu najviše je onih čija su zanimanja u kategoriji zanatlije i srodno, zatim inženjeri, stručni saradnici i tehničari, a na trećem mestu stručnjaci i umetnici.

³ Svakom broju odgovara jedna delatnost iz gore nabrojanih delatnosti

Tabela 12. Ekonomski aktivno stanovništvo Kragujevca koje obavlja zanimanje prema starosti i zanimanju po Popisu iz 2011. godine

Zanimanja	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 i više
Rukovodioci, funkcioneri i zakonodavci	21	224	375	375	302	5
Stručnjaci i umetnici	121	2769	2778	2320	1473	35
Inženjeri, stručni saradnici i tehničari	436	2908	2832	2905	1196	15
Administrativni službenici	284	1223	1126	1141	426	3
Uslužna i trgovačka zanimanja	851	3165	2935	1935	726	4
Poljopriv., gumari, ribari i srodno	153	368	508	749	939	528
Zanatlije i srodno	485	2026	2380	2968	1189	15
Rukovodioci mašinama i postrojenjima, monter i vozači	288	1158	1276	1000	499	4
Jednostavna zanimanja	197	720	1016	1055	600	53
Vojna zanimanja	55	309	265	49	7	-
Nepoznato	24	101	98	87	46	2
Ukupno	2915	14971	15589	14584	7403	664

Izvor: Republički zavod za statistiku

Na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku prosečna zarada u decembru 2013. godine u gradu Kragujevcu je bila veća od prosečne zarade u Republici Srbiji. Dok je u Kragujevcu ona iznosila 71.521 dinar, u Republici Srbiji ona je iznosila 70.071 dinar.

Prosečna zarada u Kragujevcu u period od januara do decembra 2013. godine je bila nešto niža i iznosila je 59.381 dinar, u odnosu na zarade u Republici Srbiji u istom period koja je iznosila 60.708 dinara. (Tabela 13.)

Tabela 13. Prosečna zarada po zaposlenom (decembar 2013. godina)

	Prosečna zarada u XII mesecu (bruto)	Prosečna zarada u period od I do XII meseca
Republika Srbija	70.071 RSD	60.708 RSD
Kragujevac	71.521 RSD	59.381 RSD

Izvor: Republički zavod za statistiku

Ovakva prosečna zarada je svakako mnogo veća od većine prosečnih zarada u drugim gradovima Republike Srbije.

Prosečna zarada ima veoma važnu ulogu u ekonomskoj, ali i u društvenoj stabilnosti pojedinca, jer predstavlja izvor materijalne sigurnosti.

Zaključak

Grad Kragujevac je poslednjih nekoliko godina doživeo ekonomski razvoj i postao ekonomski centar u odnosu na gradove u okruženju. Dolazak stranih investitora ohrabrio je mnoge stanovnike grada, posebno mlade da u njemu ostanu da žive, rade, studiraju.

Mnogi ga nazivaju i “gradom budućnosti”. Svi budući investitori treba da polaze uvek od trenutne socijalno-demografske slike stanovništva. Upravo zato podaci koji su izneti u radu važni su za raspravu o trenutnoj, ali i daljoj socijalnoj politici grada.

Analiza podataka je pokazala da je starosna struktura stanovništva grada Kragujevca povoljnija od iste strukture na nivou Republike Srbije. Prosečna starost u gradu Kragujevcu je 41.8 godina dok je u Republici Srbiji 42.2 godine.

Takođe, obrazovna struktura stanovništva grada Kragujevca je povoljna jer najveći broj stanovnika ima srednje obrazovanje, dok se na drugom mestu nalaze oni sa završenom

osnovnom školom, a na trećem mestu oni koji su visoko obrazovani. To stanovništvo predstavlja obrazovni resurs za budući razvoj grada.

Najveći broj članova domaćinstava u Kragujevcu zarađuje na osnovu rada u nepoljoprivrednim delatnostima. Na teritoriji grada više od 56.000 stanovnika je ekonomski aktivno i najviše stanovnika obavlja delatnosti u prerađivačkoj industriji, više od 12.000 stanovnika. Na drugom mestu je stanovništvo koje obavlja delatnosti u kategoriji trgovine na veliko i malo, više od 8000.

Najviše je ekonomski aktivnog stanovništva u dobu od 35 do 44 godina, a zatim sledi stanovništvo u dobu od 25 do 34 i od 45 do 54 godine života.

Podaci u ovom radu nisu potpuni i neiscrpljuju u potpunosti socijalnu kartu stanovništva grada Kragujevca, ali su svakako veoma važni indikatori trenutnog stanja. Podaci o obrazovnoj strukturi stanovništva grada, stopi ekonomski aktivnog stanovništva, nezaposlenost i prosečnoj starosti stanovnika veoma su važni podaci od kojih treba početi sve buduće inicijative i investicije u cilju daljeg planiranja ekonomskog, kulturnog i obrazovnog razvoja grada Kragujevca.

Reference

1. Mrnjavac, Ž. (1996). *Mjerenje nezaposlenosti*. Split: Ekonomski fakultet.
2. Popis stanovništva, domaćinstva i stanova u Republici Srbiji 2011 – Starost i pol (Knjiga 2). (2012) Republički zavod za statistiku, Beograd. ISBN 978-86-6161-028-8. (str.358-365).
3. Popis stanovništva, domaćinstva i stanova 2011. u Republici Srbiji-Karakteristike domaćinstva (Knjiga 13). (2013) Republički zavod za statistiku. Beograd. ISBN 978-86-6161-028-0 (Str.4-7 i str. 204.)
4. Popis stanovništva, domaćinstva i stanova 2011. u Republici Srbiji - Delatnosti (Knjiga 15). (2014) Republički zavod za statistiku. Beograd. ISBN 978-86-6161-091-2 (Str.7-17 i str. 160-162.)
5. Popis stanovništva, domaćinstva i stanova 2011. u Republici Srbiji - Porodica (Knjiga 12). (2013) Republički zavod za statistiku. Beograd. ISBN 978-86-6161-073-8 (Str.7-13 i str. 238-242.)
6. Popis stanovništva, domaćinstva i stanova 2011. u Republici Srbiji - Zanimanja (Knjiga 14). (2013) Republički zavod za statistiku. Beograd. ISBN 978-86-6161-087-5 (Str.7-19 i str. 162-164.)
7. Popis stanovništva, domaćinstva i stanova 2011. u Republici Srbiji – Ekonomska aktivnost (Knjiga 7). (2011) Republički zavod za statistiku. Beograd. ISBN 978-86-6161-051-6 . (Str.7-15 i str. 162-164.)
8. Popis stanovništva, domaćinstva i stanova 2011. u Republici Srbiji – Školska sprema, pismenost i kompjuterska pismenost (Knjiga 3). (2013) Republički zavod za statistiku. Beograd. ISBN 978-86-6161-034-9 . (Str.11-23 i str.78 i 126.)
9. Zdravković D.,2007 *Uvod u ekonomiju*. Beograd:Five&Co.

POSLOVNI KLASTERI KAO NAČIN ZA PODSTICANJE EKONOMSKE DELATNOSTI – PRIMERI U LOKALNOJ PRIVREDI GRADA KRAGUJEVCA

Dr Ljiljana Maksimović*

Dr Vladimir Mićić**

***Apstrakt:** U razvijenim zemljama osvajanje novih tehnologija, otvaranje novih radnih mesta, izlazak na nova tržišta, značajno se oslanja na osnivanju i usavršavanju klastera. U klasterima preduzeća posluju sarađujući sa klijentima, dobavljačima, konkurencijom, javnim institucijama, istraživačkim centrima, čime se razvija baza koja podstiče širenje znanja i kreiranje različitih formi učenja i prilagođavanja.*

U Gradu Kragujevcu nisu iskorišćene mogućnosti za razvoj novih i jačanje postojećih klastera. Za dalji razvoj klastera neophodno je povezivanje nauke, Univerziteta sa istraživačkim centrima, i proizvodnje, kao i aktivniji i institucionalizovan pristup finansijskim sredstvima za podršku klastera.

Uvod

Poslovni inkubatori, klasteri, industrijske zone i tehnološki parkovi, predstavljaju različite vidove poslovne infrastrukture odnosno mreže institucija i organizacija koje pružaju usluge preduzetnicima ili malim i srednjim preduzećima za razvoj njihovih poslovnih kapaciteta ili pružaju usluge fizičkog prostora za obavljanje poslovnih delatnosti.

Poslovna infrastruktura po kapacitetu, strukturi i nameni treba da bude u skladu sa lokalnim i regionalnim razvojnim potencijalima kao i sa zahtevima tržišta. Primarni cilj razvoja poslovne infrastrukture je ukupni privredni razvoj na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou, sa posebnim akcentom na policentrični razvoj. Delovanje subjekata poslovne infrastrukture je često geografski ograničeno, uglavnom na teritoriju gradova, ali ponekad i na šire geografske celine kao što su okruzi i regioni. Retko se dešava da subjekti poslovne infrastrukture pružaju usluge na celoj teritoriji neke države.

Posebno važan oblik poslovne infrastrukture su klasteri. Iskustvo zemalja EU govori da se konkurentnost pojedinih grana može značajno povećati povezivanjem preduzeća u klaster, naročito u zrelih i tradicionalnim industrijskim granama.

Neophodnost razvoja klastera je prepoznata od strane institucija EU, koje su na različite načine podržale mnogobrojne projektne inicijative u Srbiji. Pored toga, razvoj klastera je prepoznat kao jedna od mera za razvoj konkurentnosti. Razvoju klastera su značajno doprinele i mnoge međunarodne razvojne agencije i organizacije svojim programima podrške.

O klasterima

Klasteri su (Porter, 2008, 201) geografske koncentracije međusobno povezanih kompanija, specijalizovanih dobavljača, davalaca usluga, firmi koje se bave srodnim delatnostima i relevantnih institucija (kao što su univerziteti, agencije za standardizaciju i strukovna udruženja) koji u određenim oblastima međusobno konkurišu ali i sarađuju.

Ova definicija klastera ističe njegova osnovna obeležja: radi se o grupi preduzeća i institucija koje su locirane na određenom geografskom području i međusobno povezane u proizvodnji srodnih proizvoda i usluga. Koncept klastera se razlikuje od koncepta urbane

* maksimoviclj@kg.ac.rs

** micicv@kg.ac.rs

aglomeracije jer pored istog geografskog prostora na kome posluju, preduzeća u klasteru obavljaju slične i međusobno povezane aktivnosti. Klasterska inicijativa predstavlja organizovani napor da se povežu preduzeća, istraživačke institucije i specijalizovane agencije u poslovni klaster.

O značaju koncentracije preduzeća u okviru određene delatnosti na određenom geografskom području krajem XIX veka pisao je poznati ekonomista Alfred Maršal. Taj fenomen je nazvao industrijski distrikt, a ovaj termin je još uvek u upotrebi u pojedinim zemljama. Analiza konkurentnosti nacija, koju je sproveo profesor sa Harvarda, Majkl Porter, istakla je značaj geografske koncentracije i povezanosti preduzeća. Kritičnu masu aktivnosti u okviru određene delatnosti Porter je nazvao poslovni klaster, navodeći da su upravo klasteri pokretačka snaga za rast proizvodnje i izvoza i rast konkurentnosti.

Preduzeća u klasteru koriste pozitivne eksternalije kao što su difuzija znanja, informacija, pristup istraživačkim institucijama (univerzitet, specijalizovane inspekcije), pristup specijalizovanoj radnoj snazi, blizina konkurentskih preduzeća, interakcija sa kupcima i dobavljačima.

Klasteri se mogu javiti u različitim delatnostima. Oni se mogu formirati u velikim i malim privredama, u gradskim i ruralnim područjima, na više geografskih nivoa u zemlji, među regionima u državi ili među regionima između susednih država, u širim gradskim područjima i sl. Neki se sastoje od malih lokalnih firmi, drugi poslovno umrežavaju mikro, mala i srednja preduzeća i preduzetnike (MSPP), treći uključuju i velika i mala preduzeća, dok neki klasterizuju i naučno-istraživačke institucije i obrazovne ustanove i brojne institucije podrške.

U procesu funkcionisanja, klaster se najčešće ispoljava kao spoj i skup poslovnih subjekata i drugih institucija, kojima nije nametnuta povezanost. Klaster neguje specifičnosti preduzeća i omogućava da preduzeće izabere nivo i vrstu saradnje u klasteru, kao i da definiše kojim delom poslovne aktivnosti ulazi u klaster, a sa kojim delom funkcioniše samostalno.

1. Razvoj klastera u Srbiji

Ministarstvo privrede i privatizacije je 2004. godine pokrenulo projekat za razvoj klastera u Srbiji i podržalo je sa 115.000 Eura četiri klasterske inicijative i to: u oblasti automobilske industrije; u drveno prerađivačkoj industriji; u tekstilnoj industriji i sektoru informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT). Inicijativom privatnih preduzetnika 2005. godine osnovana su dva klastera: klaster proizvođača plastike „Jato“ i klaster proizvođača poljoprivrednih mašina „BIPOM“.

Teško je utvrditi tačan broj osnovanih klastera u Srbiji do danas, kao i koji su od njih aktivni. Ne postoji jedinstvena baza podataka ili registar koji se bavi ili obuhvata sve klasterne. Klasteri se uglavnom osnivaju kao udruženja i tako su registrovani kod Agencije za privredne registre (APR). Međutim, ima i slučajeva u kojima su klasteri registrovani kao privredna društva ili pak kao fondacije, jer nije postojao pravni okvir za njihovu registraciju, sve do 2009. godine i donošenja zakona koji je omogućio registrovanje klastera u Srbiji. Postoje i klasteri koji nisu registrovani ali su aktivni i funkcionišu.

Mada ne obuhvata evidenciju svih klastera, napredak u evidenciji je nastao formiranjem Saveta za klasterne pri Privrednoj komori Srbije (PKS) 2010. godine. U 2013. godini je bilo operativno ili u osnivanju preko 60 klastera (SKPKS, 2013), a preko 85 sa asocijacijama, klasterskim inicijativama i poslovnim udruženjima. Trend rasta broja klastera ukazuje na neku vrstu potrebe MSPP za povezivanjem.

Mapiranje klastera u Srbiji je pokazalo da je najveći broj poslovnih klastera i klasterskih inicijativa pokrenuto u najvećim urbanim i univerzitetskim centrima Srbije: u Beogradu, Novom Sadu, Nišu, Subotici i Kragujevcu. To je rezultat činjenice da je osnivanje klastera bilo podržano

od strane domaćih agencija i stranih razvojnih organizacija koje imaju svoja predstavništva u najvećim urbanim centrima Srbije. Pri tom, sedište klastera je u ovim centrima, dok članice klastera nisu samo lokalno koncentrisane, već su širom jednog ili više okruga i regiona, a često i širom Srbije (Slika 1).

Slika 1: Mreža klastera u Srbiji u 2011. godini



Izvor: Mijačić, 2011, 30.

Prema podacima u 2011. godini ukupan broj preduzeća koja su međusobno povezana i umrežena u nekom od klastera bio je 917, sa preko 36 hiljada zaposlenih (Tabela 1). Među članicama klastera dominiraju mikro preduzeća, preduzetnici i mala preduzeća, dok je učešće srednjih i velikih preduzeća znatno manje. Broj članova klastera varira među klasterima, i kreće se od 5 do preko 170. Iako članice klastera čine i institucije za podršku (instituti, fakulteti, škole, istraživački centri, agencije i komore), retki su klasteri koji imaju u članstvu veći broj tih institucija.

Tabela 1. Podaci o broju članova klastera za 2011. godinu

Naziv klastera	Ukupan br. članova	Br. zaposlenih kod svih članova	Struktura članova po veličini					
			Br. preduzetnika	Br. mikro preduzeća	Br. malih preduzeća	Br. srednjih preduzeća	Br. velikih preduzeća	
„AC Serbia“	40	-10.000		3	12		13	12
„Bio-naučni klaster“	13	1.014	1	1	9			
„BIPOM“	30	2.483	7	1	12		2	1
„FACTS“	17	2.500	2	1	3		8	2
„ICT NET“	23	1.820	20	10	7		3	
„Istar 21“	35	3	10	24				1
„DUNĐER“	89	2.497	16	66			7	
„LZOTEKS“	12	210	10	5	6			
„NETWOOD“	5	>100	2	2	1			
„NI-CAT“	19			8	8		3	
„OPEKA-BRICK“	20	263	5	8	6		1	
„PRO VITA“	19	151	5	8	4			
„Regionalni auto klaster centralne Srbije“	28	6.620		1	6		8	4
„Srpska filmska industrija“	71			45				
„Srpski klaster nameštaja“	17	613	4	7	4		2	1
„Stara Planina“	25	75	15	7				
„Šumadijski cvet“	170	800	125	120	5			
„Turistički klaster Subotica-Palić“	28	620		6	21		1	
„VMK“	74	4.380	14	17	18		8	3
„Vojvodina ICT“	34	1.500		10	14		3	1
„Klaster medicinskog i zdravstvenog turizma“	12							
„Agro start up“	37	239						
„Medical start up“	23	56	13	7				
„Tekstilni start up“	30							
„Start up usluga“	46	150	34	12				
Ukupno:	917	-36.094	283	369	138		59	25

Izvor: Mijačić, 2011, 30.

Na osnovu finansijskih izveštaja i podataka o bonitetu APR-a, teško je sa preciznošću utvrditi finansijske rezultate i pokazatelje klastera. Može se pretpostaviti da su niski i da većinu klastera odlikuje finansijska nestabilnost, kao što je slučaj i kod pojedinačnih članica klastera.

Osim izuzetaka, klasteri uglavnom nemaju dovoljno sredstava da pokriju osnovne troškove i plate svojih zaposlenih, nemaju stalno zaposlene, već poslove obavljaju zaposleni pojedinih članica klastera, a takođe koriste i poslovni prostor neke od članica klastera. Kod većine klastera finansiranje ne zavisi od članarine u klasteru, već od sposobnosti klastera da privuku sredstva iz različitih domaćih ili stranih projekata. Međutim, postoje i slučajevi klastera (Vojvođanski ICT klaster i Šumadijski cvet) koji se finansiraju na osnovu prihoda od članarine (Mijačić, 2011, 29).

Finansijski podaci pokazuju da najveći promet ostvaruju: „Vojvođanski metalni klaster“ – preko 270 miliona Eura, „ICT Mreža“ 87 miliona Eura i „Vojvođanski ICT klaster“ 44 miliona Eura. Najveći izvoznici su takođe članice „Vojvođanskog metalnog klastera“ sa oko 20 miliona Eura i „ICT Mreže“ sa oko 10 miliona Eura (Mijačić, 2011, 30).

Na rang listi konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma po nivou razvoja poslovnih klastera Srbija zauzima čak 129. mesto od 148. zemalja u 2013. godini, (WEF, 2013, 313), dok je 2008. godine zauzimala 104. mesto od 134. rangirane zemlje (WEF, 2008, 335). Nivo razvoja klastera navodi na ocenu da pravih formi i dobro organizovanih klastera u suštini nema u

privredi Srbije. Klasteri su još uvek u fazi razvoja tako da su njihovi operativni kapaciteti i aktivnosti na niskom nivou. Retki su primeri dobro organizovanih klastera kao što su „Vojvođanski metalski klaster“, „ICT Mreža“, „Vojvođanski ICT klaster“ ili „Klaster Šumadijski cvet“.

Razvoj poslovnih klastera se u Srbiji odvija u pravcu „odozdo na gore“ (*bottom-up*). Inicijativa najčešće kreće od preduzeća i preduzetnika. I pored toga, ovaj koncept poslovnog organizovanja i interesnog umrežavanja neadekvatno je prihvaćen od MSPP i ispoljava nedostatke. U klasterima nije razvijeno uzajamno poverenje i ne postoje bliske veze članica. MSPP nisu čvrsto umrežena zajedničkim poslovnim interesima i saradnjom, neaktivna su u radu i nemaju inicijative. Članice klastera institucije za podršku uključuju na dobrovoljnoj bazi pa je njihovo učešće u radu klastera formalno i zanemarljivo. Činjenica je i da je način formiranja i razvoja klastera neefikasan, pre svega zbog nedovoljne institucionalne podrške, ali i brojnih problema u njihovom funkcionisanju.

2. Institucionalna podrška i problemi u radu klastera u Srbiji

Institucionalna podrška za osnivanje i razvoj klastera u Srbiji predstavlja uglavnom sastavni deo strategija i programa razvoja MSPP. Vlada Republike Srbije realizuje programe za finansiranje projekata razvoja klastera. Programi finansijske podrške su skromni. U 2007. godini izdvojeno je 260.000 Eura, u 2008. godini 375.000 Eura, u 2009. godini 330.000 Eura, u 2010. godini 300.000 Eura, u 2011. godini 200.000 Eura, u 2012. godini 110.000 Eura i 2013. godini 115.000 Eura. Kriza je uticala da se sredstva za podršku smanje. I pored skromnog iznosa sredstava, značajan deo novca se ne utroši, kako zbog komplikovanih administrativnih i birokratskih procedura, tako i zbog nemogućnosti da se obezbede dodatna sredstva za finansiranje odobrenih klasterskih programa (Mijačić, 2011, 24).

Realizacija programa za podršku razvoju klastera ostvarena je uz finansijsku podršku Vlade Norveške. U sprovedenom programu podrške razvoju poslovnih klastera postojale su četiri faze od 2006. do 2009. godine: prva, faza pripreme i osnivanja; druga, faza stabilizacije i rasta; treća, faza fokusirana na jačanje operativnih kapaciteta i komercijalizaciju postojećih, i četvrta, faza održivosti i međunarodnog povezivanja. (MERR, 2008, 7).

Vlada podržava one klasterske inicijative koje okupljaju najmanje 12 privrednih subjekata: 9 preduzeća i najmanje 3 institucije. U strukturi klastera mala i srednja preduzeća (MSP) mora da učestvuju najmanje sa 60% i mora da je uključena najmanje jedna naučno istraživačka organizacija. Klasterske inicijative moraju biti upisane u Registar udruženja kod APR-a (Mijačić, 2011, 24).

U toku 2007. godini tadašnje Ministarstvo ekonomije i privrednog razvoja je započelo realizaciju programa edukacije klaster menadžera i saradnika iz razvojnih agencija. Te godine se osniva i Centar za konkurentnost i razvoj klastera Vojvodine pri Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu. Takvih inicijativa nije bilo u drugim delovima Srbije i nije postojao kontinuitet u realizaciji programa razvoja klastera.

Međutim, nedostatak institucionalne podrške programima za razvoj klastera u Srbiji donekle su ispunile regionalne razvojne agencije. Tako je Regionalna agencija za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja iz Kragujevca pokrenula nekoliko klaster inicijativa u svom regionu (Mijačić, 2011, 24).

Program razvoja klastera su podržale i pojedine međunarodne razvojne agencije i organizacije. Brojni programi u Srbiji su podržali formiranje klastera:

SECEP (*Support to Enterprise Competitiveness and Export Promotion*) – U okviru IPA (*Pre Accession Assistance*) programa EU pokrenut je projekat za razvoj konkurentnosti i promociju izvoza (*SECEP*). On je imao za cilj da unapredi konkurentnost MSP putem njihovog

povezivanja u klasterne, kao i razvijanje lanaca snabdevanja. U okviru ovog projekta je urađeno prvo mapiranje regionalnih klastera u Srbiji.

USAID (*US Agency for International Development*) – Američka agencija za međunarodni razvoj podržala je razvoj klastera kroz više programa.

GTZ (*German Technical Cooperation agency*) – Nemačka agencija za tehničku kooperaciju je u okviru programa razvoja privatnog sektora, pružila stručnu pomoć klasterima koji su osnovani kao pilot inicijative u 2005. godini.

LEDIB (*Local Economic Development in the Balkans*) – Danski program lokalnog ekonomskog razvoja na Balkanu koji je podržavao razvoj klastera i poslovnih udruženja jugoistočne Srbije u okviru „Kuće klastera”.

ENTRANS (*The Gateway to Entrepreneurship*) – Norveški program za razvoj preduzetništva.

UNIDO (*United Nation Industrial Development Organization*) – Organizacija UN za industrijski razvoj.

RSEDP (*Regional Socio Economic Development Programme*) – Programom regionalnog društvenog razvoja EU podržano je osnivanje klastera „Jug“ iz Niša i „Vojvođanskog metalnog klastera“ u Temerinu.

Problemi koji su označeni kao glavni razlozi za ometanje formiranja klastera su:

- Ne postoji geografska koncentracija kompanija koje posluju u određenoj oblasti.
- Ne postoje industrijske zone koje bi bile sastavljene od MSP i koje bi dominirale lokalnom privredom.
- Nema klastera koji bi bio čvrsto povezan sa univerzitetom koji se bavi istraživanjima u određenim naučnim oblastima ili je orijentisan na razvoj tehnologije.

Klasteri dobro funkcionišu kada prevazilaze hijerarhijske mreže i obrazuju rešetkastu strukturu sastavljenu od velikog broja preklapajućih, fluidnih veza pojedinaca, firmi i institucija (Porter, isto, str.228).

Klasteri se u Srbiji suočavaju sa brojnim ograničenjima u funkcionisanju: neadekvatan poslovni ambijent; nedostatak kapitala i izvora finansiranja; nedostatak velikih preduzeća–donatora; nedovoljan intenzitet veza i poverenja među akterima; nedostatak znanja, klaster menadžera i preduzetničkog duha i kulture; nedovoljno razumevanje od krajnjih korisnika klastera; slaba saradnja sa univerzitetima i naučnim-obrazovnim institucijama; slaba komercijalizacija naučnog i tehnološkog razvoja; nedovoljna internacionalizacija; nedovoljna strateška angažovanost države; nepostojanje pravnog okvira i efikasne strategije i politike razvoja klasterizacije (Mičić, 2010).

3. Klasteri u privredi Kragujevca

Zahvaljujući procesu industrijalizacije, razvoju izvozno orjentisanog metalnog kompleksa, pre svega vojne i automobilske industrije, Kragujevac je krajem osamdesetih godina 20. veka postao veliki industrijski i privredni centar. U okviru ovog centra formirani su veliki poslovni sistemi, vertikalnim, ali i horizontalnim umrežavanjem i udruživanjem industrijskih kapaciteta, koji su imali organizacionu formu sličnu današnjim klasterima.

Danas je u Kragujevcu operativno sedam klastera (Tabela 2). Pored Kragujevca, oni poslovno umrežavaju MSPP, kao i partnerske institucije i institucije podrške, na širem području Šumadije, Pomoravlja i Centralne Srbije. Formirani su u različitim delatnostima, počev od proizvodnje cveća, tekstilne industrije, industrije nameštaja i autoindustrije, građevinarstva, do industrije IKT. Oni se nalaze u različitim fazama razvoja.

Tabela 2. Klasteri sa lokacijom u Kragujevcu

Klaster	Delatnost	Godina osnivanja	Broj članova klastera	Broj naučno-istraživačkih i institucija podrške
„Klaster Šumadijski cvet“	Proizvodnja cveća	2006	200	3
Klaster „Netwood“	Proizvodnja nameštaja	2007	5	2
Klaster „Šumadija tekstil“	Tekstilna industrija	2009	10	4
„Regionalni automobilski klaster Centralne Srbije“	Autoindustrija	2010	31	9
„Građevinski klaster Šumadije i Pomoravlja“	Građevinarstvo	2010	31	/
„Regionalni klaster IKT“	IKT	2013	18	4
„IKT klaster centralne Srbije“	IKT	2013	17	2

Izvor: Agencija za privredne registre

1. „Klaster Šumadijski cvet“ je najstarije klaster udruženje građana u Kragujevcu osnovano 2006. godine i predstavlja primer uspešne poslovne saradnje. U njegovom sastavu ima preko 200 članica. Usled loših iskustava sa zadrugama i udruženjima, proizvođači cveća i rasadnog materijala iz Kragujevca i okoline su, u cilju efikasnog umrežavanja i poslovanja, a uz pomoć Regionalne agencije za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja, formirali klaster koji okuplja proizvođače cveća i prateće grane privrede.

„Klaster Šumadijski cvet“ pruža podršku razvoju cvećarstva u Šumadiji i Pomoravlju. Pomaže u unapređivanju kvaliteta proizvodnje, prodaji, distribuciji, nabavci proizvoda i repromaterijala i obrazovanju članova. On saraduje sa inostranim partnerima, uz čiju pomoć izvozi cveće i uvozi repromaterijal. Proizvode izvozi u zemlje okruženja, Veliku Britaniju, Austriji i Nemačku. Uspeh ovog klastera leži u jakoj povezanosti članova i njihovom međusobnom poverenju, što je uticalo da je od sitne poljoprivrede proizvodnje napravio izvoznu delatnost koja okuplja značajni broj MSPP.

„Klaster Šumadijski cvet“ učestvovao je u domaćim projektima podrške jačanju klastera. On je partner i na projektima sa partnerima iz EU, koji se bave socijalnim i ekološkim problemima lokalnih zajednica. Cilj Klastera je povećanje proizvodnje i izvoza, usavršavanje tehnologije, zauzimanje liderske pozicije na tržištu cveća u Srbiji i regionu, kao i povećanju saradnje sa partnerima i fondovima iz EU (KK, 2011, 21).

2. Klaster „Netwood“ osnovan je 2007. godine u Kragujevcu kao neprofitno udruženje građana. Klaster je formiralo pet proizvođača nameštaja koji se bave proizvodnjom, izvozom i uvozom i dva partnera: Regionalna agencija za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja i Ekonomski fakultet u Kragujevcu (KK, 2011, 27). Cilj osnivanja je povezivanje proizvođača nameštaja radi pokretanja zajedničkih aktivnosti, povećanje nivoa stabilnosti poslovanja, poboljšanje nastupa na tržištu i modernizacija proizvodnje. Podršku za njegovo formiranje i razvoj dala je država i Evropska agencija za rekonstrukciju (KN, 2014).

Klaster „Netwood“ je slučaj gde Regionalna agencija za ekonomski razvoj Šumadijsko-Pomoravskog okruga nije uspela da okupi većinu proizvođača nameštaja u Kragujevcu i okolini (Mijačić, 2011, 29). Kako bi se klaster „Netwood“ razvijao, neophodno je da se proširi i da intenzivnije poveže veći broj proizvođača nameštaja iz Kragujevca i Šumadijsko-Pomoravskog okruga, da unapredi poverenje, saradnju i zajedničku proizvodnju. Njegova razvojna šansa jeste povezivanje sa kompanijom „Forma ideale“, velikim preduzećem i jednim od regionalnih lidera u oblasti proizvodnje i izvoza nameštaja.

3. Proizvođači iz sektora tekstilne industrije, sa teritorije Šumadije i Pomoravlja, su 2009. godine osnovali klaster „Šumadija tekstil“ sa sedištem u Kragujevcu. Klaster ima 10 članova, proizvođača iz tekstilne industrije, a osnovan je u cilju razvoja ove grane industrije u ova dva okruga. Inicijalna faza formiranja stvorila je uslove za formiranje lanca vrednosti, koji će uticati na zajedničko delovanje, konkurentnost članica, efikasnost poslovanja, povećanje nivoa prepoznatljivosti i stvaranje brenda, posebno u proizvodnji dečije konfekcije (ŠT, 2014).

Podršku osnivanju Klastera pružilo je udruženje preduzetnika „Sloga“, Regionalna agencija za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja, kao i grad Kragujevac – odeljenje za privredu. Podrška ovih institucija omogućila je uspešnu realizaciju aktivnosti u okviru projekta podržanih od strane Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja u 2010. godini, u vidu dodele bespovratnih sredstava namenjenih za razvoj klastera, kao i podršku organizacije *Business Innovation Programs* iz Norveške, u vidu obuke.

Perspektive klastera „Šumadija tekstil“ su u umreženosti sa drugim klasterima i preduzećima iz tekstilne industrije sa šire teritorije Srbije, uz permanentnu tehnološku modernizaciju, unapređenje kvaliteta i asortimana proizvoda. Šansa ovih preduzeća jeste strategija razvoja konkurentnosti bazirana na kvalitetu, dizajnu, zadovoljenju ekskluzivnih potreba, proizvodnji malih serija i izvoznju klasterizaciji. Veliko ograničenje razvoju su nelojalna konkurencija proizvođača tekstila i odeće iz Kine i Turske, siva ekonomija i nedostatak primarne proizvodnje sirovina, repromaterijala i tekstila, koja stvara veliku uvoznju zavisnosti.

4. „Regionalni automobilski klaster Centralne Srbije“, sa sedištem u Kragujevcu, osnovan je 2010. godine. Osnovni cilj Klastera je razvoj autoindustrije (RPKK, 2014). Pokretač umrežavanja je Regionalna privredna komora Kragujevca. Pored zainteresovanih preduzeća iz automobilske industrije, članice Klastera su razvojne i javne institucije, obrazovno-naučne ustanove i institucije čija je delatnost pružanje usluga i podrške. „Regionalni automobilski klaster centralne Srbije“ osnovale su 22 članice, da bi danas broj bio preko 30.

Potencijal i razvojnu šansu ovaj klaster ima u proizvodnoj saradnji i učešću u lancu snabdevanja i distribucije „FIAT automobili Srbije“, u saradnji sa njegovim proizvođačima komponenti i kooperantima, ali i u postavljanju dela regionalnih i globalnih dobavljačkih lanaca proizvođača automobila.

5. „Građevinski klaster Šumadije i Pomoravlja“ je udruženje građana, osnovano radi ostvarivanja zajedničke koristi, povećanja nivoa stabilnosti poslovanja i poboljšanja tržišnog nastupa (KK, 2011, 9). Osnovan je 2010. godine u Kragujevcu i broji preko 30 članova. Opšti cilj Klastera je povećanje konkurentnosti građevinskog sektora putem rasta kvaliteta izvršenja poslova, partnerstvo sa obrazovno-naučnim institucijama i lokalnim samoupravama u razvoju energetske efikasnosti, zaštiti životne sredine i korišćenju obnovljivih izvora energije (GKŠP, 2014).

Oblasti koje će klaster obuhvatati u svom delovanju su projektovanje, nadzor i tehnički prijem, izvođenje, konsalting i inženjering. Njegov razvoj zahteva povećanje broja članova, posebno partnerskih i institucija podrške (za sada nisu uključene u rad klastera), korisnika usluga, jačanje intenziteta veza članica i organizovaniji nastup u odnosu na druge institucije.

6. „Regionalni klaster IKT Kragujevac“ osnovan je 2013. godine. Klaster je formiran radi razvoja i unapređenja IKT u Šumadijskom okrugu. Njegovo osnivanje podržale su razvojne i institucije podrške i obrazovno-naučne ustanove. U sastavu Klastera ima 18 članica, odnosno MSPP i firme u oblasti IKT sa teritorije regiona.

Osnovni cilj Klastera su zajednički nastup, povećanje konkurentnosti članica, povećanje izvoza softverskih proizvoda, privlačenje investicija u oblast IKT, prilagođavanje nastavnih planova i programa visokoškolskih ustanova potrebama preduzeća iz IKT delatnosti (RKIKTK, 2014).

7. „IKT klaster centralne Srbije” osnovan je kao poslovno udruženje takođe 2013. godine u Kragujevcu. Lociran je u okviru „Biznis inovacionog centra“, broji 17 članica koje su umrežene sa ciljem unapređenja konkurentnosti, zajedničkog učešća u projektima i tržišnog nastupa. Ciljevi Klastera su razvoj jedinstvenog sistema informisanja, pružanje stručne i savetodavne pomoći, obuka članica i drugih zainteresovanih, razvoj IKT delatnosti u centralnoj Srbiji, popularizacija i praktična primena najnovijih naučnih dostignuća u ovoj MSPP (ICTKCS, 2014).

Potencijal razvoja „Regionalnog klastera IKT“ i „IKT klastera centralne Srbije” su u međusobnom spajanju i sintezi resursa, jer nema potrebe za osnivanjem dva klastera u ovoj oblasti u Kragujevcu, iako su orjentisani na različite geografske oblasti. Dovoljan je jedan klaster koji će biti u stanju da ujedini poslovne interese i pruži kvalitetne usluge. Takođe, važno je i umrežavanje sa većim brojem obrazovno-naučnih ustanova i institucija podrške, kao i srodnim i uspešnim klasterima u Vojvodini, Beogradu i Nišu. Posebnu mogućnost čini stvaranje centra IKT koji je spreman na internacionalizaciju poslovanja i partnerstvo sa regionalnim i globalnim kompanijama iz ove oblasti. Klasteri IKT bi trebalo da doprinesu razvoju inovativnosti i konkurentnosti privrede Kragujevca, ali i šire.

Analiza posmatranih poslovnih klastera pokazuje da se njihov razvoj u lokalnoj privredi Kragujevca odvija u pravcu „odozdo na gore“. Inicijativa formiranja kreće od privrede, poslovnih subjekata i njihovih asocijacija. Klasteri su osnivani prevashodno uz pomoć Regionalne agencije za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja, Regionalne privredne komore, Udruženja preduzetnika iz Kragujevca i Grada. Razvoj klastera je delom podržana kapitalom međunarodnih organizacija i projekata, dok je strateška podrška države i njenih fondova dosta mala. Klasteri na dobrovoljnoj osnovi uključuju obrazovne, naučno-istraživačke i lokalne institucije. Nažalost to uključivanje nije suštinsko, već formalno i svodi se na informisanje.

Generalno se može oceniti da su klasteri locirani u Kragujevcu još uvek „mladi“ i u fazi nedovoljne razvijenosti. Tek sa protokom vremena može se dati ocena koliko oni mogu biti uspešni u budućnosti.

4. Mogućnost razvoja klastera u kragujevačkoj privredi

U strategiji i politici budućeg razvoja Kragujevca, ciljevi održivog privrednog razvoja, rasta broja zaposlenih, proizvodnje i izvoza, praktično su neostvarivi bez razvoja, kako velikih preduzeća, tako i MSPP i njihovog povezivanja. Zbog toga bi MSPP morala da nastoje da se bliže geografski lociranju i povežu u poslovne klastere i povežu sa velikim preduzećima.

Iskustvo i znanje u razvoju klastera iz EU i sveta, ukazuju da je koncept klastera važan deo poslovne infrastrukture i instrument politike lokalnog i regionalnog ekonomskog razvoja, razvoja MSPP, podsticanja konkurentnosti i inovativnosti. Razvoj Kragujevca nije moguć bez privatnog biznisa i inicijative preduzetnika, kao i bez podrške, kako državnih, tako i lokalnih i regionalnih institucija. Preduzetničke inicijative ukazuju gde su oblasti u koje treba ulagati, a država i njene institucije imaju mehanizme i sredstva da te inicijative podrže.

Osnovna uloga države je u aktivnom stvaranju poslovnih uslova, pravnog okvira, strategije razvoja klastera i direktnom i indirektnom uticaju na faktore njihovog razvoja. Razvojne politike moraju biti usmerene ka stvaranju, mobilisanju i jačanju određenih sektorskih klastera. Posebno važnu ulogu treba da ima učešće lokalne vlasti Kragujevca i regionalnih institucija Šumadije, ali i pojedinih fakulteta u okviru Univerziteta, kroz razvoj fizičke i nematerijalne infrastrukture i podršku osnivanju novih MSP, industrijskih zona i tehnološkog parka. Njihova uloga može biti ključna u razvoju klastera jer one imaju kapacitet da mobilišu preduzeća iz javnog sektora, velike kompanije, stručne institucije i institucije za podršku, bankarski sektor i obezbede kapital domaćih i međunarodnih organizacija i fondova.

Pored razvoja postojećih klastera, u narednom periodu u lokalnoj privredi Kragujevca mogu se formirati novi klasteri u skladu sa njenim specifičnostima, u najpropulzivnijim delatnostima gde se najbrže mogu ostvariti rezultati. Treba imati u vidu da ne postoji univerzalni model njihovog razvoja klastera, kao i da je njihov razvoj dugoročan i složen, zahteva kapital, menadžere, znanje i poverenje. Osnivanju klastera treba da prethode istraživački i planski projekti koji otkrivaju opravdanost i mogućnost njihovog osnivanja. Istovremeno, potrebno je raditi na razvoju svesti o značaju klastera i potencijalnih koristi od njihovog osnivanja. Zadatak klastera nije samo u tome da obezbedi posao članicama, već da jednoj delatnosti obezbedi geografsko poreklo i lokaciju, prepoznatljivost Kragujevca i Šumadije, kao i da obezbedi saradnju sa klasterima iz različitih delatnosti iz drugih regiona u zemlji i izvan zemlje.

Propulzivne delatnosti gde postoji mogućnosti razvoja klastera su u industriji, odnosno proizvodnji mašina i uređaja, proizvodnji naoružanja i vojne opreme, proizvodnji osnovnih metalnih proizvoda i obradi metala, preradi drveta i proizvoda od drveta, proizvodnji proizvoda od gume i plastike, proizvodnji predmeta od kože i obuće, proizvodnji medicinske opreme, kao i reciklaži i skupljanju otpada i turizmu.

Važno je povezivanje industrijskih MSPP u izvozne klasterne, koji mogu da predstavljaju uspešnu strategiju za povećanje konkurentnosti i nastup na stranim tržištima. Razvoj industrijskih klastera može obezbediti i prostor za dislociranje različitih aktivnosti velikih preduzeća (Mičić, 2010).

Pored industrije veće mogućnosti razvoja klastera postoje u agro-industrijskom kompleksu. Primarni poljoprivredni proizvođači i prehrambena industrija poseduju komparativne prednosti koje treba iskoristiti. Danas u agrokompleksu Kragujevca i Šumadije, i pored velikog broja udruženja, osim klastera cvečarstva nema ozbiljnije umreženosti primarnih poljoprivrednih proizvođača. Veliki nedostatak je i nepostojanje agrobiznisa, velikih preduzeća i kapaciteta prehrambene industrije.

Mogućnosti klasterizacije postoje u proizvodnji voća, rakije i vina, stočarstvu, proizvodnji mleka, povrtarstvu, proizvodnji žita, kao i u proizvodnji industrijskog bilja, lekovitog bilja, čajeva i razvoju pčelarstvu. Horizontalnim i vertikalnim umrežavanjem poljoprivredne proizvodnje sa prerađivačkim kapacitetima mogli bi se stvoriti povoljniji uslovi za zadovoljenje propisa, sistema i standarda kvaliteta, bezbednosti proizvoda i zahteva izvoznih tržišta. Njima bi se priključile neke prateće i institucije čija je delatnost poljoprivreda i pružanje usluga poljoprivrednicima.

Zaključak

Dosadašnja iskustva u razvoju i poslovanju klastera ukazuju na brojne probleme koji usporavaju njihov razvoj. Misli se pre svega na: nedostatak izvora finansiranja; nepostojanje institucija koje prate razvoj malog biznisa; nedostatak preduzetnika koji imaju potrebna znanja, inicijativnost, sklonost za timski rad i saradnju; nepovezanost sa istraživačko razvojnim institucijama, univerzitetskim departmanima; nerazvijenost klasterne infrastrukture.

Činjenica da u gradu Kragujevcu postoji Univerzitet, a u okviru pojedinih departmana i istraživački centri, predstavlja razvojnu šansu grada. Podržavanjem preduzetničkih ideja i kreiranjem znanja i ideja, Univerzitet u koordinaciji sa Regionalnom privrednom komorom i Agencijom za regionalni razvoj, može dati impuls za jačanje postojećih i razvoj novih klastera. Samo povezivanjem obrazovanja, nauke i proizvodnje može da se ubrza privredni razvoj i poveća konkurentnost privrede.

Reference

1. Agencija za privredne registre (APR). (2014). *Pretraga pravnih lica i preduzetnika, Udruženja*. Preuzeto 16. januara 2014, sa <http://www.apr.gov.rs/>
2. Građevinski klaster Šumadije i Pomoravlja (GKŠP). (2014). *O Nama*. Preuzeto 16. januara 2014, sa <http://www.gradjevinskiklaster.com/sr/o-nama.html>
3. IKT klaster centralna Srbija (ICTKCS), (2014). *O Nama*. Preuzeto 16. januara 2014, sa <http://ict-cs.org/about-us/l.html>
4. Klaster Netwood (KN). (2014). *Home*. Preuzeto 15. januara 2014, sa <http://www.netwoodcluster.net>
5. Kuća klastera (KK). (02.06.2011). *Katalog klastera u Srbiji*. Preuzeto 25. decembra 2013, sa www.clusterhouse.rs.
6. Mijačić, D. (2011). *Analiza stanja poslovne infrastrukture u Republici Srbiji*, Beograd: Nacionalna agencija za regionalni razvoj.
7. Mičić, V. (2010). Klasteri – faktor unapređenja konkurentnosti industrije Srbije, *Ekonomski horizonti*, 12(2), 57-74.
8. Michael E. Porter. (2014). *O konkurenciji*. Beograd: FEFA copyright.
9. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja (MERR). (2008). *Klasteri Srbije*. Beograd.
10. Regionalna privredna komora Kragujevac (RPKK). (2014). *Regional Automotive Cluster of Central Serbia*, Preuzeto 15. januara 2014, sa <http://www.raccs.rs/>.
11. Regionalni Klaster IKT Kragujevac (RKIKTK). (2014). *O Nama*. Preuzeto 16. januara 2014, sa <http://www.ictsee.net/vesti/osnovan-regionalni-klaster-ikt-u-kragujevcu.html>
12. Savet za klaster Privredne komore Srbije (SKPKS). (2013). *Klasteri u Srbiji*. Preuzeto 15. januara 2014, sa <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=1234&p=0&>
13. Šumadija tekstil (ŠT). (2014). *O Nama*. Preuzeto 26. januara 2014, sa <http://www.sumadijatekstil.rs/page/o-nama/>
14. World Economic Forum (WEF). (2008). *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, Geneva.
15. World Economic Forum (WEF). (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*, Geneva.

PRIMENA KONCEPTA JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA U REŠAVANJU KOMUNALNIH INFRASTRUKTURNIH PROBLEMA - SLUČAJ GRADA KRAGUJEVCA

Dr Vlastimir Leković*

Dr Vladan Ivanović**

***Apstrakt:** Javno-privatno partnerstvo predstavlja jednu od značajnijih istraživačkih oblasti u domenu analize alternativnih modela pospešivanja regionalnog i lokalnog razvoja, ali i sve intenzivnije primenjivan institucionalni mehanizam u razvoju različitih nacionalnih ekonomija. Razlozi za to su nesporne i višestruke koristi koje ovaj vid kooperacije obezbeđuje za javni sektor, privatne partnere i građane. U radu se analiziraju ključni konceptijski aspekti i specifičnosti javno-privatnog partnerstva, kao mehanizma pogodnog za rešavanje infrastrukturnih problema na nacionalnom, regionalnom i municipalnom nivou. Razmatraju se konkretni vidovi koristi, kao i ograničenja za ostvarivanje istih od strane svih stakeholder-a. Shodno navedenim aspektima analize, ukazuje se na izloženost ovog oblika saradnje kompleksnoj matrici rizika, uslovljenih delovanjem velikog broja faktora. Uvažavajući navedenu okolnost, u radu se naglašava potreba da se, u različitim fazama planiranja, implementacije, kao i u kasnijem funkcionisanju javno-privatnih projekata, primene odgovarajuće strategije upravljanja rizikom, kako bi se obezbedile efikasne performanse partnerstva. Svrha rada jeste da se, na bazi analize relevantnih teorijskih koncepata partnerstva između javnog i privatnog sektora, ukaže na mogućnosti primene koncepta javno-privatnog partnerstva u rešavanju problema komunalne infrastrukture na nivou grada Kragujevca.*

***Ključne reči:** javno-privatno partnerstvo, javna politika, javni sektor, privatni sektor, komunalna infrastruktura*

Uvod

Karakteristika mnogih zemalja, a zemalja u razvoju i tranzicionih zemalja, pre svega, jeste raspolaganje ograničenim budžetskim sredstvima koja su potrebna za investiranje u rešavanje infrastrukturnih problema, što se, shodno realnim potrebama za ovu namenu, naziva infrastrukturnim jazom. Istovremeno, fiskalne krize, koje su uslovile smanjenje javne potrošnje, uticale su na pad ulaganja u održavanje postojeće kao i nedovoljno investiranje u izgradnju nove infrastrukture. Pojave kao što su ekonomska stagnacija, neadekvatne politike, loše upravljanje, izražena korupcija, uticale su da javni sektor ne može svojim korisnicima da obezbedi vrednost usluge u skladu sa uloženim novcem [Harris, 2003]. S obzirom da dugoročni ekonomski rast zahteva stalno unapređivanje infrastrukture, a u uslovima nedostatka investicija neophodnih da bi se ispunile najvažnije infrastrukturne potrebe, vlade se suočavaju sa sve većom potrebom da se pronađu alternativni načini za finansiranje infrastrukturnih potreba. To je jedan od bitnih razloga zašto se, od 80-ih godina XX veka, uspostavlja partnerstvo između javnog i privatnog sektora, kao alternativni institucionalni aranžman kojim se nastoje prevazići problemi koji se pojavljuju u okviru konvencionalnog načina obezbeđivanja javnih dobara i usluga. Uostalom, od 1990-ih godina, javno-privatno partnerstvo predstavlja jedan od ključnih mehanizama rešavanja problema infrastrukture i pružanja javnih usluga i u najrazvijenijim zemljama [Osborne, 2000]. Shodno tome, partnerstva su postala redovna praksa u različitim sektorima pružanja javnih usluga, poput izgradnje puteva, telekomunikacione mreže, bolnica, škola, kao i u upravljanju ovim objektima.

* Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, lekovic@kg.ac.rs

** Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, vivanovic@kg.ac.rs

Javno-privatno partnerstvo (JPP) predstavlja srednjoročnu, a najčešće dugoročnu saradnju između javnog i privatnog sektora, u okviru kojeg se, kombinovanjem iskustava i kompetentnosti oba sektora, uspješnije rešavaju problemi na nacionalnom, regionalnom i municipalnom nivou. Partnerstva ova dva sektora vođena su logikom da će se bolji rezultati ostvariti u kooperaciji nego kada se deluje pojedinačno. Isplativost partnerstva, u odnosu na tradicionalno obezbeđenje javnih dobara i usluga, rezultat je kvalitetno dizajniranog projektnog rešenja i finansijske strukture, što je rezultat zajedničkog upravljanja projektom. Postavljeno na takvim principima, JPP ima veliki potencijal u domenu lokalnog ekonomskog razvoja i regeneracije urbanih gradskih područja [Wettenhall, 2003], mada je bitna njegova uloga i značajan uticaj i na strukturni razvoj privrede, što se posebno pokazalo u domenu istraživanja i razvoja [Stiglitz & Wallsten, 1999]. Radi se o ravnopravnoj i uzajamno korisnoj saradnji između državnih institucija i privatnog biznisa, u sferi uređivanja javnih objekata i pružanja javnih usluga, uz podelu rizika i odgovornosti. Korisnost JPP manifestuje se u smanjenju rizika i troškova i povećanju izvesnosti realizacije projekata [Regan, 2005]. Shodno tome, primena koncepta JPP ima za cilj da se, uključivanjem privatnog sektora, ostvari efikasniji i kvalitetniji učinak javnog sektora u pogledu troškova i podele rizika u ispunjavanja obaveza iz svoje nadležnosti. Na ovaj način, uspostavlja se neposredna saradnja države i privatnog sektora u cilju realizovanja društveno značajnih projekata i programa u različitim oblastima. Pri tome, JPP omogućava privatnom partneru da realizuje svoje potencijale, dok država zadržava vlasništvo i kontrolne funkcije (što varira u zavisnosti specifičnog modela JPP-a) u društveno značajnim sektorima privrede. Država utvrđuje ciljeve i zadatke projekata i programa sa stanovišta javnog interesa, određuje kvantitativne i kvalitativne indikatore ostvarivanja ciljeva, sprovodi tekuću i završnu kontrolu realizacije projekta, a privatni partner preuzima odgovornost za operativne aktivnosti u različitim fazama projekata i programa.

Imajući u vidu iskustva različitih ekonomija, oblasti primene JPP-a su raznovrsne i kreću se od infrastrukturnih do projekata u domenu informacionih tehnologija. Koji će projekti dominirati zavisi od specifičnih potreba svake države, odnosno, lokalne zajednice i definisanih razvojnih prioriteta [Flinders, 2005]. Sam proces uspostavljanja partnerstva opredeljen je, u velikoj meri, karakterom preraspodele zadataka i rizika između javnog i privatnog partnera. Pri tome, svaki od partnera preuzima zadatke i odgovornosti kako bi ih, u skladu sa svojim komparativnim prednostima, ostvario na najkvalitetniji i najefikasniji način. U tome se ispoljava sinergijski potencijal partnerstva.

Uvažavajući postojanje odgovarajućih menadžerskih, finansijskih, tehničkih i administrativnih dimenzija, koje je neophodno zadovoljiti da bi JPP bilo uspešno, predmet istraživanja su najznačajnije konceptijske karakteristike JPP-a, a posebno generički zaključci koji se odnose na potencijalne koristi, kao i na rizike koji se pojavljuju u vezi sa realizacijom projekata JPP-a, i strategije njihovog minimiziranja i punog iskorišćavanja potencijala koji se kod ovog vida kooperacije pojavljuju. Cilj istraživanja, koje se bazira na analizi ključnih teorijskih aspekata koncepta JPP, jeste da se ukaže na institucionalne kapacitete, kao i na njihova ograničenja, u pogledu mogućnosti primene koncepta JPP u rešavanju problema komunalne infrastrukture od strane lokalne samouprave, na primeru grada Kragujevca.

Koncepcijske dimenzije i specifičnosti javno-privatnog partnerstva

Za JPP možemo reći da predstavlja relativno uspešan institucionalni aranžman, koji se percipira kao pogodno sredstvo za prevazilaženje odsustva dinamike i drugih sve uočljivijih nedostataka u tradicionalnim načinima obezbeđivanja javnih usluga [Jamali, 2004]. Kao specifična institucionalna forma, JPP se odlikuje postojanjem četiri elementa koje je moguće identifikovati, a koja se u mnogome razlikuju u odnosu na tradicionalne modele obezbeđivanja određenih usluga ili dobara. Oni se odnose na postojanje najmanje jednog aktera (ekonomskog subjekta), koji pripada javnom, odnosno, privatnom sektoru, to jest, čije se funkcionisanje i

bazična orijentacija može izvesti iz javnog, odnosno, privatnog sektora. Osim toga, postoje nekonfliktni ciljevi partnera čijoj se realizaciji uz pomoć JPP-a teži, a i oblik kooperacije je formalizovan. Pri tome, stepen formalizacije može varirati. Na kraju, identitet partnera se može jasno identifikovati [Budäus & Grüb, 2007].

Iako se može reći da je JPP, možda, najčešće zloupotrebljavana fraza u leksikonu administrativne nauke, odnosno, da je u pitanju „jedan pojam sa mnogo značenja“ [Wettenhall, 2003], ili, pak, da se radi o fenomenu koji ima veći broj jasnih značenja (menadžerska reforma; forma rešenja problema; moralna regeneracija; model transfera rizika; forma restrukturiranja javnih usluga; i model podele moći) [Linder, 1999], ipak se mogu identifikovati dve generičke institucionalne forme koje se pojavljuju u domenu JPP-a. U zavisnosti od specifičnih dimenzija i zahteva određene oblasti u kojoj postoji potreba za JPP-om, razlikuju se institucionalni (organizacioni) i ugovorni model JPP-a, čije su karakteristike predstavljene u Tabeli 1. Shodno specifičnostima svakog konkretnog projekta i procenama svih poslovnih, društvenih i političkih elemenata, izbor se svodi na jedan od ova dva institucionalna aranžmana.

Tabela 1 Karakteristike ugovornog i organizacionog oblika JPP-a

Osnovni institucionalni aranžman	Ugovorno JPP	Organizaciono JPP
	<i>Tržište</i>	<i>Hijerarhija</i>
Pravna osnova	Bilateralni ugovor o uslugama i protivuslugama	Po pravilu, zakon o DOO kao okvir i dodatni organizacioni ugovor
Osnovna struktura	Kompleksna varijanta autorsovanja	Pul resursa
Trajanje	Vremenski ograničen	Po pravilu neograničen
Uzrok poslovanja	Ograničeni projekat	Generalni zadatak
Regulisanje kooperacije	<i>Ex ante</i> ugovorno determinisan	Statutarna kooperacija
Uticao i kontrola	Jasno regulisano	Neodređeno; odvojena kontrola udela javnog kapitala po pravilu nije moguća
Poverenje	Zajednička konkretizacija nepotpuno definisanih troškova i usluga; upravljanje problemima koji proizilaze na osnovu principal-agent teorije (asimetrične informacije, oportunističko ponašanje)	Zajedničko postavljanje ciljeva i odluka u pogledu upravljanja pulom resursa, kao i upotrebom i korišćenjem rezultata

Izvor: Budäus & Grüb, 2007, 256.

Osim toga, bez obzira da li je reč o organizacionoj ili ugovornoj formi, JPP se može realizovati preko nekoliko modela, koji su predstavljeni u Tabeli 2. Ovi modeli, u zavisnosti od različite uloge koju u projektu ima javni, odnosno, privatni partner, ukazuju na specifične zahteve koji se pojavljuju u domenu organizacije i izbora odgovarajućih instrumenata, prilikom realizacije projekta tokom životnog ciklusa, odnosno, pojedinih faza u njemu.

Bez obzira da li je reč o organizacionoj ili ugovornoj formi, odnosno, o specifičnim modelima koji se pojavljuju u okviru organizacione i ugovorne forme JPP-a, možemo reći da JPP predstavlja aranžman koji uključuje neki vid saradnje između jednog ili više aktera iz javnog sektora i jednog ili više aktera iz privatnog sektora koji dele resurse, poslovne prilike, nagrade, prihode i zajednička prava i participaciju u donošenju odluka, kao i rizike, odgovornosti i troškove [Mistarihi *et al*, 2013]. Da bi obe strane ostvarile prednosti u procesu saradnje, neophodno je da ovim institucionalnim aranžmanom na adekvatan način dođe do usaglašavanja organizacionih specifičnosti, ciljnih funkcija, komunikacije i sistema izveštavanja, adaptacija i sinhronizacije u domenu ljudskih resursa, kao i usaglašavanja sa prirodom i lokacijom poslovnih operacija. Ove dimenzije, kao i razlike koje se u ovom domenu pojavljuju između javnog i privatnog sektora, predstavljene su u Tabeli 3.

Tabela 2 Modeli JPP-a i njihove najznačajnije karakteristike

	Veća javna odgovornost ↔ Veća privatna odgovornost			
	Dizajnirati-izgraditi-izgraditi (DII)	Dizajnirati-izgraditi (DI)	Dizajnirati-izgraditi-finansirati-upravljati (DIFU)	Izgraditi-posedovati-upravljati (IPU)
Ko definiše specifikaciju performansi?	Državno upravljačko telo ili nezavisna agencija			Privatne firme
Ko dizajnira i konstruiše kapacitete?	Javni sektor saraduje sa timom konsultanata prilikom dizajniranja. Zatim se traži investitor da izgradi dizajnirano.	Javni sektor angažuje izvođača ili koncesioni tim koji dizajnira i izgrađuje kapacitet koji bi zadovoljio javnu specifikaciju performansi u postupku konkurentskog tenderskog nadmetanja, uobičajeno uz fiksne troškove.		Privatne firme
Ko finansira projekat?	Javno sektor kroz poreze, zaduživanje, obveznice, i slično	Privatni sektor, moguće uz subvencije javnog sektora		Privatni sektor
Ko upravlja projektom?	Zaposleni u javnom sektoru tipično upravljaju projektom, ali može biti i outsorovano	Projekat je ustupljen privatnom sektoru na period od 25 do 50 godina		Privatni sektor
U čijem je vlasništvu projekat?	Javni sektor	Uobičajeno privatni sektor		Trajno privatni sektor
Ko dobija povraćaj na investiciju i kako?	Javni sektor kroz naplatu korisnicima, ali takvi kapaciteti često funkcionišu sa finansijskim gubitkom	Privatni sektor kroz naplatu za upotrebu/ ili fiksne državne isplate tokom važenja ugovora		Privatni vlasnik kroz naplatu za usluge i moguće kroz državne subvencije
Ko kontroliše cenu?	Javni sektor	Određuje se ugovornim pregovaranjem između javnog i privatnog sektora		Privatni sektor, uz regulatorne smernice države

Izvor: Siemiatycki, 2010, 45.

Da li će određeni projekat JPP-a imati potencijal za efikasno i kvalitetno obezbeđivanje javnih usluga, koje su predmet ugovaranja između javnog i privatnog sektora, u velikoj meri će zavistiti od toga u kojem obimu je moguće izvršiti sinhronizaciju i usklađivanje poslovnih dimenzija koje su navedene u Tabeli 2. Ukoliko bi bili zadovoljeni navedeni parametri, kreirala bi se hibridna institucionalna struktura, u kojoj razlike između poslovnih partnera ne bi bile prepreka uspešnoj realizaciji projekta. Između ostalog, upravo kroz pomenute domene se reflektuju i najveći potencijali, ali i najznačajniji rizici, koji se u postupku realizacije projekata javno-privatnog partnerstva pojavljuju.

Tabela 3 Specifičnosti organizacionih i poslovnih dimenzija javnog vs. privatnog sektora

Javni sektor		Privatni sektor
<ul style="list-style-type: none"> • Prikriven principal-agent odnos • Unutrašnja/proizvodna/ profesionalna interesna orijentacija • Reaktivni stil • Politički ograničen 	<i>Menadžment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Jasna agent-principal relacija • Potrošački/marketing fokus • Proaktivni stil • Interesi <i>stakeholder</i>-a, ali manje ograničeni
<ul style="list-style-type: none"> • Višeznačni, ponekada nejasni i konfliktni • Jednakost i ispravnost • Zatvoren sistem baziran na kontinuitetu/konzistentnosti • Fokus na inputima • Netržišne cene/državne subvencije 	<i>Ciljevi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Jednodimenzionalni (profitni) • Preduzetnički • Otvoreni/adaptibilni • Fokus na rezultate • Tržišne cene
<ul style="list-style-type: none"> • Visok stepen sindikalne organizovanosti/kolektivno pregovaranje • Gradiranje plata • Visoka sigurnost zaposlenja 	<i>Ljudski resursi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Niži stepen sindikalne organizovanosti i kolektivnog pregovaranja • Nagrađivanje bazirano na rezultatima • Manja sigurnost posla
<ul style="list-style-type: none"> • Birokratsko i formalno • Interna komunikacija kroz pisane memorandume • Formalne strukture • Formalne procedure • Računovodstveni i informacioni sistemi nedovoljno razvijeni 	<i>Sistem komunikacije i izveštavanja</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nebirokratsko/neformalno • Više direktne komunikacije • <i>Ad hoc</i> timovi • Finansijski ciljevi/rezultati • Snažni računovodstveni i informacioni sistemi
<ul style="list-style-type: none"> • Politički i geografski ograničeni • Poslovni razvoj ograničen • Lokacija: uglavnom nacionalna 	<i>Lokacija i priroda poslovnih operacija</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Komercijalno određen • Diversifikacija/investicije/ disinvestiranje/ akvizicije • Lokacija: globalna/međunarodna

Izvor: autori prema Jamali, 2004, 418.

Koristi javnog i privatnog partnera u okviru JPP aranžmana

Shodno delovanju određenih faktora koji su doprineli široj primeni JPP-a, nameće se pitanje identifikovanja koristi koje se javno-privatnim partnerstvom ostvaruju. Pri tom, potrebno je imati u vidu da se to odnosi kako na javnu i privatnu stranu, tako i na benefite koje ostvaruju građani, odnosno, korisnici usluga ili dobara koji nastaju u okviru ovog vida specifične institucionalne kooperacije. Naime, iz samog kategorijalnog određenja i analize konceptijskih dimenzija, može se zaključivati o značajnim potencijalima, odnosno, koristima svih *stakeholder*-a u JPP-u. Naime, kako ukazuje D. Jamali [2004, 416], JPP predstavlja formu saradnje, kojom se slede zajednički ciljevi i stvaraju uslovi da se ostvari značajan *leverage* kod zajedničkih resursa, kao i da se kapitalizuju odgovarajuće kompetencije i prednosti kod javnih i privatnih partnera. U pitanju su male promene u određenim situacionim varijablama koje vode značajnim promena u ukupnom rezultatu. Kod javno-privatnog partnerstva se misli na potencijalne koristi koje mogu biti ostvarene i u operativnom i u finansijskom *leverage*-u.

Najčešće isticana korist odnosi se na očekivane uštede, odnosno, povećanje efikasnosti u obezbeđivanju dobara ili usluga u odnosu na njihovu proizvodnju isključivo u okviru javnog sektora [Hodge & Greve, 2007]. To bi, istovremeno, trebalo da doprinese prevazilaženju ograničenja i relativno uskih budžetskih pozicija, a što je problem koji je često prisutan u brojnim lokalnim, regionalnim ili nacionalnim administrativnim celinama [Jamali, 2004]. U nekim studijama se ističe da su uštede veoma velike [Boardman & Vining, 2012]. Pri tome, pojedine procene su krajnje optimistične, pa, kao takve, teško da u potpunosti korespondiraju realnim pokazateljima efikasnosti pojedinih projekata. Na isti način, pogotovo kod određenih studija koje su koristile *ex post* pokazatelj „monetarne vrednosti“ (*value for money*) u evaluaciji

projekata, prigovori se odnose na primenjenu metodologiju i pravila vrednovanja pojedinih parametara. Osnovni prigovori sastoje se u tome što se vrednost projekta poredi sa javnom alternativom samo u troškovnom pogledu, dok vrednosti, ili koristi, koje imaju korisnici ovih usluga nisu uključene. Takođe, otvoreno je i pitanje objektivnosti jer su procene najčešće sprovedene od strane onih koji su u projekat uključeni, odnosno, određenih državnih tela [Boardman & Vining, 2012]. U dinamičkom smislu, uštede u troškovima mogu dovesti do realokacije sredstava ka alternativnim upotrebama u okviru budžeta, ili određenim budućim poreskim olakšicama, kao i eventualnim obezbeđivanjem finansijskih stimulansa određenim delatnostima. U tom smislu, inicijalne uštede mogu značajno premašiti uzak domen na koji je usmerena realizacija projekta.

Međutim, u vezi sa nižim troškovima, potrebno je dodati i još dve dodatne dimenzije koje, donekle, protivreče koristima koje po ovoj osnovi mogu biti ostvarene, ali koje mogu biti od značaja u proceni ukupnih koristi koje se postižu JPP-om. Naime, u situaciji kada se pojave problemi sa povećanim troškovima, usled, eventualno, snažnih potresa na relevantnim tržištima, sama uključenost države je veća garancija da će projekat uspeti (pogotovo ukoliko je njegova strateška važnost velika), nego da je u projekat uključen privatni sektor, koji bi u takvim uslovima bankrotirao. Osim toga, u oceni određenog projekta, ponekada je potrebno uzeti u obzir ukupne društvene, a ne samo monetarne i troškovne prednosti. Ova dimenzija, verovatno, ne bi bila od značaja, ukoliko bi projekat bio poveren isključivo privatnom investitoru.

Direktno povezano sa pitanjima prednosti koje se ostvaruju od potencijalno nižih troškova JPP-a jeste i često istican stav da se ovi projekti realizuju brže u odnosu na projekte koji bi bili finansirani isključivo od strane države. Osim toga, iako je država garant realizacije projekta u slučaju nenadanih eksternih šokova, ona je, istovremeno, i brana eskalaciji troškova, koji se pojavljuju, najčešće, prilikom realizacije infrastrukturnih mega-projekata. Osim toga, niži troškovi, ne samo prilikom izgradnje, već i tokom životnog veka projekta, mogu biti rezultat inovacija, ali i uvođenja odgovornijeg donošenja odluka [Siemiatycki, 2010].

Zadržavanje isključivo na operativnim uštedama koje se postižu JPP-om, u značajnoj meri bi suzilo čitav niz drugih domena koji su od podjednako velike važnosti za sve strane uključene u partnerstvo. U tom smislu, značajan element funkcije očekivanih koristi JPP-a odnosi se na pristup privatnom finansiranju širenja određenih usluga, ali i kreiranju jasnijih ciljeva, prodoru novih ideja, povećanoj fleksibilnosti u organizovanju i funkcionisanju, boljem i preciznijem planiranju, snažnijim podsticajima u domenu tenderskog nadmetanja (kod pojedinih modela JPP-a), kao i „većoj vrednosti novca“ za javne projekte [Jamoli, 2004].

Kada govorimo o motivima javnog sektora za ulazak u JPP projekte, često istican argument jeste da kod ovih projekata dolazi do transfera rizika povezanih sa poslovnim operacijama. Međutim, ovakva ocena je krajnje uslovna. Naime, ukoliko je projekat od relativno velike važnosti, onda javni sektor, zbog eventualnih problema koji se mogu pojaviti u realizaciji projekta, neće odustati, čak i po cenu preuzimanja skoro ukupnog rizika, jer bi neobezbeđivanje javne usluge značilo i velike političke troškove [Flinders, 2005]. Iz tog razloga ne može se reći da je preusmeravanje rizika korist koja se očekuje od JPP-a, već da je osnovni benefit u ovom domenu izbalansirani i podeljeni rizik i odgovornost među različitim stranama, a što je adekvatna osnova za efikasnije upravljanje rizikom.

Pozitivne eksternalije mogu predstavljati bitan argument kada se odlučuje o realizaciji određenog projekta putem JPP-a. Problem koji se pojavljuje u vezi sa njima, tiče se teškoće njihove anticipacije, kvantifikovanja i formalne kalkulacije u analizi troškova/koristi od partnerstva, mada se ponekada jednostavno previde [Rosenau, 1999]. Prednosti JPP-a podjednako se odnose i na slučajeve kada su u pitanju negativne eksternalije, mada je priroda značaja JPP u tom slučaju drugačija. Naime, sasvim je verovatno očekivati da će se kroz kooperaciju, na adekvatan način, otkloniti eventualne negativne posledice pojave određenih

neželjenih pojava, nego što bi to bio slučaj u izolovanom delovanju privatnog partnera, koji bi tražio modalitete za „neinternalizaciju“.

Jedan od značajnih problema koji se pojavljuje kod savremenih organizacija, i koji determiniše načine njihovog delovanja, naročito kod inovativno-intenzivnih delatnosti, odnosi se na tzv. *hold-up* problem. Ovaj aspekt je od izuzetne važnosti i za JPP. Naime, ovaj problem je značajno manje izražen kod JPP-a nego što je to slučaj kada se sprovede tradicionalne nabavke, a posebno je minimiziran ukoliko se pojavljuju pozitivne eksternalije između izgradnje i upravljanja projektom [Iossa & Martimort, 2012].

Sledeći bitan aspekt kod analize koristi jeste i to što privatni investitor obezbeđuje *due diligence* u proceni rizika povezanih sa projektom. Naime, iako se *due diligence* primarno odnosi na adekvatnu procenu rizika, on, ipak, obuhvata i svestranu procenu snaga i slabosti određenog projekta. To je utoliko od većeg značaja za javni sektor, ukoliko mu nedostaju znanje i ekspertiza u proceni rizika i upravljanju projektima [Leahy, 2005].

Osim prethodno razmatranih prednosti koje pozitivno bilansiraju stranu javnog sektora i građana, potrebno je ukazati i na neke razloge koji čine da JPP predstavlja poželjnu formu angažovanja privatnog sektora. Između ostalog, bolje i potpunije razumevanje onoga što je od važnosti za svaku stranu je bitan korak unapređenju procesa koji su sa JPP-om povezani [Ahadzy & Bowles, 2004]. U tom smislu, možemo reći da za privatni sektor može postojati nekoliko internih i eksternih razloga koji čine ovaj vid poslovnog aranžmana atraktivnim. Oni se odnose na obezbeđivanje preživljavanja firme, rastuće izgleda u pogledu profitabilnosti, nedostatak resursa, posedovanje ograničene ekspertize i znanja o novim tržištima i kulturama, postojanje podsticaja od strane javnog sektora u vidu grantova, kao i potreba za diversifikacijom poslovnog rizika [Mistarihi *et al* 2013]. Osim toga, potrebno je dodati i težnju privatnih investitora da redukuju dugoročnu neizvesnost, ali i da daju javni doprinos neekonomskim investicijama [Van Ham & Koppenjan, 2001]. Ovaj poslednji aspekt je od posebne važnosti za razvijene ekonomije, gde se društvena odgovornost kompanija nalazi u fokusu poslovnih strategija.

Posebno značajan razlog za angažovanje poslovnih subjekata u projekte partnerstva sastoji se u tome što će ovim poslovnim poduhvatom generisati stabilne izvore prihoda, koji su u velikom meri nezavisni od tržišta [Iossa & Martimort, 2012]. Osim toga, i troškovi finansiranja u slučaju JPP-a mogu biti povoljniji u odnosu na alternativne izolovane individualne nastupe kod finansijskih kreditora ili na tržištu kapitala.

Iz perspektive strategijskog menadžmenta, konkurentske ili kolaborativne prednosti JPP se mogu realizovati na jedan od sledeća tri načina [Bovaird, 2004]:

- iskorišćavanje ekonomije obima u obezbeđivanju određene vrste usluga;
- prednosti od „ekonomije povezanih efekta“, koje se, u osnovi, odnose na sposobnost da se potpunije iskoriste komplementarne veštine i kompetencije koje se pojavljuju u partnerskim organizacijama, u obezbeđivanju određenih usluga i obavljanju određenih aktivnosti;
- obezbeđivanje prilika za međusobno učenje partnera, što može voditi dugoročnom dinamičkom procesu ili razmeni, ili može pretpostavljati tranzicioni proces putem kojeg jedan ili više partnera teže da sustignu naprednije konkurente.

Iako je moguće identifikovati širok spektar koristi koje aranžmani u okviru JPP-a nude, ipak je potrebno istaći da će prednosti konkretnog projekta javno-privatnog partnerstva varirati, shodno specifičnim, širem institucionalnom kontekstu, ciljevima strana uključenih u ovaj institucionalni dizajn, specifičnostima samog projekta, ali i institucionalnom aranžmanu, odnosno, modelu koji predstavlja okvir za realizaciju javno-privatne inicijative. U tom pogledu, prema Chong *et al* [2006], nisu nemoguće ni situacije u kojima nastaju samo troškovi za sve strane, a što je karakteristično za neuspešna JPP.

Rizici JPP i strategije za njihovo neutralisanje/minimiziranje

Osim razmatranih višestrukih koristi (javni sektor, privatni sektor, građani), koje predstavljaju potencijal i glavni faktor nastanka i sve intenzivnijeg razvoja i primene JPP-a, neophodno je istaći da postoji i veliki broj faktora rizika koji mogu imati bitan uticaj na konačnu efikasnost ovog aranžmana. Osim toga, adekvatna alokacija i upravljanje rizicima jedan je od tri ključna faktora koji su, prema studiji Li *et al* [2005], doprineli uspešnoj realizaciji brojnih JPP projekata u UK. Ostala dva faktora, koja predstavljaju kritične elemente uspeha, shodno zaključcima ove studije, odnose se na snažan i dobar privatni konzorcijum i dostupnost finansijskog tržišta.

Sve rizike možemo jasno identifikovati kao faktore opšteg i posebnog karaktera, a, pri tome, opšte faktore rizika kategorisati kao političke, legislativne ili institucionalne, finansijske i tržišne. Kao politički rizici najčešće se označavaju potencijalni problemi koji mogu nastati u vezi sa sprovođenjem, a kasnije i sa realizacijom, JPP projekta, a kao posledica toga se mogu pojaviti veoma visoki politički troškovi [Boardman & Vining, 2012]. Međutim, u sklopu političkih rizika, neophodno je ovo posmatranje proširiti i rizicima koji nastaju kao posledica političke nestabilnosti i neizvesnosti koja se pojavljuje po tom osnovu, a što je posebno karakteristično za zemlje sa nedovoljno razvijenim demokratskim institucijama i kapacitetima. Shodno tome, potrebno je ukazati na nekoliko specifičnih aspekata i pojavnih formi rizika koje su doprinele neuspehu, ili redukciji očekivanih koristi, u, do sada realizovanim, projektima JPP-a u različitim nacionalnim ekonomijama, odnosno, lokalnim i regionalnim okvirima.

U ovom kontekstu, potrebno je istaći da se iz samog određenja JPP-a mogu naslutiti potencijalne opasnosti po uspeh projekata koji se u ovoj institucionalnoj formi realizuju. Naime, gotovo je izvesno da u situaciji kada, po prirodi stvari, postoji značajna divergentnost ciljeva i bihevioralnih obrazaca koje slede strane u transakciji, a ukoliko nije došlo do njihovog adekvatnog usklađivanja i sinhronizacije, uspešnost JPP projekta može biti dovedena u pitanje. U tom smislu, u uslovima kada javni sektor nastoji da maksimizira glasove, privatni sektor teži da maksimizira profit, a građani što nižu cenu, ili besplatnu infrastrukturu, a poreski obveznici se ponašaju u skladu sa pretpostavkama o racionalnom ignorisanju i mioptično [Boardman & Vining, 2012], jasno je da postoji veliki prostor za potencijalne konflikte, koji će se negativno odraziti na konačni bilans uspeha ovih projekata.

Ozbiljnu prepreku, a time i rizik, mogu predstavljati neka od tradicionalnih ograničenja koja se tiču dugoročnog horizonta planiranja, kompleksnosti različitih projekata, postojećih institucionalnih pravila koja uređuju domen mogućnosti uspostavljanja JPP, *hold up* problemi u slučaju promene partnera, tehnokratska implementacija, redukcionističke mere koje uspostavljaju konkurentne umesto kooperativnih odnosa između partnera, kao i kulturne razlike između privatnih i javnih partnera [Jamali, 2004]. U tom smislu, ukoliko nisu zadovoljene ove dimenzije, realizacija određenog projekta u okviru JPP-a bi imala velike izgleda na neuspeh, bilo u fazi planiranja, implementacije, realizacije, ili konačnog operativnog funkcionisanja kapaciteta izgrađenih kroz JPP.

Iz perspektive teorije transakcionih troškova, rizici postaju izraženi ukoliko su ugovori kompleksni, jer troškovi dizajniranja, planiranja, vođenja, monitoringa i sprovođenja ovih ugovora mogu biti veoma visoki, osim ukoliko ne postoji mogućnost definisanja relacionih ugovora. S druge strane, relacioni ugovori, koji su kreirani u zavisnosti od specifičnih karakteristika pravnog događaja, pa ne mogu da budu tipski, u velikoj meri se oslanjaju na poverenje, što čini osnovu dugoročnog partnerstva. Shodno tome, odsustvo poverenja među partnerima jedan je od potencijalno značajnijih elemenata rizika [Bovaird, 2004]. Drugim rečima, značajan preduslov za minimiziranje rizika sastoji se u kvalitetnom širem institucionalnom ambijentu, jer će u uslovima slabih institucija, ne samo formalnih, već i neformalnih [Mistarihi *et all*, 2013], postojati ozbiljna opasnost da projekat bude neuspešan.

Povezano sa transakcionim troškovima, potrebno je istaći dodatne implikacije kada je reč o rizicima. Naime, potencijalni rizik može biti posledica pogrešnog pristupa vrednovanju, gde se posmatraju samo produkcionni, ali ne i transakcioni troškovi, koji mogu biti veoma značajni. Pri tom, transakcioni troškovi zavise od stepena specifičnosti kapitala kod projekta (*asset specificity*), stepena kompleksnosti, nivoa neizvesnosti, *ex ante* konkurentnosti što se tiče dobavljača, kao i stepena sposobnosti, ili ekspertize, javnog sektora u pogledu oblikovanja i upravljanja ugovornim relacijama [Boardman & Vining, 2012].

Jedan od značajnijih deficita JPP-a odnosi se na činjenicu da ovaj vid institucionalnog finansiranja ima određene, potencijalne, nedostatke u domenu demokratske odgovornosti i uticaja na političke procese u budućnosti. Naime, ovi projekti, uglavnom, slede šemu „kupi sada, plati kasnije“. To utiče na fleksibilnost budućih upravljačkih struktura, u smislu da mogu postojati velike ugovorne obaveze za isplate u budućnosti, a koje opterećuju buduće funkcionisanje. Pri tome, ove obaveze su preuzete i ugovorene od strane političkih aktera u prošlosti. Između ostalog, to znači da ako u budućnosti budu potrebna usklađivanja u smislu smanjenja troškova, postoji mogućnost da se to odrazi u drugim domenima i uslugama, pri čemu će one obaveze u okviru JPP-a imati prioritet, a time će biti i proporcionalno manje opterećene [Flinders, 2005]. Upravo ovaj aspekt zahteva adekvatnu procenu budućih privrednih kretanja i prihoda lokalnog budžeta, kako bi se izbegle potencijalne finansijske dubioze. Drugim rečima, bitno je da se sporazum o partnerstvu definiše tako da ne ograničava fleksibilnost budućih donosilaca odluka, kako bi oni bili u mogućnosti da reaguju na promenjene uslove i kreiraju planove, koji na najbolji način odgovaraju javnom interesu koji se menja. S druge strane, privatni sektor može posebno biti izložen riziku ukoliko postoje uticaji koji nastaju kao posledica izbornih ciklusa [Van Ham & Koppenjan, 2001].

U domenu razmatranja rizika JPP, naročito iz dugoročne perspektive, značajno pitanje jeste, da li potencijalni konflikt između partnera može ugroziti uspeh projekta. Shodno različitim međunarodnim iskustvima, JPP se pokazalo kao nefleksibilan institucionalni aranžman jer je baziran na dugoročnim ugovorima, a konflikti se najčešće javljaju oko visine naknada za usluge, kvaliteta usluga, i planiranja novih kompetitivnih kapaciteta. Osim toga, u velikom broju slučajeva, bankrotstvo, ili bojkot javnog sektora doveo je, pre operativnog završetka projekta, do propadanja JPP-a [Siemiatycki, 2010].

Osim prethodno istaknutog, potencijalni rizik se može sastojati i u odnosu na kompleksnost državnih institucija. Naime, nadležnosti moraju biti jasno definisane, kako bi se prevazišao mogući sukob između različitih državnih nivoa, čime bi se izbegli zastoji i nedefinisane nadležnosti koje sputavaju sprovođenje projekta [Flinders, 2005]. Povezano sa ovim, kroz fragmentaciju struktura i procesa, do koje dolazi usled JPP-a, može doći i do zamagljivanja odgovornosti koje se pojavljuju među različitim državnim telima, ali i između javnog i privatnog partnera [Bovaird, 2004]. Kada je reč o javnom sektoru, neophodno je istaći potrebu ne samo za jasno definisanim nadležnostima i odgovornostima između različitih nivoa u državnoj hijerarhiji, već i potrebu da postoji, zbog inherentno snažnije uloge privatnog partnera, kompetentna administracija [Jamali, 2004]. To, istovremeno, zahteva pažljivo dizajniranje odnosa između partnera, jer značajni rizici mogu poticati i iz organizacionih specifičnosti JPP-a, odnosno, činjenice da je javni sektor baziran na hijerarhijskoj strukturi, što u projektu može otežati situaciju, u smislu da se želi zadržati dominantna pozicija [Teisman & Klijn, 2002], iako se, po prirodi stvari, dominantan strategijski, a posebno operativni, deo realizacije i kasnijeg funkcionisanja projekta transferiše ka privatnom partneru.

Blisko povezano pitanje sa prethodnim odnosi se na netransparentnost regulatornog i institucionalnog okvira, putem kojeg se realizuje JPP. To je, u značajnoj meri, i preduslov participacije privatnih partnera, od kojih se mogu očekivati poboljšanja u domenima efikasnosti i kvaliteta usluga, ali i preduslov izbegavanja one vrste angažmana koji podrazumevaju spekulativne ili nezakonite radnje. Dodatno, transparentnost treba da obezbedi zaštitu od

eksproprijacije, efikasnu arbitražu komercijalnih sporova, poštovanje ugovornih obaveza, legitimno pokriće troškova i profit shodno preuzetom riziku [Jamali, 2004].

Rizici determinisani specifičnostima privatnog partnera, takođe, mogu generisati ozbiljan potencijal koji komplikuje uspešnu realizaciju JPP projekta. Ovi rizici mogu nastati kao posledica činjenice da, i ukoliko bi troškovi određenog JPP projekta bili niski, privatni partner ne mora imati podsticaja da se prilagodi realnim zahtevima efikasnosti, već može uticati na to da troškovi budu veći, pogotovo imajući u vidu njegovu ciljnu funkciju. Naime, firme usmerene na maksimizaciju profita će težiti da ostvare maksimalnu cenu. Osim toga, ne mora značiti da postoji prevelika konkurencija za JPP *ex ante*. Jedan od razloga za to sastoji se u okolnosti da sastavljanje konzorcijuma, što najčešće podrazumeva privatna strana JPP-a, zahteva vreme i relativno visoke troškove. Dodatno, potrebno je vreme i iskustvo da se napravi konzorcijum, s obzirom da firme neće ući u projekat ukoliko ne postoji međusobno razumevanje i poznavanje. Nadalje, firme često zahtevaju značajne premije za rizik kako bi ušle u poslove sa državom i kako bi prihvatile specifične rizike iz JPP-a. Razlog za to je što je većina privatnih firmi svesna da se mogu potceniti rizici koji se pojavljuju u vezi sa državom [Boardman & Vining, 2012]. Poslednje je direktna posledica prirode poslovanja privatnih subjekata, koji su okrenuti tržištu i potrošačima u konvencionalnom smislu, što podrazumeva potpuno drugačija pravila i bihevioralne obrasce.

Tabela 4 Rizici i odgovarajuće strategije za njihovo minimiziranje kod JPP-a

Tehnički rizici u odnosu na...		Strategije prevladavanja rizika
Završetak	Nema završetka ili završetak sa zakašnjenjem	<ul style="list-style-type: none"> Izbor kompetentnog partnera Profesionalni projektni menadžment Kreiranje većeg publiciteta
Prekoračenje troškova	Na osnovu pogrešne kalkulacije ili tehničkih promena	<ul style="list-style-type: none"> Definisanje obaveza i odgovornosti za gubitke Granica troškova, maksimalna cena Definisanje obaveza i odgovornosti za kalkulaciju
Kvalitet ili procesi	Nije ostvaren planirani nivo kvaliteta ili nivo performansi	<ul style="list-style-type: none"> Kontinuirana kontrola kvaliteta Definisanje standarda kvaliteta Ograničenje na oprobane procedure
Ekonomski rizici u odnosu na ...		
Vođenje preduzeća	Usluga usled nedostataka, ispadanja iz upotrebe ili slično nije moguća	<ul style="list-style-type: none"> Dugoročno obavezivanje partnera Angažovanje eksternog savetnika <ul style="list-style-type: none"> Primena oprobano postupka za takve situacije
Cena i tražnja	Korišćenje JPP usluga se ne odvija kao što je očekivano	<ul style="list-style-type: none"> Konzervativne prognoze Tržišne analize, „tehnika scenarija“ Učešće partnera u uspehu/neuspehu
Snabdevač, drugi akteri u kreiranju performansi	Nesigurno liferovanje materijala	<ul style="list-style-type: none"> Dugoročno „uvezivanje“ partnera Postojanje međulagera Garancije količina
Devizni kurs, kamate, sposobnost naplate	Umanjeni prihodi/prinosi, problemi sa refinansiranjem, izostanak uplaćivanja	<ul style="list-style-type: none"> Utvrdjivanje kursa, definisanje obaveza u stranoj valuti Doplaćivanje Ireverzibilno potvrđeni akreditiv
Politički rizici u odnosu na ...		
Zabrane naplate ili moratorijumi	Projektni novac nije odobren, degradacija performansi	<ul style="list-style-type: none"> Kreditno osiguranje, garancije za kapital i investicije
Intervencije vlade	Povlačenje koncesije, promovisanje i podrška konkurentnim projektima, promena politike	<ul style="list-style-type: none"> Uključivanje treće strane, Centralne banke, nadzornih institucija, i slično Objašnjenje u formi „Letter of Comfort“ Kreiranje većeg publiciteta
Neodobranje državne podrške	Izostanak državnih garancija i/ili odobrenja	<ul style="list-style-type: none"> Kreiranje većeg publiciteta Finansijsko učešće javnog partnera u uspehu projekta
Rizici „više sile“...		
Rizici na koje nije moguće uticati	Prirodne katastrofe, požari, političke nestabilnosti	<ul style="list-style-type: none"> Ugovorno regulisanje putem podele rizika

Izvor: Thom & Ritz, 2010, 448.

Polazeći od evidentne prisutnosti značajnih rizika i potencijalnog dejstva koje oni mogu imati na realizaciju i kasnije funkcionisanje JPP projekata, kao neophodni element analize nameće se i definisanje odgovarajućih strategija kojima bi se rizici neutralisali ili, u velikoj meri, njihovo dejstvo ograničilo. Najznačajnije vrste rizika i strategije njihovog savladavanja predstavljene su u Tabeli 4.

Osim prethodno navedenih vrsta rizika i stratejskih odgovora na njih, potrebno je istaći da se temelj uspešne kontrole rizika nalazi u inicijalnoj fazi dogovaranja i pregovaranja o određenom projektu JPP-a. Prema M. Ahadzy i G. Bowles [2004], ukoliko su formulisana rešenja u ovoj fazi adekvatna, onda će i upravljanje rizicima u kasnijim etapama razvoja JPP projekta biti, nesumnjivo, uspešnije.

Na kraju, na osnovu razmatranja potencijalnih izvora rizika i kroz predstavljenu stratejsku shemu njihovog prevladavanja, možemo reći da je uočljiv kompleksan karakter JPP-a, kao i da su ozbiljni izazovi koji se tokom realizacije ove vrste projekata mogu pojaviti. Međutim, pažljivim osmišljavanjem ugovornog okvira, koji bi inkorporirao mehanizme za upravljanje najbitnijim potencijalnim negativnim uticajima, projektima JPP bi se, u velikoj meri, zadovoljile funkcije korisnosti i izbegli moralni hazardi kod svih strana koje imaju interes od njihove realizacije – države, privatnih firmi i građana.

Potrebe i mogućnosti primene koncepta JPP-a u gradu Kragujevcu

Opšta karakteristika primene koncepta JPP u realizovanju infrastrukturnih i drugih javnih projekata u Republici Srbiji, kao i u gradu Kragujevcu, jeste činjenica da, usled nepostojanja adekvatne institucionalne i političke podrške, do sada nije realizovan neki značajniji projekat ovog tipa. Uprkos društveno-ekonomskoj realnosti da je infrastruktura slabo razvijena i loše organizovana, nisu stvarane institucionalne pretpostavke za korišćenje realnih pogodnosti koncepta JPP za rešavanje problema u ovoj oblasti. Zakon o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama ("Službeni glasnik RS", br. 88/2011), donet je tek krajem 2011. godine, znatno kasnije nego što je slučaj sa ostalim zemljama u okruženju. Pri tome, potrebno je ukazati da je problematika realizacije ovakvih projekata regulisana i drugim zakonima (Zakon o javnim nabavkama, Zakon o koncesijama i sl.), te da, zbog nekomplementarnosti između istih, dolazi do nejasnoća i nesigurnosti, što predstavlja bitnu institucionalnu prepreku za uspostavljanje partnerskih odnosa između javnog i privatnog sektora. To je razlog da se ukaže na mogućnosti, prednosti i važnost primene koncepta JPP u rešavanju infrastrukturnih komunalnih problema na nivou lokalne samouprave grada Kragujevca.

Za ilustraciju primene odgovarajućeg mogućeg vida partnerstva javnog i privatnog sektora na nivou lokalne samouprave grada Kragujevca koristićemo projekat izgradnje „Podzemne garaže“. Pri opredeljenju za ovu investiciju, polazimo od činjenice da se radi o projektu koji ima svoju društvenu i ekonomsku (tržišnu) opravdanost, čime se stvaraju uslovi za maksimalnu zainteresovanost i javnog i privatnog sektora za uspostavljanje partnerskih odnosa. Reč je o objektu koji se može svrstati u infrastrukturno-komercijalne projekte, što pruža realnu osnovu za motivisanost oba sektora da stupe u odgovarajući model partnerskih odnosa. Po svojoj suštini, u konkretnom slučaju, konceptom JPP afirmisala bi se dva bitna sadržaja: sa stanovišta javnog interesa, društveno odgovorno i ekonomski efikasno rešilo bi se tako značajno pitanje svakog većeg grada kao što je adekvatno obezbeđenje parking prostora u centralnoj gradskoj zoni, a sa stanovišta privatnog partnera bili bi stvoreni uslovi za ispunjavanje svih prednosti, motiva i ciljeva koji su svojstveni privatnom preduzetništvu.

Šta je to što projekat izgradnje i eksploatacije „Podzemne garaže“ čini adekvatnim za primenu koncepta JPP? Zajedničko učešće kako u izgradnji, tako i u eksploataciji ovog projekta predstavlja dobitnu kombinaciju i za javni i za privatni sektor. Stvaraju se pretpostavke kako za bolji kvalitet usluge, tako i za njenu prihvatljivu cenu, što je od posebnog interesa ne samo za

partnere na projektu, već i za građane, kao krajnje korisnike. Naime, u procesu eksploatacije ovog projekta, zadatak privatnog partnera jeste da ostvaruje kvalitetno upravljanje objektom u svim fazama – izgradnja, eksploatacija i održavanje, a grad Kragujevac, osim definisanja odgovarajućeg pravnog okvira za ugovaranje i realizaciju projekta, imao bi ulogu kontrolora kvaliteta ispunjavanja javnog interesa. Ugovor o JPP potrebno je da bude pripremljen pažljivo, sklopljen na duži vremenski period, kako bi bili zaštićeni interesi obeju strana, ali i građana kao korisnika usluga. Uspostavljanje dugoročne saradnje podrazumevalo bi da finansiranje izgradnje projekta, najvećim delom, bude bazirano na privatne izvore, pri čemu ni budžetska sredstva nisu isključena. Na taj način, uspostavljaju se odgovarajući mehanizmi kojim se smanjuju mogućnosti oportunističkog ponašanja sa bilo koje strane i minimiziraju mogući rizici. Istovremeno, zahvaljujući precizno definisanom regulatornom okviru, stvaraju se odgovarajući podsticajni mehanizmi za uspostavljanje i održivost partnerskih odnosa. U ovom domenu, grad Kragujevac iskazuje svoju ulogu regulatornog organa.

Ukoliko bi bili stvoreni adekvatni pravni i politički okviri da se projekat izgradnje „Podzemne garaže“ realizuje primenom koncepta javno-privatnog partnerstva, adekvatan oblik njegove organizacije mogao bi da bude model DIFU - dizajnirati, izgraditi, finansirati, upravljati (Tabela 2). Naime, grad Kragujevac, kao vlasnik projekta, angažovao bi izvođača, ili konzorcijum, koji bi projektovao i izgradio objekat, u skladu sa performansama koje bi definisao Grad. Finansijer projekta bio bi privatni sektor, uz mogućnost subvencionisanja od strane grada Kragujevca. Nakon izgradnje, „Podzemna garaža“ bila bi ustupljena izvođaču na vremenski period, ne kraći od 25 godina, u kojem bi on, kroz naplatu usluge parkiranja, ostvario povraćaj uloženi sredstava, uz odgovarajući profit. Cena usluge parkiranja bila bi utvrđena od strane gradske uprave. Nakon isteka ugovornog perioda objekat bi bio predat lokalnoj samoupravi na dalje uspravljanje.

Jedna od prednosti opredeljenja da se ovaj infrastrukturni problem rešava primenom koncepta JPP nalazi se u realnijoj mogućnosti optimizacije troškova projektovanja, izgradnje, modernizacije, eksploatacije infrastrukturnog objekta, uz realno ostvarivu racionalizaciju ukupnih javnih rashoda prilikom realizacije projekta. Stvorile bi se mogućnosti za realizaciju projekta koji na drugačiji način, i uz postojeći nivo efikasnosti javnog sektora, ne bi mogao da bude realizovan. Na taj način, JPP se pokazuje kao koristan angažman za sve zainteresovane strane – lokalnu samoupravu, privatni sektor, i za građane kao korisnike usluge.

Naime, koncentracija različitih ekonomskih funkcija u realizaciji projekta „Podzemna garaža“, kao što su težnja za većom dodatnom vrednošću, novi organizacioni i upravljački koncepti, racionalizacija budžetskih sredstava, realna su potreba za ulazak privatnog partnera u jedan tako značajan, tradicionalno javnim sredstvima finansiran infrastrukturni projekat. Takvim novim redizajniranjem ključnih aktera na ovako značajnom projektu istovremeno bi se osigurala i njegova dugoročna održivost. Na taj način bi se unapredio kvalitet i raspoloživost usluga bez dodatnog budžetskog opterećenja grada Kragujevca, koji bi sredstva, neophodna za ovu namenu, mogao da preusmeri za rešavanje drugih relevantnih komunalnih problema. Time se pokazuje da koncept JPP predstavlja značajno unapređenje kako u odnosu na tradicionalni pristup rešavanja komunalnih problema, korišćenjem samo javnih fondova, tako i kada bi se to realizovalo putem potpune privatne kontrole. Partnerstvom se uspostavlja efektivniji i efikasniji način upravljanja kako u fazi realizacije projekta, tako i tokom pružanja javne usluge. Na taj način se, efikasnom i racionalnom upotrebom resursa, zadovoljavaju interesi i javnog i privatnog partnera, obezbeđuje se kvalitetnija usluga sa prihvatljivom cenom i željena stopa povraćaja uloženi kapitala.

Zaključak

Iako neke studije ukazuju na to da su javno-privatna partnerstva „u praksi manje idealna, nego što je to sama ideja“ [Klijn & Teisman, 2003], ipak je potrebno istaći da JPP predstavlja jedan od važnih mehanizama za sučeljavanje sa izazovima pred kojima se nalazi javni sektor. O tome, posebno, svedoči sve veća popularnost i rasprostranjenost različitih modela JPP, kako u razvijenim, tako i u zemljama u razvoju, ali i sve prisutnije rasprave u stručnoj literaturi.

Koristi u okviru partnerskih kooperacija očigledne su za sve uključene strane. Javni sektor njima dobija na efikasnosti i boljoj alokaciji rizika, privatni sektor diversifikuje poslovne operacije i čini poslovanje stabilnijim i predvidivim, dok se veća korist za građane ogleda u kvalitetnijim i raznovrsnijim uslugama. Poseban značaj ovi projekti dobijaju u situacijama kada su tradicionalni načini obezbeđivanja određenih javnih usluga opterećeni brojnim slabostima.

Međutim, put od ideje do uspešnog partnerstva je dug i praćen je brojnim rizicima. Oni dolaze iz raznovrsnih sfera, mogu biti eksterni i interni, a zajedničko im je da kroz uticaje na poslovne parametre određuju sudbinu i konačni uspeh JPP projekata. Ali, uprkos činjenici da su prisutni brojni rizici, što u konvencionalnoj poslovnoj kalkulaciji automatski podrazumeva i neatraktivnost određenog projekta, javno-privatna partnerstva su sve više zastupljena. Shodno tome, postavlja se pitanje, zašto se ulazi u JPP kada je reč o visokorizičnim projektima? Objašnjenje ove kontradikcije je dvojako. S jedne strane, u slučaju uspeha, međusobne koristi u značajnoj meri prevazilaze rizike koji se tokom realizacije i funkcionisanja projekta pojavljuju. S druge strane, tokom vremena, razvijene su odgovarajuće strategije koje, uz adekvatno i detaljno osmišljavanje projekata, od faze planiranja, implementacije, realizacije i konačno funkcionisanja, omogućavaju njihovo minimiziranje/neutralisanje i uspešno upravljanje njima tokom životnog ciklusa projekta.

Na kraju, kompatibilnost partnera, njihova posvećenost projektu, sposobnost i kontinuirana kontrola, zajedno sa identifikovanim koristima i uspešno definisanim i implementiranim strategijama upravljanja rizicima, čine projekte javno-privatnog partnerstva ne samo verovatno uspešnim, već i poželjnim za sve *stakeholder*-e u okviru određene zajednice u kojoj se oni realizuju.

Sva argumentacija o opravdanosti i poželjnosti primene koncepta JPP u rešavanju infrastrukturnih problema u jednoj ekonomiji, nezavisno od toga da li se radi o nacionalnom, regionalnom ili komunalnom nivou, ukazuje na neophodnost da se u Republici Srbiji unapređuju institucionalni kapaciteti i da se stvara pozitivan politički ambijent kako bi došlo do šire primene, u praksi drugih ekonomija razvijenih i potvrđenih, raznovrsnih modela partnerskih odnosa. Takvo opredeljenje od izuzetne je važnosti s obzirom da se na taj način, efikasnim i kvalitetnim ulaganjem u različite vidove infrastrukture, stvaraju bitni podsticaji za dinamičniji rast i razvoj privrede u celini, što je zajednički interes i javnog i privatnog sektora.

Reference

1. Ahadzy, M. and G. Bowles (2004). Public-private partnerships and contract negotiations: an empirical study. *Construction Management and Economics*, 22(9), 967-978.
2. Boardman, E. A., & Vining, A. R. (2012). The political economy of public-private partnerships and analysis of their social value. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(2), 117-141.
3. Bovaird, T. (2004). Public-private partnerships: from contested concepts to prevalent practice. *International Review of Administrative Sciences*, 70(2), 199-215.
4. Budäus, D., & Grüb, B. (2007). Public Private Partnerships: Theoretische Bezüge und praktische Strukturierung. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU/Journal for Public and Nonprofit Services*, S. 245-272.
5. Chong, E., Huet, F., Saussier, S., & Steiner, F. (2006). Public-private partnerships and prices: evidence from water distribution in France. *Review of Industrial Organization*, 26(1-2), 149-169.

6. Flinders, M. (2005). The politics of public–private partnerships. *British Journal of Politics and International Relations*, 7(2), 215–239.
7. Harris, C. (2003). *Private Participation in Infrastructure in Developing Countries: Trends, Impacts, and Policy Lessons*. IBRD/WB
8. Hodge, A. G., & Greve, C. (2007). Public-private partnerships: an international performance review. *Public Administration Review*, 67(3), 545-558.
9. Iossa, E., & Martimort, D. (2012). Risk allocation and the costs and benefits of public–private partnerships. *RAND Journal of Economics*, 43(2), 442-474.
10. Jamali, D. (2004). Success and failure mechanisms of public-private partnerships (PPPs) in developing context – insights from Lebanese context. *The International Journal of Public Sector Management*, 17(5), 414-430.
11. Klijn, E-H., & Teisman, G. R. (2003). Institutional and strategic barriers to public-private partnership: an analysis of Dutch cases. *Public Money and Management*, 23(3), 137-146.
12. Leahy, P. (2005). Lessons from the Private Finance Initiative in the United Kingdom. *European Investment Bank Papers*, 9(2), 59-71.
13. Li, B., Akintoye, A., Edwards, P. J., & Hardcastle, C. (2005). Critical Success factors for PPP/PFI projects in the UK construction industry. *Construction Management and Economics*, 23(5), 459-471.
14. Linder, H. S. (1999). Coming to terms with the Public-Private Partnership: A grammar of multiple meanings. *American Behavioral Scientists*, 43(1), 35-51.
15. Mistarihi, A, Hutchings, K., & Shacklock, A. (2013). Different opinions do not spoil friendships: managing public-private partnerships (PPPs) infrastructure projects in Jordan. *Public Administration and Development*, 33, 371-388.
16. Osborne, P. (2000). *Public Private Partnerships Theory and practice in International Perspective*. London. UK: Routledge.
17. Regan, M. (2005). *Public Private Partnerships: Do they Add Value to Infrastructure Procurement?* Melbourne Univeristy.
18. Rosenau, V. P. (1999). Introduction: the strengths and weakness of public-private policy partnerships. *American Behavioral Scientists*, 43(1), 10-34.
19. Siemiatycki, M. (2010). Developing transportation infrastructure through public–private partnerships. *Journal of the American Planning Association*, 76(1), 43–58.
20. Stiglitz, E. J., & Wallsten, S. J. (1999). Public Private technology partnerships: promises and pitfalls. *American Behavioral Scientists*, 43(1), 52-73.
21. Teisman, G., & Klijn, E. H. (2002). Partnership arrangements: governmental rhetoric or governance scheme? *Public Administration Review*, 62(2), 197–205.
22. Thom, N., & Ritz, A. (2010). Möglichkeiten der Wertschöpfungssteigerung durch Public Private Partnership. in N. Bach, W. Buschholz, & B. Eicher (Hrsgs.) *Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke*. zweite Auflage, Ilmedia, S. 435-457.
23. Van Ham, J., & Koppenjan, J. (2001). Building public-private partnerships: assessing and managing risks in port development. *Public Management Review*, 3(4), 593-616.
24. Wettenhall, R. (2003). The rhetoric and reality of Public Private Partnerships. *Public Organization Review: A Global Journal*, 3(1), 77-107.

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNOJ UPRAVI – STANJE I PRIMERI DOBRE PRAKSE

Dr Marko Slavković*

***Apstrakt:** Konstituisanje javnog sektora u skladu sa zahtevima novog pristupa menadžmenta u javnoj upravi koji naglašava značaj tržišnih elemenata u funkcionisanju organizacija iz javnog sektora nije moguće bez temeljnog redefinisivanja pristupa upravljanja ljudskim resursima. Savremeni pristup upravljanja ljudskim resursima baziran je na nekoliko ključnih uloga koje treba ostvariti da bi se unapredila produktivnost zaposlenih u javnom sektoru i obezbedio njihov dugoročni potencijal u odnosu na sadašnje i očekivane zadatke. Osnovni cilj rada je da identifikuje stanje u upravljanju ljudskim resursima, primere dobre prakse u aktivnostima upravljanja ljudskim resursima i moguće probleme. Realizacija postavljenog cilja ostvarena je kroz sprovođenje originalnog istraživanja i primenu metoda analize i komparacije. Presentovani rezultati predstavljaju dobre smernice za dijagnozu stanja i definisanje mera za unapređenje prakse upravljanja ljudskim resursima u organizacijama javne uprave i lokalne samouprave.*

***Ključne reči:** menadžment ljudskim resursima, novi menadžment u javnoj upravi, efikasnost, razvoj, strategija smanjivanja organizacije*

Uvod

Upravljanje ljudskim resursima u javnoj upravi je važan faktor razvoja i primene novog pristupa menadžmenta u javnoj (New Public Management) čiju suštinu čini stav da svaka organizacija u javnom sektoru treba da funkcioniše kao firma, odnosno da podržava tržišni model ponašanja (Hood, 1991). U tom smislu, uloga ljudskih resursa u javnoj upravi se može sagledati kroz dve dimenzije: strategijskoj i funkcionalnoj. Strategijska dimenzija ima dugoročni karakter i odnosi se na razvoj i izgradnju ljudskog kapitala u sadašnjem vremenu, kroz obrazovanje i obuku zaposlenih u javnom sektoru, da bi se u budućnosti ostvarile zadovoljavajuće performanse i očekivano organizaciono ponašanje u javnoj upravi. To istovremeno implicira da pravac razvoja ljudskih resursa u javnoj upravi treba da bude u skladu sa opštom vizijom, misijom i planovima za razvoj javne uprave i lokalne samouprave determinisanih na državnom, regionalnom ili lokalnom nivou. Pored toga, razvoj ljudskih resursa u javnoj upravi treba da prati ključne izazove koji utiču na ponudu i tražnju za ljudskim resursima na tržištu rada, a koji su u najvećoj meri pod uticajem globalizacije (Dowling, Festing i Engle, 2008), demografskih kretanja stanovništva (Batini, Callen i McKibbin, 2006) i razvoja informacione tehnologije (Burke i Ng, 2006).

Druga dimenzija ljudskih resursa u javnoj upravi se odnosi na funkcionalni aspekt upravljanja odnosno instrumentalizaciju pojedinaca na različitim pozicijama, koji kroz odgovarajući sistem veza i odnosa formiranih u organizacijama javne uprave treba da implementiraju strategije i planove i izvrše određene zadatke na operativnom nivou. U realnosti, najveću odgovornost, ali i najveći potencijal za sprovođenje operativnih planova imaju menadžeri sa visokim performansama, koji u uslovima srpskog društvenog konteksta nisu zainteresovani za vodeće pozicije u organizacijama iz javnog sektora. Upravo ta činjenica, kao i rastuća svest političara o značaju i odgovornosti upravljanja organizacijama i sistemom javne uprave doprinose podizanju svesti o neophodnosti izgradnje ljudskog kapitala za potrebe javne uprave kako bi se u budućnosti obezbedile odgovarajuće performanse ovog sektora ekonomije u skladu sa sve složenijim i dinamičnijim izazovima iz okruženja.

* mslavkovic@kg.ac.rs

U uslovima promenljivog okruženja u kome se prelamaju uticaji različitih interesnih grupa i faktora, upravljanje ljudskim resursima dobija potpuno drugačiju perspektivu koja rukovodiocima organizacija javne uprave nameće potrebu učenja različitih pristupa za sprovođenje promena tako da se na pravi način sagledaju performanse svakog zaposlenog i lični doprinos ostvarivanju organizacionih ciljeva. Ovo istovremeno predstavlja osnovu za primenu strategije smanjivanja zaposlenih (Zatzick, Marks i Iverson, 2009) koja će zbog budžetskog deficita i loših finansijskih performansi organizacija iz javne uprave postati stvarnost u bliskoj budućnosti. U toj situaciji, pogrešan (slučajno ili namerno) izbor zaposlenih koji će biti proglašeni za višak će umesto poboljšanja organizacione spremnosti i performansi neminovno dovesti do njihovog pada.

U eri znanja, koju karakteriše brzo zastarevanje znanja i veština, reformski procesi koji podrazumevaju redefinisane strukturalne odnose, reinženjering poslovnih procesa i promenu kulturoloških obrazaca zahtevaju odgovoran i efikasan pristup upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi. Veći deo promena u javnoj upravi i lokalnoj samoupravi u budućnosti će se odnositi na digitalizaciju sadržaja i primenu nove tehnologije (e-uprava, e-šalteri za servisiranje potreba građana i slično) što će za zaposlene u javnoj upravi značiti potrebu usvajanja novih znanja i veština kroz različite vidove obuke da bi se omogućilo korišćenje nove tehnologije i ubrzali poslovni procesi. Trend primene novih i savremenih tehnologija se polako, ali nužno transponuje iz privatnog sektora. Važan aspekt tehnoloških promena se odnosi na razvoj informacionih sistema i informacionih sistema za ljudske resurse (HRIS)(Johnson i Gueutal, 2011) koji treba da omoguće dalju integraciju različitih sistema u javnoj upravi. Na taj način se može smanjiti redundantnost podataka i njihovog unošenja i ažuriranja u različitim jedinicama javne uprave, što istovremeno pruža snažnu podršku strategiji smanjivanja broja zaposlenih u organizacijama javne uprave, naročito ako se ima u vidu mogućnost spajanja različitih jedinica ili outsourcinga pojedinih funkcija.

Upravljanje ljudskim resursima i njihov razvoj postaju jedan od ključnih činilaca za unapređenje produktivnosti i performansi u javnom i privatnom sektoru, a samim tim i važan faktor rasta i razvoja društva i ekonomije. U uslovima ekonomije bazirane na znanju (Roberts i Armitage, 2008) ljudski resursi moraju da poseduju znanja, veštine i kompetencije da ideje razviju u inovacije i da ih primene u svakodnevnom poslovanju kako bi se unapredile performanse. Upravljanje znanjem definisano kao identifikovanje, razvoj i usklađivanje znanja u organizaciji u cilju ostvarivanja konkurentne prednosti (Alavi i Leidner, 2001) zahteva ulaganje i izgradnju ljudskog kapitala na način koji omogućava brz odgovor na promene u okruženju, kulturološke šokove i uticaje globalizacije. To podrazumeva instalaciju nove i potpuno drugačije organizacione kulture u jedinicama javne uprave, kao i definisanje standarda potrebnih performansi i nivoa produktivnosti, kako bi javni sektor bio u punoj funkciji razvoja organizacija iz privatnog sektora i pružanja bolje usluge građanima.

Uspeh ostvarivanja strategijske i funkcionalne dimenzije upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi je dominantno određen izgradnjom ljudskog kapitala i izgradnjom fleksibilnih formi organizacione strukture koje su u našoj ekonomskoj stvarnosti po pravilu karakteristične za organizacije iz privatnog sektora. Ta nužna fleksibilnost može biti stvorena kroz drugačiji sistem koordinacije, delegiranja autoriteta, sistema odlučivanja i korišćenje informaciono komunikacionih tehnologija. S druge strane, sam pristup upravljanja ljudskim resursima treba da bude više strategijski (Becton i Shraeder, 2009) što podrazumeva precizno planiranje ljudskih resursa i zapošljavanje novih pojedinaca (Walker, 1990), rigorozan sistem regrutovanja i selekcije lišen političkog uticaja i voluntarizma, promociju i nagrađivanje pojedinaca i mogućnost ličnog usavršavanja i razvoja.

Pregled literature

Savremeni pristup upravljanja ljudskim resursima, koji je za razliku od tradicionalnog označen kao strategijski (Guest, 1998), karakteriše proaktivna orijentacija, usmerenost na inovacije i transformaciju organizacije do nivoa potrebnog za ostvarivanje zadovoljavajućih performansi. Suštinu savremenog pristupa upravljanja ljudskim resursima čini stav da su zaposleni aktiva (Đuričin i Janošević, 2009) i da je funkcija upravljanja ljudskim resursima ključni organizacioni konstituent. Osnovu za drugačije sagledavanje pozicije upravljanja ljudskim resursima u organizaciji najpre je izneo Ulrich (1997) koji je definisao model sa četiri dimenzije. Inicijalni model je u narednih nekoliko godina doživeo određenu transformaciju tako da njegova današnja forma predstavlja okosnicu za razumevanje strategijske uloge ljudskih resursa u organizaciji i on se sastoji iz sledećih uloga (Ulrich i Brockbank, 2005): 1) Strategijski partner, 2) Advokat zaposlenih, 3) Razvoj ljudskog kapitala, 4) Funkcionalni ekspert i 5) Lider.

U ulozi strategijskog partnera se prepliće više dimenzija i aktivnosti menadžmenta ljudskim resursima: planiranje ljudskih resursa, upravljanje znanjem, profesionalna ekspertiza za procese koji se odnose na ljudske resurse i usklađivanje interne arhitekture sistema za upravljanje ljudskim resursima. Pokazivanje empatije za probleme savremenog čoveka u kontekstu radnog odnosa i iznalaženje kvalitetnih rešenja je objedinjeno u ulozi advokata zaposlenih. Osnovni cilj uloge razvoja ljudskog kapitala je anticipiranje budućih potreba za znanjima, veštinama i kompetencijama i pravovremena priprema zaposlenih za budućnost. Uloga funkcionalnog eksperta ima centralno mesto u kreiranju vrednosti i ona se materijalizuje na dva načina: administrativnu efikasnost, koja se odnosi na procese i procedure, i distinktivnost u aktivnostima upravljanja ljudskim resursima (regrutovanje, učenje, nagrađivanje i slično) i praksi komunikacije, razvoja liderskih sposobnosti, radnih procesa i definisanja organizacionog dizajna. Uloga lidera podrazumeva promociju menadžmenta ljudskim resursima kao ključne funkcije u organizaciji i ohrabrivanje saradnje sa ostalim funkcijama.

Važnu ulogu u primeni savremenog pristupa upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi imaju menadžeri za ljudske resurse. Tradicionalni pristup menadžere ljudskih resursa u javnoj upravi sagledava kao personalne menadžere koji rade u okvirima jednog sistema i konsenzusom stvorenih vrednosti u njemu. Njihov osnovni zadatak je da kao tehnički specijalisti vode računa o administrativnim poslovima koji se odnose na zaposlene. Savremeni pristup menadžere ljudskih resursa u javnoj upravi posmatra kao profesionalce koji objedinjuju tehnička znanja potrebna za administriranje dokumentacije o zaposlenima i osećaj za donošenje etičkih odluka u odnosu na zaposlene. Povezivanjem navedenih zahteva oba pristupa dolazi se do zaključka da menadžeri za ljudske resurse u javnoj upravi istovremeno treba da budu tehnički specijalisti, profesionalci, medijatori između različitih interesnih grupa u organizacijama javne uprave i specijalisti za ljudske resurse (Klingner, Donald i Nalbandian, 2003).

Produktivnost ljudskih resursa u javnom sektoru ima direktan uticaj na operativnu efikasnost izvršavanja administrativnih poslova u privatnom sektoru čime se u značajnoj meri povećavaju troškovi i smanjuju performanse. Uprkos ovoj opšte poznatoj činjenici mnoge organizacije javne uprave i lokalne samouprave nisu uspele da poboljšaju produktivnost svojih zaposlenih čak i u razvijenim zemljama (Holzer i Callahan, 1998), a slična situacija je prisutna i domaćim uslovima.

Unapređenje produktivnosti ljudskih resursa predstavlja složen zadatak koji zahteva dugotrajnu posvećenost onih koji treba da budu nosioci procesa transformacije. Osnovu za unapređenje produktivnosti čini razvoj organizacionih kapaciteta i svest zaposlenih u javnoj upravi da njihove organizacije moraju da postanu efikasnije, kao i spremnost političkih aktera da se pristupi ovom procesu po cenu urušavanja sopstvenih pozicija u političkoj areni. Unapređenje produktivnosti ljudskih resursa u javnoj upravi se može ostvariti kroz unapređenje aktivnosti upravljanja ljudskim resursima odnosno kroz stvaranje i održavanje adekvatnog korpusa

zaposlenih kroz pronalaženje i zapošljavanje odgovarajućih ljudi, njihov sistematski razvoj i obuku, kao i motivisanje, nagrađivanje i ocenu performansi.

Inicijalna aktivnost se odnosi na planiranje ljudskih resursa koje se definiše kao proces u kome menadžment definiše način na koji će organizacija izvršiti transformaciju od postojećeg ka željenom korpusu radne snage (Mahapatro, 2010). Na taj način se utvrđuje pravi broj pravih ljudi, na pravom mestu, u pravo vreme koji izvršavaju poslove od kojih organizacija i pojedinci imaju dugoročne koristi. Polazeći od ove konceptualizacije može se navesti da se proces planiranja ljudskih resursa sastoji od pet faza: 1) identifikovanje organizacionih ciljeva i planova; 2) predviđanje potreba za ljudskim resursima; 3) analiza postojećih veština i karakteristika zaposlenih; 4) utvrđivanje neto potreba za ljudskim resursima i 5) razvoj planova i programa za postizanje stanja „pravi čovek na pravom mestu“ (Schuler i Walker, 1990).

I pored postojanja brojnih tehnika za određivanje tražnje za ljudskim resursima (Meehan i Ahmed, 1990) odnosno potrebnog broja zaposlenih u svakoj organizaciji evidentna činjenica je da se u domaćoj praksi javnog sektora koristi samo mali broj tehnika koje se pre svega baziraju na projektovanom budžetu zarada svake pojedinačne organizacije. Planovi ljudskih resursa se dodatno prilagođavaju političkom voluntarizmu i kreativnom tumačenju određenih zakonskih rešenja. Sve navedeno utiče na konstantan pad produktivnosti ljudskih resursa u javnoj upravi čime se anuliraju naponi posvećeni njenom unapređenju.

U razvijenim zemljama, koje predstavljaju dobar benčmark za zemlje u tranziciji i razvoju, planiranje ljudskih resursa u javnoj upravi je tokom 70-tih i 80-tih godina proteklog veka dovedeno do zavidnog nivoa. S druge strane, određene institucije javne uprave se u određenim situacijama susreću sa deficitom ljudskih resursa nastalih zbog neatraktivnosti posla u javnom sektoru i to pre svega u domenu kompenzacija i motivacionih faktora. Razloge za takvo stanje treba tražiti u značajno većim zaradama u privatnom nego u javnom sektoru čime se potencijalni kandidati odvrćaju od zapošljavanja u institucijama i organizacijama javne uprave i lokalne samouprave. U odnosu na ovu praksu, prosek zarada zaposlenih u javnom sektoru u Srbiji je veći od proseka zarada u privatnom sektoru što javni sektor čini veoma atraktivnim za zapošljavanje. S druge strane, iako su zarade vodećih rukovodilaca i menadžera u organizacijama javne uprave veće od proseka zarada ostalih zaposlenih u javnoj upravi, one su daleko ispod nivoa zarada top menadžera kompanija iz privatnog sektora što demotiviše njihove kandidature za vodeće pozicije u organizacijama i institucijama javnog sektora.

Uprkos značajnim razlikama u javnom sektoru razvijenih zemalja i zemalja u tranziciji, kao zajednička karakteristika se javlja deficit menadžera sa visokim performansama. Holzer i Rabin (1987) sugerišu da su otvorene kritike javnog sektora odbile najbolje kandidate da se zaposle u njemu i usmerili su izgradnju svojih poslovnih karijera na privatni sektor. U određenim situacijama, javni sektor predstavlja odskočnu dasku za nastavak karijere u privatnim kompanijama tako organizacije u javnom sektoru ostaju bez ključnih rukovodilaca (Romzek, 1990). Pored toga, empirijska istraživanja koje je sproveo Jurkiewicz i ostali (1998) u odnosu na zaposlene u javnom sektoru u Americi su pokazala da je od petnaest motivacionih faktora faktor koji se odnosi na "visok prestiž i društveni status" rangiran kao petnaesti.

U tom kontekstu Holzer (1991) sugeriše niz strategija za privlačenje najboljih i najtalentovanijih kandidata u javnom sektoru, tako da je, na primer, u odnosu na aktivnosti odnosa sa javnošću, važno promovisati ideju da je javni servis dostupan svima i da je on preduslov za produktivan privatni sektor. U odnosu na obrazovanje, javni sektor treba shvatiti kao neophodnu investiciju i obavezu, ali istovremeno i kao mogućnost za produkciju kadrova koji mogu zauzeti značajne pozicije u organizacijama javnog sektora. Atraktivnost zapošljavanja vrhunskih menadžera u javnom sektoru se može povećati kroz razuman nivo kompenzacije, povećanje menadžerske diskrecije u odlučivanju i mogućnošću kontrole resursa.

Identifikovanje i zapošljavanje odgovarajućih ljudi postaje kritično pitanje i zahteva inovativne pristupe. Agencije treba da regrutuje "najbolje i najpametnije" u odnosu na veliki pul

potencijalnih kandidata koji čine: novi diplomci, lica koja su ostala bez posla kroz strategije smanjivanja broja zaposlenih, stariji radnici, volonteri i slično. Neke organizacije iz javnog sektora su uvele značajne inovacije u proces regrutovanja kandidata (Holzer i Callahan, 1998) što je dovelo do većeg odziva kandidata i prijatnijeg procesa selekcije u odnosu na tradicionalne postupke službe zapošljavanja javne uprave.

Produktivne organizacije javne uprave zahtevaju organizacionu klimu u kojoj je organizaciono učenje kontinuirani proces (Mills, 1994). Obuka treba da počne sa orijentacijom, prilikom samog zapošljavanja, i da se nastavlja tokom radnog života pojedinca tako da zadovolji potrebe za novim veštinama, znanjima i sposobnostima (KSAs). Razvoj, kao dugoročni program aktivnosti koje mogu da uključuju obuku i obrazovanje, obuhvata pripremu zaposlenih za pokretljivost naviše u organizacionoj hijerarhiji ili napredovanje u karijeri. Obuka je od vitalnog značaja za poboljšanje performansi i smanjuje verovatnoću da zaposleni poseduju zastarela znanja i veštine u dinamičnom okruženju. Isaacs (1996) sugerise da će efikasnost treninga i razvojnih napora i spremnost zaposlenih u javnom sektoru za pohađanje obuke i učešće u razvojnim programima verovatno imati pozitivan uticaj na produktivnost zaposlenih.

Važan faktor koji može uticati na produktivnost zaposlenih u javnom sektoru se odnosi na posvećenost zaposlenih i u tom kontekstu su sprovedena brojna istraživanja kojima su analizirani efekti ovog faktora. U odnosu na posvećenost zaposlenih važno je uspostaviti vezu sa performansama i produktivnošću. Većina sprovedenih istraživanja je pokazala da posvećenost zaposlenih pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom (Bateman i Strasser, 1984) i motivaciju (Mowday, Steers i Porter, 1979), a negativno utiče na ishode kao što su performanse posla, absentizam i fluktuacija (Angle i Perry, 1981, Balfour i Weschler, 1996).

Kontekst upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi

Kontekst upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi je logički povezan sa novim pristupom menadžmenta u javnoj upravi (Hood, 1991), koji objašnjava neophodne promene u upravljanja resursima javne uprave, da bi se javni sektor stavio u funkciju razvoja nacionalne ekonomije i privatnog sektora. Novi pristup menadžmenta u javnoj upravi se zasniva na sedam ključnih komponenti, koje zapravo predstavljaju doktrinu ovog novog pristupa. Svaka od navedenih komponenti tangira i ljudske resurse, na posredan ili neposredan način.

Šesta i sedma direktiva se direktno odnose na ljudske resurse u organizacijama javne uprave i praktično daju direktive za upravljanje ljudskim resursima u javnoj upravi. Naglasak je stavljen na veću fleksibilnost u selekciji i nagrađivanju kadrova u smislu davanja većih ovlašćenja menadžerima da korišćenjem poznatih tehnika za selekciju izaberu najbolje pojedince za izvršavanje definisanih zadataka, a zatim i njihovo nagrađivanje u skladu sa ostvarenim performansama. Pored toga, insistiranje na smanjenju direktnih troškova je usmereno na smanjivanje troškova zarada koje je moguće sprovesti na dva načina. Prvi način podrazumeva smanjivanje broja zaposlenih, dok bi drugi način značio smanjivanje prosečnih zarada. Oba načina mogu izazvati oštre reakcije sindikata, iako postoji preporuka da se uticaj sindikata relativizuje. Pored navedenih mera, smanjenje diskrecionih troškova ima direktan uticaj na smanjivanje određenih bonusa i beneficija zaposlenih, koje su se vremenom definisale kao „standard“ i pored činjenice da nisu obavezne zakonom.

Ispunjavanje navedenih komponenti novog menadžmenta u javnoj upravi bi bilo olakšano kroz razvoj uloga ljudskih resursa koje su definisali Ulrich i Brockbank (2005). Međutim, u postojećim okolnostima u organizacijama koje posluju u javnom sektoru mnoge od definisanih uloga nisu dostigle potreban nivo, a to se, pre svega, odnosi na ulogu stratejskog partnera i ulogu razvoja ljudskog kapitala, dok je uloga advokata zaposlenih jako razvijena.

Tabela 1: Doktrinalne komponente novog menadžmenta javnim sektorom

Rb.	Doktrina	Značenje	Tipično opravdanje
1	<i>Aktivan profesionalni menadžment u javnoj upravi</i>	Aktivna, vidljiva, diskreciona kontrola organizacija od strane imenovanih pojedinaca, 'sloboda upravljanja'	Odgovornost zahteva jasnu dodelu odgovornosti za akcije, a ne difuzije moći
2	<i>Eksplisitni standardi i mere performansi</i>	Definisanje ciljeva, targeta, indikatora uspeha, iskazanih u kvantitativnom obliku, naročito za profesionalne usluge	Odgovornost zahteva jasno postavljene ciljeve, efikasnost zahteva realan pristup prema zadacima
3	Veći naglasak na <i>izlaznim kontrolama</i>	Alokacija resursa i nagrada povezana sa ostvarenim performansama, napuštanje centralizovanog birokratskog upravljanja ljudskim resursima	Potreba da se naglase rezultati pre nego procedure
4	<i>Deagregacija</i> jedinica u javnom sektoru	Razbijanje postojećih 'monolitnih' jedinica, promena U-forme menadžerskog sistema u korporativizovane jedinice, upravljanje decentralizovanim budžetom	Potreba da se stvore jedinice kojima se može upravljati, dobijanje efikasnih prednosti od ugovornih ili franšiznih aranžmana u okviru i van javnog sektora
5	Veća <i>konkurentnost</i> u javnom sektoru	Težnja ka ugovaranju i procedurama javnih tendera	Rivalstvo kao ključ za niže troškove i bolji standard
6	<i>Naglasak na stilu upravljanja kao u privatnom sektoru</i>	Odustajanje od vojnog stila u pružanju javnih usluga, veća fleksibilnost u selekciji i nagrađivanju, veće korišćenje PR tehnika	Potreba da se koriste 'dokazani' menadžerski alati iz privatnog sektora
7	<i>Veća disciplina i pažljivost u korišćenju resursa</i>	Smanjenje direktnih troškova, povećanje discipline radne snage, odbijanje zahteva sindikata, limitiranje diskrecionih troškova	Potreba za proverom tražnje za resursima javnog sektora i pristup 'uraditi više sa manje resursa'

Izvor: Hood, C. (1991). *A public management for all seasons?. Public administration*, 69 (1), pp. 3-19.

Izbegavanje odgovornosti za ostvarene rezultate i neispunjavanje zahteva klijenata (građana i organizacija iz privatnog sektora) pojačava pritisak na organizacije iz javnog sektora u smislu njihovog restrukturiranja. Negativan imidž stečen po osnovu spore realizacije zahteva klijenata dovodi do erozije osnovnih vrednosti u poslovanju (Ott, Booniarak i Dike, 2001). Zahtev za merenjem performansi i uvođenje informacionih tehnologija u poslovanja organizacija javne uprave i lokalne samouprave stvaraju snažnu potrebu za smanjivanjem broja zaposlenih, naročito u situaciji velike budžetske krize koja limitira pronalaženje dodatnih izvora sredstava za rešavanje problema likvidnosti.

Metodologija istraživanja

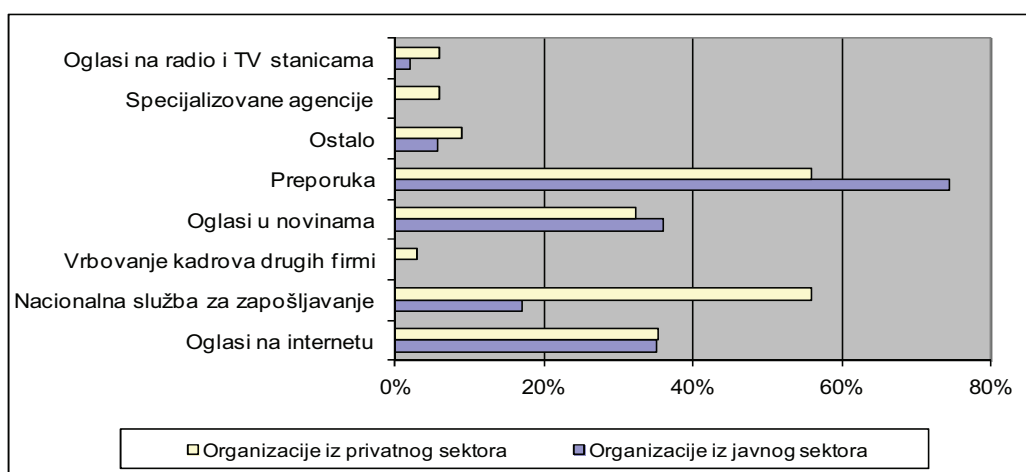
Istraživanje prakse upravljanja ljudskim resursima u organizacijama javne uprave i lokalne samouprave je zasnovano na originalnom kvantitativnom istraživanju. Prikupljanje podataka je obavljeno kroz usmeni intervju „licem u lice“ i telefonski intervju „licem u lice“, pri čemu je prosečna dužina trajanja intervjuja bila 15 minuta. U istraživanju je učestvovalo 38 organizacija, pri čemu je preliminarnom analizom upitnika utvrđeno da postoje 2 nevalidna upitnika tako da je statističkom obradom podataka i analizom obuhvaćeno 36 upitnika, odnosno organizacija. U uzorku je sadržano 7 organizacija iz javne uprave i lokalne samouprave (Gradska uprava grada Kragujevca, JKP Zelenilo, JKP Vodovod i kanalizacija, JKP Gradske tržnice, JKP Energetika, JKP Čistoća i JP Radio-televizija Kragujevac), dok ostalih 29 jedinica u uzorku čine organizacije iz privatnog sektora, odnosno preduzeća u privatnom vlasništvu izabrana po metodu slučajnog uzorka na široj teritoriji grada Kragujevca. Posmatrani uzorak čine: 1) 28 % mikro organizacije (2-9 zaposlenih), 2) 25 % male organizacije (10-49 zaposlenih), 3) 41 % srednje

organizacije (50-249 zaposlenih) i 4) 6 % velike organizacije (više od 250 zaposlenih). U odnosu na sektor u kome posluju, ukupan uzorak čine: 1) 42 % organizacije koje se bave proizvodnjom, 2) 13 % organizacije koje se bave trgovinom i 3) 55 % organizacije koje se bave pružanjem usluga. U istraživanju su kao ispitanici učestvovali izvršni menadžeri, menadžeri za ljudske resurse, direktori ili rukovodioci organizacionih jedinica koji su dobro upoznati sa predmetom istraživanja i prilikama u sopstvenoj organizaciji u odnosu na upravljanje ljudskim resursima.

Da bi se izveli odgovarajući zaključci o stanju upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi korišćeni su metod analize i metod komparacije prakse upravljanja ljudskim resursima u organizacijama iz javnog i privatnog sektora, s obzirom da ključna ideja novog pristupa menadžmenta u javnoj upravi okretanje ka poslovanju koje je zasnovano na tržišnim principima, uz korišćenje tehnika i alata koji su primenjeni u organizacijama iz privatnog sektora. Za obradu podataka je korišćen softverski paket SPSS v.13.

Rezultati istraživanja

Na osnovu podataka koji su prezentovani na Slici 1 može se videti da se organizacije koje posluju u javnom sektoru prilikom regrutovanja potrebnih kadrova u najvećoj meri oslanjaju na preporuke, oglase u novinama i oglase na internetu, dok uopšte ne koriste usluge specijalizovanih agencija iz oblasti upravljanja ljudskim resursima ili mogućnosti za vrbovanje kadrova drugih organizacija.



Slika 1: Načini regrutovanja

Kruskal – Volisov test je otkrio da postoji statistički značajna razlika između organizacija u javnom i privatnom sektoru u odnosu na probleme u regrutovanju, odnosno da organizacije iz privatnog sektora imaju problema u pronalaženju adekvatnih kadrova za slobodna radna mesta, dok organizacije iz javne uprave i lokalne samouprave nemaju problem prilikom popunjavanja upražnjenih pozicija.

Tabela 2: Srednja vrednost ranga za identifikovanje problema u regrutovanju

Imate problema u pronalaženju adekvatnih kadrova za Vašu organizaciju:	Sektor	N	Srednja vrednost ranga
	Organizacije iz javnog sektora	7	86.04
Organizacije iz privatnog sektora	29	65.13	
Ukupno		36	

Tabela 3: Statistika testa za identifikovanje problema u regrutovanju

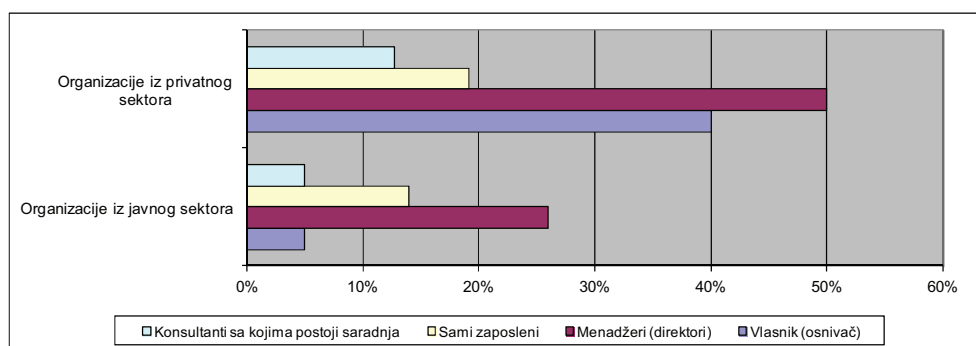
Hi-Kvadrat	4.596
broj stepeni slobode	1
Nivo značajnosti	0.027

U narednoj tabeli su dati rezultati istraživanja u odnosu na važnost pojedinih selekcionih kriterijuma. Istraživanjem je utvrđeno da je najznačajniji selekcion kriterijum za organizacije u javnom sektoru ostvareni stepen stručne spreme, a zatim slede zanimanje stečeno formalnim obrazovanjem, pozitivan stav prema poslu i veštine komunikacije u timu i radu sa strankama. Nasuprot njima, organizacije iz privatno sektora najviše favorizuju pozitivan stav prema poslu, sposobnost timskog rada i brzinu izvršavanja posla.

Tabela 4: Važnost pojedinih kriterijuma selekcije

Kriterijum selekcije	Sredina (Organizacije iz javnog sektora)	Sredina (Organizacije iz privatnog sektora)
Stepen stručne spreme	4.27	4.35
Zanimanje (stečeno formalnim obrazovanjem)	4.02	3.78
Kvalifikacija (bez obzira na način sticanja)	3.04	3.65
Opšte radno iskustvo	3.54	3.32
Radno iskustvo u delatnosti i poslovima na kojima rade	3.84	3.87
Pozitivan stav prema poslu	4.02	4.69
Brzina, veština, preciznost, efikasnost i slično	3.95	4.42
Sposobnost za timski rad	3.83	4.67
Fleksibilnost vezane za uslove rada i/ili radno vreme	3.78	4.53
Rad na računaru (korisnički nivo)	3.21	4.38
Rad na računaru (specijalistički nivo)	2.65	3.54
Znanje stranih jezika	2.78	3.25
Veština komunikacije u timu, organizaciji i radu sa strankama	4.06	4.28

Na narednoj slici su prezentirani rezultati istraživanja u odnosu na davanje predloga za obuku i usavršavanje zaposlenih. Evidentno je da u organizacijama koje posluju u javnom sektoru ključnu inicijativu za obuku zaposlenih imaju direktor ili neposredni rukovodilac i sami zaposleni, dok je uloga osnivača (lokalna samouprava) i spoljnih konsultanata svedena na zanemarljiv nivo.



Slika 2: Davanje predloga za obuku zaposlenih

Rezultati Kruskal – Volisovog testa su pokazali da postoji statistički značajna razlika ($p \leq 0,05$) između organizacija iz javnog sektora i organizacija iz privatnog sektora u odnosu na

broj zaposlenih koji tokom godine učestvuju u obuci. To praktično znači da je procenat zaposlenih koji participira u nekim obukama u odnosu na ukupan broj zaposlenih mnogo veći kod organizacija iz privatnog nego kod organizacija iz javnog sektora.

Na osnovu istog testa utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika ($p \leq 0,05$) između organizacija iz javnog sektora i organizacija iz privatnog sektora u odnosu na nivo izdvajanja sredstava za obuku na godišnjem nivou, pri čemu se može konstatovati da organizacije iz privatnog sektora izdvajaju više novca nego organizacije iz javnog sektora.

Tabela 5: Srednja vrednost ranga za % zaposlenih koji učestvuje u obuci tokom godine

% zaposlenih koji učestvuje u obuci tokom godine:	Sektor	N	Srednja vrednost ranga
	Organizacije iz javnog sektora	7	56.03
	Organizacije iz privatnog sektora	29	78.24
	Ukupno	36	

Tabela 6: Statistika testa za % zaposlenih koji učestvuje u obuci tokom godine

Hi-Kvadrat	5.126
broj stepeni slobode	1
Nivo značajnosti	0.026

Tabela 7: Srednja vrednost ranga za izdvajanje sredstava za obuku

Izdvajanje sredstava za obuku:	Sektor	N	Srednja vrednost ranga
	Organizacije iz javnog sektora	7	68.01
	Organizacije iz privatnog sektora	29	101.32
	Ukupno	36	

Tabela 8: Statistika testa za izdvajanje sredstava za obuku

Hi-Kvadrat	22.432
broj stepeni slobode	1
Nivo značajnosti	0.001

U odnosu na analizu troškova obuke i koristi obuke, Kruskal – Volisov test je pokazao da ne postoji statistički značajna razlika između organizacija iz privatnog i organizacija iz javnog sektora. Drugim rečima, sve organizacije u istoj meri sagledavaju, odnosno ne sagledavaju odnos troškova i koristi obuke.

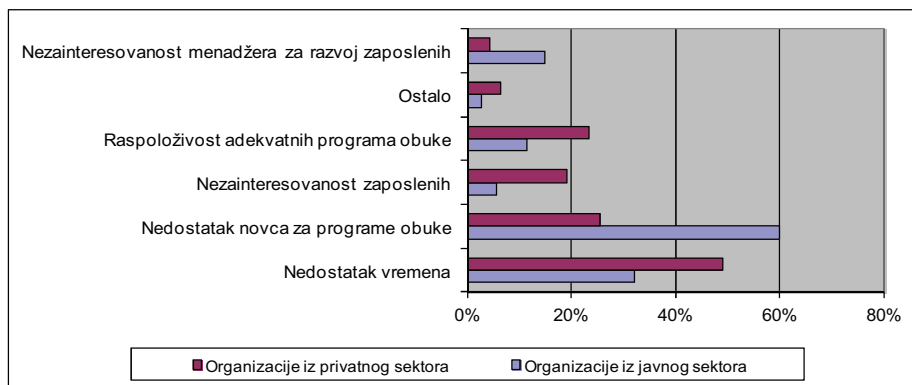
Tabela 9: Srednja vrednost ranga za analiziranje odnosa troškova i koristi

Analiziranje odnosa troškova i koristi:	Sektor	N	Srednja vrednost ranga
	Organizacije iz javnog sektora	7	66.05
	Organizacije iz privatnog sektora	29	74.64
	Ukupno	36	

Tabela 10: Statistika testa za analiziranje odnosa troškova i koristi

Hi-Kvadrat	1.926
broj stepeni slobode	1
Nivo značajnosti	0.172

Na narednoj slici su prikazani rezultati istraživanja u odnosu na moguće faktore koji inhibiraju proces unapređenja znanja i veština zaposlenih.



Slika 3: Glavni problemi u razvoju veština i znanja zaposlenih

Sa prethodne slike su može uočiti da je ključni problem za razvoj veština i znanja zaposlenih u organizacijama koje posluju u javnom sektoru nedostatak novca za programe obuke.

Diskusija i praktične implikacije

Analizirajući načine regrutovanja kandidata za upražnjena radna mesta u organizacijama javne uprave i lokalne samouprave može se konstatovati odsustvo objektivnih kriterijuma za izbor najboljih pojedinaca. Za razliku od organizacija iz javnog sektora u razvijenim zemljama koje u velikoj meri koriste usluge specijalizovanih agencija za regrutovanje i selekciju kadrova, na posmatranom uzorku organizacija iz javnog sektora sa teritorije grada Kragujevca nije konstatovano korišćenje ovih agencija što može dovesti do grešaka u selekciji kandidata. S druge strane, korišćenje preporuka, kao važnog kanala za pronalaženje odgovarajućih kandidata može implicirati uticaj političkog faktora na odluku o zapošljavanju čime se dodatno povećava mogućnost zapošljavanja kandidata koji ne mogu ispuniti odgovarajuće performanse. Izostanak odgovarajućih kriterijuma prilikom regrutovanja kandidata sugerise na zaključak da su „svi kandidati dobri“ i da samo treba izabrati „najbolje“, što se potvrđuje i kroz rezultate istraživanja koji su pokazali da za razliku od organizacija iz privatnog sektora organizacije iz nemaju problema u pronalaženju odgovarajućih kadrova.

Zbog formalnog postavljenih zahteva za zapošljavanjem u organizacijama iz javnog sektora, kao najvažniji selekcion kriterijum je označena stručna sprema. To se može posmatrati i kao dobra praksa, jer se zadovoljava formalno postavljen zahtev u odnosu na kvalifikacije, kao i svest o značaju komunikacije sa ostalim zaposlenima i klijentima jer je to preduslov za postizanje kvalitetnije usluge. S druge strane važno je konstatovati da je poznavanje rada na računaru i stranih jezika, kao selekcionih kriterijuma, rangirano na niskom nivou što može dovesti do nemogućnosti da se odgovori zahtevima posla, naročito u situaciji digitalizacije sadržaja (e-uprava, e-šalter i slično) ili bez dodatnih izdataka za obuku zaposlenih u ovom domenu.

U odnosu na obuku i razvoj zaposlenih istraživanja su potvrdila inferiornu poziciju organizacija iz javne uprave i lokalne samouprave. To se može posmatrati u dve dimenzije, od kojih se prva odnosi na manje novčanih izdvajanja za obuku zaposlenih, a druga na manji broj zaposlenih koji učestvuje u obukama u organizacijama iz javnog sektora nego u organizacijama iz privatnog sektora. S druge strane, analiza troškova i koristi i kod jednih i kod drugih organizacija je na istom nivou, pri čemu se kao ključni problem za razvoj znanja i veština kod zaposlenih u organizacijama iz javnog sektora navodi nedostatak novca, dok je kod organizacija iz privatnog sektora glavni problem nedostatak vremena odnosno prezauzetost svakodnevnim obavezama na poslu. Ovakvo stanje stvari na implicitan način sugerise visok intenzitet rada u

organizacijama iz privatnog sektora koji nije prisutan u organizacijama iz javnog sektora čime se i objašnjava smanjena produktivnost zaposlenih u javnom sektoru.

Primer dobre prakse u upravljanja ljudskim resursima u organizacijama javnog sektora u odnosu na strategijski pristup upravljanja ljudskim resursima se nalazi u razvijenoj ulozi advokata zaposlenih, koja je usmerena na demonstriranje empatije prema zaposlenima. S druge strane, uloge strategijskog partnera, razvoja ljudskog kapitala i funkcionalnog eksperta su u nedovoljno ostvarene čime se redukuje potencijal ljudskih resursa u budućnosti. Zanemarivanje ovih uloga, uz postojeći sistem kriterijuma za regrutovanje i selekciju zaposlenih, i pored trenutno jako velike atraktivnosti zapošljavanja u organizacijama iz javnog sektora u Srbiji, može da demotiviše najtalentovanije pojedince i vrhunske menadžere da prihvate slobodne poslove u organizacijama iz javnog sektora, naročito ako se ima u vidu značaj mogućnosti za lični razvoj koje nudi posao u slučaju talentovanih pojedinaca.

Na osnovu prethodnih konstatacija moguće je definisati i određene praktične implikacije za menadžere, rukovodioce i zaposlene u organizacijama koje posluju u javnom sektoru. Jedna od ključnih mera je promena stava prema poslu i prihvatanje stava da javni sektor treba da bude na usluzi građanima i privredi, koji u krajnjoj instanci kroz različite oblike fiskalnih davanja finansiraju njihov rad. Pored navedenog, svest o sigurnosti posla u javnom sektoru će se sigurno promeniti, naročito ako se ima u vidu jak zahtev za smanjivanjem troškova koji je direktno povezan sa strategijom smanjivanja broja zaposlenih. Važan aspekt upravljanja ljudskim resursima i nužan uslov povećanja produktivnosti zaposlenih podrazumeva uvođenje jasnih selekcionih kriterijuma, ocenu performansi zaposlenih i nagrađivanje u skladu sa ostvarenim rezultatima. Stvaranje dugoročnog potencijala zaposlenih nije moguće bez odgovarajućih obuka što podrazumeva i veća ulaganja i veću participaciju zaposlenih. Nedostatak novca može biti značajan inhibirajući faktor, ali mogućnosti za finansiranje razvoja znanja i veština zaposlenih treba tražiti kroz redukciju diskrecionih rashoda.

Zaključak

U situaciji jake ekonomske krize i velikog budžetskog deficita, zapošljavanje u javnom sektoru dobija dve nove značajne dimenzije. Prva se odnosi na manju sigurnost posla, a druga na povećanje odgovornosti za ostvarene rezultate sa imperativom za povećanjem produktivnosti i zadovoljstvom korisnika. Visok nivo prosečnih zarada u javnom sektoru u odnosu na odnosu na zarade u privatnom sektoru vršice pritisak na njihovu redukciju kroz smanjivanje organizacije. Na ovaj način moguće je izvršiti neophodno restrukturiranje javnog sektora u skladu sa zahtevima novog pristupa menadžmenta u javnoj upravi koji naglašava uvažavanje tržišnih principa u funkcionisanju organizacija iz javnog sektora. Ljudski resursi, kao važan činilac unapređenja rada i efikasnosti organizacija iz javnog sektora treba da budu predmet posebne pažnje direktora, menadžera i rukovodilaca. Istraživanja sprovedena na uzorku organizacija sa teritorije grada Kragujevca pokazuju mali broj segmenata upravljanja ljudskim resursima u organizacijama iz javnog sektora u kojima je prisutna dobra praksa, a mnogo više segmenata u kojima postoji dosta prostora za unapređenje. Pored toga, evidentno je zaostajanje prakse upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi u odnosu na privatni sektor, a posebno u odnosu na praksu prisutnu u javnom sektoru razvijenih zemalja koje predstavljaju značajan standard kome treba težiti. Strategijski pristup upravljanja ljudskim resursima može biti koristan konceptualnih okvir za dijagnozu stanja i sprovođenje adekvatnih mera i akcija na podizanju potencijala zaposlenih u javnom sektoru.

Reference

1. Alavi, M., and Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), pp. 107–136.
2. Angle, H.L., and Perry, J.L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), pp. 1–14.
3. Balfour, D.L., and Wechsler, B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19(2), pp. 256– 277.
4. Bateman, T.S., and Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27 (1), pp. 95–112.
5. Batini, N., Callen, T. and McKibbin, W. (2006). *The Global Impact of Demographic Change*. IMF Working Paper, International Monetary Fund, Washington
6. Becton, J. and Shraeder, M. (2009). Strategic Human Resources Management: Are We There Yet?. *Journal for Quality and Participation*, 31 (4), pp. 11-18.
7. Burke, R.J. and Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16 (2), pp. 86-94.
8. Dowling, P.J, Festing, M. and Engle, A.D. (2008). *International Human Resource Management*, 5th edition, South-Western Cengage Learning, Mason
9. Đuričin, D. i Janošević, S. (2009), Strategijska analiza ljudskih resursa. *Ekonomске teme*, XLVII (1), str. 1-46.
10. Guest, D.E. (1998), Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations, in C. Mabey, G. Salaman, J. Storey (eds). *Strategic Human Resource Management*, Sage Publicatins, London
11. Holzer, M. (1991). Attracting the Best and the Brightest to Government Service. In C. Ban and N. Riccucci (Eds.), *Public Personnel Management: Current Concerns—Future Challenges*, White Plains, NY: Longman. pp. 3–16.
12. Holzer, M., and Rabin, J. (1987). Public Service: Problems, Professionalism, and Policy Recommendations. *Public Productivity & Management Review*, 11(1), pp. 3–13.
13. Holzer, M., and Callahan, K. (1998). *Government at Work: Best Practices and Model Programs*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
14. Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons?. *Public Administration*, 69 (1), pp. 3-19.
15. Isaacs, H. (2003). Non-Monetary Incentives and Productivity. *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*, New York: Marcel Dekker. pp. 830-834.
16. Johnson, R.D. and Gueutal, H.G. (2011). *Transforming HR Through Technology: The Use of E-HR and HRIS in Organizations*, SHRM Foundation, Vi: Alexandria
17. Jurkiewicz, C.L., Massey T.K.Jr. and Brown R.G. (1998). Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. *Public Productivity & Management Review*, 21 (2), pp. 230– 250.
18. Klingner, D. and Nalbandian, J. (2003). *Public Personnel Management: Contexts and Strategies*. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall/Simon & Schuster.
19. Mahapatro, B.B. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi, New Age International
20. Meehan, R.H. and Ahmed, S.B. (1990). Forecasting Human Resources Requirements: A Demand Model. *Human Resource Planning*, 13 (4), pp. 297-307.
21. Mills, O. (1994). Leadership and the Culture of Change. *Personnel Management and Industrial Relations Readings*, UWIDITE, University of the West Indies, Kingston, Jamaica: University Press. pp. 133–137.
22. Mowday, R.T., Porter, L.W., and Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
23. Ott, J.S., Boonyarak, P. and Dicke, L.A. (2001). Public Sector Reform, and Moral and Ethical Accountability: Performance Measurement Technology Cannot Ensure Accountability for Contracted Human Services. *Public Integrity*, 3(3), pp. 277–289.
24. Guy, P.B. and Savoie, D.J. (1994). Civil Service Reform: Misdiagnosing the Patient. *Public Administration Review*, 54(5), pp. 418–425.
25. Roberts, J. and Armitage, J. (2008). The ignorance economy. *Prometheus: The Journal of Issues in Technological Change, Innovation, Information Economics, Communications and Science Policy*, 26 (4), pp. 335-354.

26. Romzek, B. (1990). Employee Investment and Commitment: The Ties That Bind. *Public Administration Review*, 50 (3), pp. 374–382.
27. Schuler, R.S. and Walker, J.W. (1990). Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions. *Organizational Dynamics*, 19 (1), pp. 4-19.
28. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston, MA
29. Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Press, Cambridge, MA
30. Walker, J.W. (1990). Human Resources Planning, 1990s Style. *Human Resource Planning*, 13 (4), pp. 229-240.
31. Zatzick, C.D., Marks, M.L. and Iverson, R.D. (2009). Which Way Should You Downsize in a Crisis?. *MIT Sloan Management Review*, 51 (1), pp. 79-87.

ULOGA PREDUZETNICKIH *SPIN-OFF* PODUHVATA U EKONOMSKOM RAZVOJU KRAGUJEVCA

Dr Jelena Erić Nielsen *
Dr Vesna Stojanović-Aleksić
Mr Jelena Nikolić

***Apstrakt:** Savremene organizacije se u uslovima izražene kompleksnosti globalnog poslovnog okruženja suočavaju sa imperativom podsticanja inovativnosti radi očuvanja konkurentne pozicije i daljeg rasta. Ostvarenje ovog cilja nameće dilemu u kom stepenu su organizacione strukture razvijene u tradicionalnim poslovnim relacijama primenljive u novom kontekstu. Menadžment je često spremniji da pruži podršku inicijativama koje ne dovode u pitanje jezgro kompetentnosti i tekuće poslovne aktivnosti, već se implementiraju eksterno. Spin-off poduhvati nastaju kao poluautonomni ili autonomni ogranak poslovanja etabliranih preduzeća, tako što ih osnivaju zaposleni, eksploatišući znanje i kompetencije stečene kroz prethodno iskustvo u organizaciji. Zbog značajnog potencijala da doprinesu lokalnom ekonomskom razvoju kroz podsticanje preduzetničke inicijative predstavljaju predmet istraživanja u ovom radu.*

Istraživanje ima za cilj da pokaže da intenzivniji razvoj spin-off poduhvata, posebno univerzitetskih, potencijalno predstavlja značajan generator razvoja ekonomije na teritoriji grada Kragujevca. Za razliku od korporativnih spin-off poduhvata, koji nastaju pod okriljem organizacije i uz podršku menadžmenta, univerzitetski spin-off poduhvati su najčešće rezultat naučno-istraživačkih aktivnosti. Interesovanje za komercijalnu primenu znanja koje kreiraju univerziteti naglo raste, što ukazuje da je okretanje preduzetništvu prirodna faza u evoluciji modernih univerziteta, tako da se menja njihova tradicionalna uloga ograničena na pružanje obrazovanja i sprovođenje istraživačkih aktivnosti.

***Ključne reči:** spin-off poduhvati, preduzetništvo, inovativnost, ekonomski rast*

Uvod

U uslovima globalne ekonomske krize rast postaje centralni izazov sa kojim se preduzeća suočavaju. Za razliku od ranijih godina, kada je ekspanzija svetske ekonomije pružala osnovu za optimizam i formulisanje ambicioznih dugoročnih planova, danas je ekonomski ambijent znatno restriktivniji i turbulentniji. Kreiranje nove vrednosti nije moguće bez aktiviranja svih raspoloživih kreativnih potencijala i neprekidnog traganja za novim poslovnim šansama. Prevazilaženje tradicionalnih poslovnih rutina i orijentacija ka inovacijama postaju uslov opstanka i jačanja tržišne pozicije. U takvom ambijentu preduzeća se sve više okreću korporativnom, odnosno internom preduzetništvu, koje predstavlja okvir za odvijanje stalnih promena i inoviranje u organizacijama. To je kompleksan i rizičan proces stalnog podsticanja i transformisanja ideja u ishode koji dugoročno omogućavaju održavanje konkurentne prednosti.

Osnovne organizacione manifestacije korporativnog preduzetništva su *korporativni poduhvati*, oličeni u kreiranju novih poslova, i *strategijsko preduzetništvo*, koje se odnosi na različite oblike organizacione obnove postojeće organizacije (Phan, Wright, Ucbasaran, & Tan, 2010). Korporativni poduhvati podrazumevaju kreiranje novog posla u organizaciji i njegovo integrisanje u postojeće poslovne aktivnosti, koji mogu, ali ne moraju voditi kreiranju potpuno nove organizacione jedinice ili dela. Oni mogu biti interni, koji nastaju u okviru postojeće organizacione strukture, iako fizički mogu biti dislocirani, ili eksterni korporativni poduhvati, poluautonomni ili autonomni organizacioni entiteti van sadašnjeg domena poslovanja, odnosno jezgra kompetentnosti.

* jelena_eric@kg.ac.rs

Predmet istraživanja u radu su *spin-off* poduhvati kao tip eksternih, delimično ili potpuno autonomnih korporativnih poduhvata, koji nastaju kao “izdanak” poslovanja etabliranih preduzeća, tako što ih osnivaju uglavnom bivši zaposleni, eksploatišući znanje i kompetencije stečene kroz prethodno iskustvo i rad u organizaciji. Za bolje razumevanje njihove prirode često se koristi metafora deteta koje se osamostaljuje i odvaja od roditelja, ali i dalje ostaje pod njegovim okriljem. Moncada, Tubke, Howells i Cabone (1999, s.6) su istakli da, u najvećem broju slučajeva, “*spin-off* podrazumeva podelu postojeće organizacije na dva dela, od kojih je jedan uglavnom veliki (postojeća organizacija), a drugi manji (novi poduhvat)”.

Cilj istraživanja u radu je da se argumentovano dokaže da intenzivniji razvoj *spin-off* poduhvata, posebno univerzitetskih, može biti značajan generator razvoja ekonomije na teritoriji grada Kragujevca. Imajući u vidu izuzetnu ograničenost resursa, ali i neophodnost podsticanja preduzetničke inicijative na lokalnom nivou, ovaj tip korporativnih poduhvata zavređuje veću pažnju i u nastavku razmatranja će biti detaljno analiziran.

Hipoteza 1: Podsticanje osnivanja *spin-off* poduhvata doprinosi jačanju preduzetništva i utiče na intenziviranje ekonomskog razvoja na lokalnom nivou.

U nastavku rada biće detaljno analizirane karakteristike, priroda i specifičnosti, kao i potencijalni efekti koje *spin-off* poduhvati imaju na matičnu kompaniju. Osim toga, biće predložene klasifikacije ovih poduhvata koje su najzastupljenije u literaturi, uvažavajući njihovu kompleksnost i heterogenost. Konačno, imajući u vidu činjenicu da je preduzetništvo na teritoriji grada Kragujevca još uvek nedovoljno razvijeno, kao i da postoji mali broj kompanija koje imaju dovoljnu ekonomsku snagu i kapacitet da u značajnijem broju izvedu nove poslovne poduhvate, posebna pažnja će biti posvećena analizi univerzitetskih *spin-off* poduhvata. Kragujevac kao univerzitetski i industrijski centar ima značajan potencijal oličen u velikom broju studenata, koje treba ohrabriti i pomoći im u otpočinjanu preduzetničkih poduhvata i pre sticanja univerzitetske diplome. Uloga savremenog univerziteta je da pomogne u uspostavljanju jače veze između akademske zajednice i poslovnog okruženja, tako da osnivanje univerzitetskih *spin-off* poduhvata može biti jedan od najefikasnijih metoda da se navedeni cilj ostvari i ojača preduzetnički duh na lokalnom nivou.

1. Karakteristike i efekti *spin-off* poduhvata

Razlozi zbog kojih preduzetnik napušta stabilan posao u organizaciji da bi započeo novi poduhvat su brojni, ali najčešći i najintenzivniji podsticaj je frustracija postojećim stanjem, kao i percepcija da se veći finansijski efekat može ostvariti osnivanjem novog poduhvata. Strategijska orijentacija organizacije može biti da se fokusira na jezgro kompetencija, što predstavlja signal korporativnom preduzetniku o šansama da se implementira njegova inovativna ideja. Menadžment je nekada nesproman da podrži interno, ali voljan da pruži podršku eksternoj implementaciji poduhvata, čime direktno podstiče preduzetnika da se upusti u aktivnost osnivanja *spin-off* poduhvata.

Inovativne organizacije sa diversifikovanim proizvodnim programom i kulturom učenja predstavljaju ambijent u kome zaposleni imaju inspiraciju da stvaraju i implementiraju ideje. Novi *spin-off* poduhvati se uglavnom osnivaju u okviru industrije u kojoj se nalazi matična kompanija, a najuspešniji su oni osnovani u istoj delatnosti. Faktori po kojima se oni međusobno razlikuju odnose se na tip matične organizacije, motivaciju da se započne poduhvat, transfer znanja, kao i na stepen međuzavisnosti na relaciji novi poduhvat-matična kompanija. Što je matična kompanija jača i brže raste, veća je verovatnoća da će i *spin-off* poduhvat biti uspešan, jer se oslanja na organizacione rutine i procedure koje su dokazane. Drugim rečima, *spin-off* poduhvat u izvesnom stepenu imitira matičnu kompaniju. Organizacione procedure su ukorenjene u matičnoj organizaciji i nije ih moguće doslovno prekopirati, ali ipak predstavljaju odličnu osnovu za kreiranje novih procesa u okviru poduhvata. *Spin-off* poduhvat karakteriše

visoka fleksibilnost i pripravnost na promene u okruženju, tako da za konkurente može postati veća pretnja od same matične organizacije.

Novi *spin-off* poduhvat je uglavnom lociran blizu matične organizacije, radi lakše eksploatacije njenih resursa, posebno blizine kupaca i dobavljača. Razvoj *spin-off* poduhvata može direktno zavisiti od resursa koje na raspolaganje stavlja matična kompanija (Klepper & Sleeper, 2005). Ipak, neki poduhvati se tendenciozno lociraju dalje od organizacije. Ako je cilj korporativnog preduzetnika da obezbedi poduhvatu leadersku poziciju na tržištu onda će težiti da maksimalno iskoristi matičnu organizaciju i biće lociran u njenoj blizini. Oni koji žele poziciju tehnološkog lidera će pre odlučiti da se dislociraju tamo gde mogu da ostvare niže troškove ili liderstvo u troškovima (Berchicci, King, & Tucci, 2008). Slično, mogućnost razmene resursa i potencijal transfera znanja na relaciji organizacija-novi poduhvat zavisi od stepena njihove komplementarnosti. Poduhvati sa višim stepenom autonomije će biti manje oslonjeni na birokratske procedure matične organizacije i fleksibilniji u odgovoru na promenljive uslove u okruženju (Parhankangas & Arenius, 2003). Novi poduhvati mogu replicirati organizacionu strukturu kompanije osnivača, ali u praksi oni to retko rade. To se posebno odnosi na preduzetničke poduhvate koji se potpuno osamostaljuju.

Odluka da se kreira novi poduhvat zavisi od tri grupe faktora. Prva se odnosi na kognitivne predispozicije preduzetnika, njegovo poreklo, obrazovanje, veštine i percepcije, druga podrazumeva spremnost menadžmenta da podstakne, odnosno ograniči preduzetničke inicijative, dok treća grupa faktora obuhvata raspoloživost resursa i tržišta. Visoka sličnost sa organizacijom olakšava *spin-off* poduhvatu da pristupi njenim resursima. Ipak, visoka povezanost može predstavljati barijeru za sticanje novih kompetencija i dalju diversifikaciju aktivnosti, a samim tim i razvoj poduhvata. *Spin-off* poduhvat od matične organizacije povlači socijalne, organizacione, materijalne i finansijske resurse (Greene, Brush, & Hart, 1999). Socijalni resursi obuhvataju profesionalne relacije i mreže zaposlenih u matičnoj organizaciji. Organizacioni resursi su članovi organizacije, osim korporativnog preduzetnika, koji poseduju neophodne informacije i znanje. Oni su na raspolaganju, iako njihova znanja često ne korespondiraju u potpunosti sa potrebama poduhvata. Za sveže ideje su potrebni novi ljudi. Materijalni resursi obuhvataju opremu, a finansijski se odnose na kapital koji organizacija stavlja korporativnom preduzetniku na raspolaganje. Povezanost organizacije i poduhvata može biti *tržišna*, kada oni dele tržište ili distributivne sisteme, *proizvodna*, kada nude slične proizvode ili *tehnološka*, kada koriste slične proizvodne ili procesne tehnologije (Lindholm, 1994). Priroda veze između organizacije i *spin-off* poduhvata mnogo govori o potencijalu i drugog.

Činjenica da se *spin-off* poduhvat oslanja na organizaciju koja je uspešna ima krucijalni značaj za obezbeđenje finansijskih resursa. Oni poseduju ne samo kvalitetnije informacije, već i bolji pristup resursima zahvaljujući prednostima reputacije. Investitori će radije finansirati *spin-off* koji osniva korporativni preduzetnik sa pređašnjim značajnim iskustvom u matičnoj organizaciji jer ono doprinosi smanjenju rizika. Pristup informacijama i *goodwill* omogućavaju korporativnim preduzetnicima iz uspešnih organizacija da se ponašaju rizičnije i implementiraju inovativnije ideje. Novi poduhvat može biti rezultat inovacije koja je pokrenuta u organizaciji, ali je menadžment ispoljio rezerve i neodlučnost prema njenoj implementaciji, jer bi to podrazumevalo veliki otklon od jezgra kompetentnosti. Tako korporativni preduzetnik napušta organizaciju i odlučuje se da iskoristi šansu koja mu se ukazala. Moguće je i alternativni pristup, da novi poduhvat bude fokusiran ka inkrementalnom razvoju, ulazeći u proizvodna ili tehnološka područja bliska matičnoj kompaniji. Ovakav pristup može voditi direktnoj konkurenciji sa organizacijom iz koje je poduhvat ponikao.

U fokusu interesovanja brojnih istraživača se nalaze *efekti spin-off* poduhvata na poslovanje matične kompanije (McKendrick, Wade, & Jaffee, 2009). Inicijalni negativni efekti mogu se prevazići zahvaljujući prednostima njene reputacije koju koristi novi poduhvat. Visoko kvalitetni poduhvati mogu doprineti podizanju ugleda i statusa organizacije, jer predstavljaju inkubator talentovanih preduzetnika sa kojima kvalitetni novi kadrovi žele da rade. Poželjnost

matične organizacije kao atraktivnog radnog mesta raste, čime se znatno olakšava proces regrutovanja visoko kvalifikovanih kadrova, kao i šire mogućnosti umrežavanja i saradnje. Dakle, poduhvati su pokretač zapošljavanja novih ljudi, pokretanja novih ideja i osmišljavanja novih poslovnih aktivnosti, što doprinosi razvoju novih kapaciteta i znanja. Promena ustaljenih šablona podrazumeva zaboravljanje starih i učenje novih lekcija. Organizacija ojačava sposobnost istraživačkog učenja. Odvajanje jezgra kompetentnosti od novog poduhvata je način istraživanja novih mogućnosti bez opasnosti za jezgro kompetentnosti organizacije. Matična kompanija je fokusirana na postojeće mogućnosti u okviru poslovanja, dok se novi poduhvat kreira da bi se iskoristile nove šanse. Stepem preklapanja znanja između matične organizacije i poduhvata determiniše njegove performanse (Sapienza, Parhankangas, & Autio, 2004). Očekuje se da će organizacioni deo koji postaje *spin-off* poduhvat imati bolje performanse nego da je ostao deo organizacije. Napuštanje organizacije poduhvatu omogućava slobodu u definisanju strategije, razvoju inovacija i prilagođavanju organizacione strukture potrebama tehnologije i tržišta.

Kreiranje *spin-off* poduhvata često nailazi na otpor matične organizacije, zbog potencijalnih problema koji mogu nastati. Kreiranje *spin-off* poduhvata generalno podrazumeva gubljenje ljudskih resursa. Veruje se da je glavni negativni efekat mobilnost kvalitetnih kadrova, kao i moguće ugrožavanje postojećeg rasta kompanije. Poslovne rutine i performanse matične kompanije ozbiljno trpe gubljenjem ključnih ljudi, jer dolazi do privremene dezorganizacije. Što je značajnija pozicija korporativnog preduzetnika bila u organizaciji, veća je verovatnoća da će poslovne aktivnosti biti ugrožene njegovim odlaskom. Ovo je kratkoročni uticaj koji se vremenom prevazilazi zahvaljujući organizacionom restrukturiranju i prekombinovanju resursa i kapaciteta. Oni prenose uhodane poslovne rutine iz matične organizacije i dragoceno neopipljivo znanje, što doprinosi kreiranju sličnosti, ali i povećanju konkurencije. Organizacija može izgubiti i druge značajne resurse, što dugoročno može ugroziti njenu konkurentsku sposobnost. To je potencijalni dodatni negativni efekat i pretnja za matičnu organizaciju. Specifično znanje koje je predmet transfera može pomoći uspehu *spin-off* poduhvata, ali i ugroziti organizaciju. Što je veća sličnost sa poduhvatom, veća je pretnja i verovatnoća neuspeha matične organizacije.

Činjenica da konkurenti podstiču osnivanje novih poduhvata kroz transfer tehnologije, znanja i veština, sa ciljem kreiranja novih tržišta, onemogućava menadžmentu organizacije pasivan pristup. Nema čvrstih dokaza u prilog tezi da sa nastankom novog poduhvata inovativnost organizacije opada. Naprotiv, smatra se da u dugom roku, *spin-off* poduhvati pomažu organizaciji da se uskladi sa okruženjem i trgne iz poslovne inercije. Dakle, iako inicijalno mogu ugroziti poslovanje organizacije, *spin-off* poduhvati joj dugoročno pomažu. Tokom vremena grade se nove kompetencije, aktivnosti i kapaciteti, čime se kompanija usklađuje sa novim uslovima i smanjuje se verovatnoća neuspeha.

Osnivanje novog poduhvata značajno doprinosi rastu i vitalnosti čitave ekonomije, jer oni teže da nadmaše ne samo matičnu kompaniju, već i druge nove konkurente. Oni predstavljaju značajan izvor inovacija i dostižu uspeh usklađivanjem tehnologije sa tržišnim potrebama. Za radnu snagu, oni su izvor novih mogućnosti u razvoju karijere. Istovremeno donose sveže ideje i duh u industriju koji postaju novi izvor kompetentnosti.

2. Klasifikacija *spin-off* poduhvata

Zaposleni su zahvaljujući iskustvu i veštinama stečenim u organizaciji u povoljnijoj poziciji da osnuju uspešan *spin-off* u odnosu na samostalne preduzetnike. Pojedinci sa preduzetničkim predispozicijama kreiranjem *spin-off* poduhvata samostalno razvijaju proizvod i kreiraju tržište, ostvarujući višu stopu rasta i profitabilnosti nego što bi bilo moguće u okviru organizacije.

Iskustvo je veoma važan faktor u identifikovanju i eksploataciji novih poslovnih šansi. Generalno, mnogo je veća verovatnoća da će opstati *spin-off* nego *start-up* poduhvat, jer je on zasnovan na velikom znanju i kapacitetima matične kompanije, koja je često spremna da pomogne i ponudi neophodne resurse. *Spin-off* poduhvat imaju jak apsorpcioni kapacitet, što znači da preduzetnik ima sposobnost da “prepozna vrednost novih relevantnih informacija, da ih sagleda i uspešno komercijalizuje” (Cohen & Levinthal, 1990). On usvaja neke od postojećih organizacionih rutina i prilagođava ih sopstvenim potrebama. Drugim rečima, za razliku od *start-up* poduhvata, kod *spin-off* poduhvata se ne počinje od nule. Faktori po kojima se korporativni poduhvati međusobno razlikuju odnose se na tip matične organizacije, motivaciju da se započne poduhvat, transfer znanja, kao i na stepen zavisnosti novog poduhvata od matične kompanije.

U literaturi do danas nije postignut konsenzus o jedinstvenoj klasifikaciji *spin-off* poduhvata. Tubke (2004) je *spin-off* poduhvate razvrstao na one koji nastaju kao rezultat restrukturiranja i preduzetničke. Poduhvati koji nastaju restrukturiranjem su tzv. pasivni ili defanzivni *spin-off* poduhvati. Za razliku od njih, preduzetnički *spin-off* poduhvati nastaju kao rezultat želje preduzetnika da iskoristi znanja i iskustva stečena radom u organizaciji. Odbijanje organizacije da implementira inovativne ideje može stvoriti interne konflikte i frustraciju, što za posledicu može imati odluku jednog ili više zaposlenih da svoje ideje sprovede potpuno samostalno i nezavisno od postojeće organizacione strukture. Preduzetnički *spin-off* poduhvati retko održavaju formalne veze sa matičnom organizacijom, već saraduju sa eksternim stakeholderima, posebno kupcima i dobavljačima. U literaturi se oni često nazivaju i spontani, odnosno ofanzivni *spin-off* poduhvati. Osnovna klasifikacija preduzetničkih *spin-off* poduhvata obuhvata korporativne poduhvate, koji nastaju izdvajanjem iz postojeće organizacije, institucionalne, koji potiču iz javnih i privatnih institucija, i univerzitetske, koji nastaju kao izdanak aktivnosti na visokoškolskim institucijama (Tubke, 2004).

Osnovna razlika između korporativnih i drugih preduzetničkih *spin-off* poduhvata je u načinu na koji se inicira njihovo osnivanje (Wierzbicka, 2010). Korporativni nastaju kao rezultat odluke menadžmenta da formira novi poduhvat. Oni su često rezultat reorganizovanja ili restrukturiranja matične kompanije, ali takođe mogu biti kreirani kada zaposleni nisu u mogućnosti da realizuju svoje ideje, pa se odlučuju da “otkupe” neophodnu infrastrukturu od postojeće organizacije”. Tada se sprovodi podela organizacije na matičnu kompaniju i jedan ili više *spin-off* poduhvata. *Spin-off* posluje nezavisno, a uglavnom ostaje u nekoj vrsti formalne ili neformalne veze sa matičnom kompanijom. Uobičajeno je da matična kompanija zadrži manjinsko vlasništvo u poduhvatu. Formiranje novog poduhvata može biti percipirano kao dobar način da se iskoriste povoljne tržišne prilike i analiziraju potencijal inovativnih ideja. Motivacija za kreiranje poduhvata može poticati iz spremnosti organizacije da razvija inovacije koje su van jezgra kompetentnosti. *Spin-off* može biti alternativna strategija nadmetanja u promenljivom poslovnom okruženju, način da se podigne profitabilnost (Zahra, 1991), podstakne strategijska obnova (Guth&Ginsberg, 1990), promovise inovativnost (Baden-Fuller, 1995) i stekne znanje (McGrath et al.,1994). Kompanija može težiti tome da onim aktivnostima koje nisu vitalne omogućiti da se eksterno razvijaju. Organizacija se ne odriče dela poslovanja, već naprotiv, želi da novi poduhvat bude začetak budućeg jezgra kompetentnosti.

Druga popularna klasifikacija je zasnovana na promenama u vlasničkoj strukturi (Lindholm, 1994). *Spin-off divestitura* se odnosi na prodaju dela organizacije, koja se može sprovesti na tri načina. *Sell-off* je situacija u kojoj deo organizacije kupuje druga organizacija, *buy-out* podrazumeva preuzimanje organizacionog dela koje sprovodi menadžment (*management buy-out*), zaposleni (*employee buy-out*) ili treće lice (*leveraged buy-out*). Kod *buy-out* transakcija, matična kompanija zadržava manjinsko vlasništvo u novom poduhvatu. *Equity spin-off* nastaje kada organizacija kreira novo preduzeće, čije sve akcije alokira sopstvenim akcionarima. Lindholm (1994) je kao poseban tip identifikovao i tzv. *interne spin-off* poduhvate, koji nastaju kada se kreira posebna organizacija u granicama već postojeće.

Jedno novije istraživanje je pokazalo da korporativni *spin-off* poduhvati, koji održavaju indirektnu vezu sa matičnom kompanijom, ostvaruju niže performanse u poređenju sa preduzetničkim *spin-off* poduhvatima, koji su potpuno samostalni (Evald, Clarke, & Jensen, 2009). To znači da matična organizacija može imati negativan uticaj na performanse poduhvata. Problem može biti u izgradnji posebnog identiteta i preuzimanju neadekvatnih poslovnih šablona, čime se kreira odnos preterane međuzavisnosti. Tada poduhvat ima problem sa kreiranjem nove baze znanja. U ovoj oblasti je potrebno uložiti dodatne istraživačke napore, tako da zaključke navedenog istraživanja treba uzeti sa rezervom.

3. Visokotehnološki univerzitetski *spin-off* poduhvati

Kompanije se suočavaju sa potrebom da kontinuirano podstiču inovativnost i preduzetničko ponašanje zaposlenih. Univerziteti, sa druge strane, često nailaze na barijeru u pokušaju da nova znanja, tehnologije i rezultate naučno-istraživačkih aktivnosti komercijalizuju na tržištu. Istraživanja koja se sprovode na univerzitetima generišu efekat tzv. *prelivanja znanja* ka preduzećima u okruženju. Iz tog razloga je potrebno detaljnije razmotriti ulogu univerziteta u podsticanju preduzetničkih napora i generalno, razvoju preduzetništva.

Za razliku od preduzetničkih i korporativnih *spin-off* poduhvata, koji po definiciji nastaju pod okriljem organizacije, univerzitetski *spin-off* poduhvati češće nastaju kao rezultat naučno-istraživačkih aktivnosti, što ne umanjuje njihov potencijal da značajno doprinesu razvoju inovativnih potencijala preduzeća sa kojima ostvaruju poslovnu saradnju, naprotiv. Obe strane, i preduzeće i univerzitet, imaju nešto što nude kao svoju prednost na tržištu, ali i određene nedostatke. Odgovor na izazove leži u kreiranju *spin-off* poduhvata u okviru kojih se najčešće ostvaruje saradnja na relaciji *preduzeće – preduzetnik – univerzitet*. Preduzetnik je taj koji povezuje obe strane, bilo da se radi o zaposlenom u preduzeću koji traži pomoć i podršku sa univerziteta za realizaciju svog poslovnog poduhvata, ili o nekom iz akademskih krugova ko poseduje neophodno stručno znanje, najčešće u oblasti visokih tehnologija, ali se menadžmentu preduzeća obraća jer mu nedostaju resursi i poslovno iskustvo za komercijalizaciju ideje. Ovakvi poduhvati ne samo da značajno unapređuju preduzetničke potencijale preduzeća, već i daju značajan doprinos razvoju i podizanju kvaliteta univerziteta. Univerzitetski *spin-off* poduhvati su izrazito heterogeni, mnogi od njih svoje postojanje duguju investicijama iz preduzeća, a po strukturi ulaganja često imaju formu zajedničkog poduhvata. Bez obzira na tip poduhvata, preduzeće koje se odluči da podrži univerzitetski *spin-off* poduhvat, makar i kao manjinski vlasnik, može računati da će se takva investicija značajno odraziti na podizanje inovativnosti i sposobnost implementacije preduzetničkih inicijativa (Westhead, Wright, & McElwee, 2011, str. 96-104).

Uloga novih visokotehnoloških poduhvata u razvoju preduzetništva i rastu savremenih ekonomija postaje sve značajnija. Ipak, postoje značajni konceptualni i metodološki problemi u definisanju *visoke tehnologije* i visokotehnoloških poduhvata. Često se tehnološke inovacije izjednačavaju sa pojmom visoke tehnologije. Butchart (1987) je, u pokušaju da odgovori na pitanje koje delatnosti mogu biti posmatrane kao tehnološki inovativne, izvršio klasifikaciju tehnoloških sektora na bazi procesa. Njegov stav je da su visoke tehnologije one u kojima se nadprosečni napor ulazu u IR, a u strukturi zaposlenih imaju veći broj naučnika, inženjera i drugih eksperata tehničkih struka. Uspeh visokotehnoloških poduhvata kreiranih oko dva američka univerziteta *Stanford* i *Massachusetts Institute of Technology* inspirisao je razvoj tzv. *tehnoloških parkova* širom sveta.

Tehnološki parkovi stimulišu transfer tehnologije između univerziteta i preduzeća. Preduzetnicima se pruža mogućnost raspolaganja specijalizovanim uslugama: poslovnim prostorom, zajedničkim resursima i poslovnim uslugama, veza sa univerzitetom i istraživačkim centrima, kao i mogućnost saradnje sa drugim članovima parka (Siegel, Westhead, & Wright, 2003). Postojanje tehnološkog parka značajno olakšava potencijalnim preduzetnicima izbor

lokacije novog poduhvata. Faktori koji presudno utiču su troškovi transporta, stručna radna snaga, raspoloživi prostor, finansijski podsticaji, pogodnost lokacije, obezbeđenje komplementarnih usluga kojima se prevazilaze nedostaci kao što su nedovoljne poslovne veštine i znanja. Ulaskom u uslove ovakvog, zaštićenog okruženja, preduzetnici smanjuju rizik započinjanja poduhvata.

Univerziteti stimulišu lokalne inovativne potencijale privlačeći u klastere preduzetnički orijentisana preduzeća koja pokazuju spremnost da ulažu u IR. Ovakve inicijative olakšavaju transfer tehnologije i komercijalizaciju znanja kroz licenciranje i formiranje novih visokotehnoloških poduhvata od strane preduzetnika iz redova akademske zajednice. Vlada u saradnji sa lokalnim samoupravama, univerzitetima i finansijskim institucijama teži da poveća broj novih poduhvata kroz raznovrsne mere podrške, kao i uklanjanje potencijalnih barijera (informacionih, poslovnih, finansijskih, vlasničkih itd.).

Akademsko preduzetništvo sve više dobija na popularnosti u poslednje vreme. Članovi akademske zajednice po prirodi zanimanja poseduju preduzetnički duh i izražene preduzetničke sklonosti, koje se ogledaju u idejama za nove istraživačke projekte i traženju načina da se oni finansiraju i implementiraju. Oni tragaju za preduzećima koja su spremna da preuzmu rizik, angažuju resurse i implementiraju rezultate novih naučnih dostignuća, čime u relativno kratkom roku mogu radikalno podići svoje preduzetničke potencijale. Licenciranje inovacija, kroz naplaćivanje rojaliteta za njeno korišćenje je tradicionalni način komercijalizacije akademskog istraživanja. Istraživači mogu biti i konsultanti, prijavljivati patente ili posedovati prava intelektualne svojine. Danas se značajna pažnja posvećuje brzorastućim poduhvatima koje su osnovali preduzetnici iz redova akademske zajednice, koji su nastali kao *spin-off* poduhvati sa univerziteta ili naučno-istraživačkih centara. Ovakva tendencija nastaje kao posledica opadanja finansijske podrške univerzitetima iz nacionalnih budžeta i sve veće javne debate o ulozi univerziteta u društvu. Dolazi do značajnih promena u legislativi koje omogućavaju promene u pogledu vlasništva i eksploatacije prava intelektualne svojine kreirane na univerzitetima.

Univerziteti teže da podstaknu kreiranje *spin-off* poduhvata među članovima akademske zajednice, u kojima sve strane, univerzitet, preduzetnik i potencijalni ulagač, bilo da se radi o preduzeću ili institucionalnom investitoru, imaju učešće u vlasništvu, u uverenju da će tako kreirani novi poduhvati doneti značajan profit i kapitalni dobitak kada se prodaju. Ipak, mogućnost sklapanja ovakvih aranžmana diktira legislativa. Kada postoji zakonski okvir, univerzitet može posedovati vlasničko učešće u *spin-off* poduhvatu, u zamenu za ustupljeno pravo korišćenja patenta (Westhead et al., 2011, ss. 96-104). Ovakve poduhvate je najlakše prepoznati. Ipak, značajan broj veza poduhvata i univerziteta nije zasnovan na korišćenju formalnog, kodifikovanog znanja kao što su patent i ne podrazumeva da je univerzitet jedan od vlasnika. Najveći broj poduhvata koje osnivaju preduzetnici iz akademske zajednice je zasnovan na njihovom intelektualnom vlasništvu i znanju. Na neki način, oni su svoj poduhvat kreirali godinama. Mogućnost korišćenja znanja koje su stekli zarad ličnog profita zavisi od više faktora: zakonodavstva, specifičnosti zemlje (u nekim zemljama rezultati istraživanja pripadaju istraživaču, a ne univerzitetu) i univerzitetske politike. Potencijalnom preduzetniku iz akademske zajednice na raspolaganju stoje dve mogućnosti: da napusti univerzitet i samostalno kreira novi posao ili da paralelno radi na univerzitetu, a poduhvatom upravlja sam ili uz pomoć kadrova preduzeća sa kojim ima uspostavljenu saradnju. Postoje nedoumice oko potencijalne efektivnosti preduzetnika iz akademskih krugova kao menadžera, imajući u vidu da su oni godine proveli radeći posao u kome komercijalni uspeh nije bio prioritet.

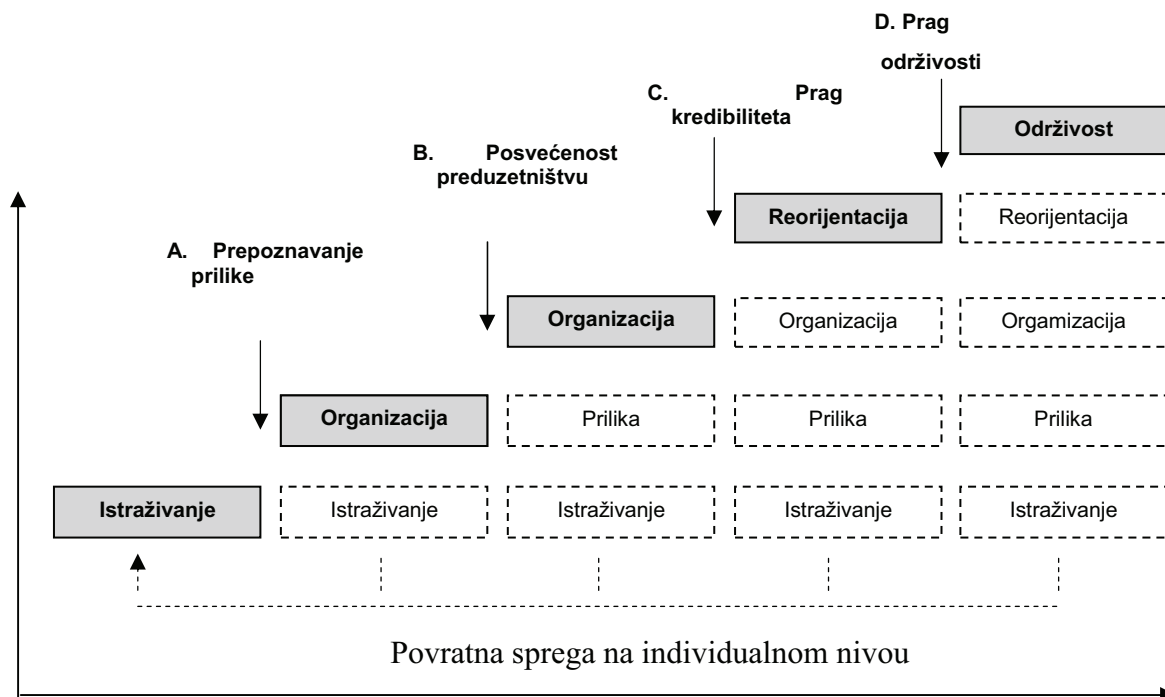
Iako su univerzitetski *spin-off* poduhvati mehanizam pomoću kojeg značajni kapitalni dobici mogu biti ostvareni, kako za univerzitet, tako i za potencijalnog preduzetnika, ipak treba imati na umu da su oni veoma heterogeni. Moguće je razlikovati tri tipa univerzitetskih *spin-off* poduhvata u zavisnosti od prirode veze sa visokoškolskom institucijom, baze resursa i tipa poslovnog modela: poduhvati *podržani smelim kapitalom*, poduhvati *tragači* i poduhvati *životnog stila* (Wright, Clarysse, Mustar, & Lockett, 2008). Oko polovine svih poduhvata su u

kategoriji tragača, nešto manje, oko 40% su poduhvati *životnog stila*, dok je manje od 10% pokrenuto investicijom smelog kapitala. To znači da u praksi tehnologija na kojoj je zasnovan poduhvat nije radikalno nova, niti poduhvat ima potencijal naglog rasta ili kreiranja novog tržišta. To su poduhvati *tragači*, bazirani na patentom zaštićenom prototipu ili beta verziji proizvoda. Preduzetnici uglavnom imaju sklopljen ugovor o saradnji sa univerzitetom u oblasti istraživanja ili konsaltinga, i pokušavaju da identifikuju proizvod koji će biti dovoljno komercijalan. Poduhvati *životnog stila* obično nastaju kao mali, bez jasne ideje o tome koliki im je zapravo potencijal rasta. Zato na univerzitetima ne postoji izražena spremnost da se ovim poduhvatima pruži podrška, posebno kada njihovo osnivanje ne podrazumeva transfer tehnologije. Ovi poduhvati nisu preterano zahtevni u pogledu ljudskih, finansijskih i tehnoloških resursa, ali povećavaju vidljivost univerziteta, regionalno posmatrano. Ovaj tip poduhvata čini srž onoga što je danas široko prihvaćen koncept *preduzetničkog univerziteta*. Iz perspektive zakonodavaca, najinteresantniji su poduhvati *podržani smelim kapitalom*, jer se veruje da mogu kreirati proizvode namenjene velikim i novim tržištima. Ukoliko se pokažu kao uspešni, novi poduhvati mogu ostvariti značajni kapitalni dobitak kroz izlazak na berzu ili prodajom nekoj renomiranoj multinacionalnoj kompaniji. Zahtevaju velike početne investicije u ranoj fazi razvoja tehnologije, koja treba da dovede do proizvoda koji će generisati značajne prihode. Ovi poduhvati ne samo da se suočavaju sa izazovom obezbeđivanja neophodnih finansijskih sredstava, već i privlačenja kredibilnih istraživača koji su prethodno na univerzitetu radili na novoj tehnologiji. Univerziteti uglavnom imaju samo malobrojne grupe vodećih istraživača, tako da je njihov kapacitet kreiranja ovakvih poduhvata ograničen. Razvoj univerzitetskih *spin-off* poduhvata predstavlja iterativni proces koji se odvija kroz nekoliko faza. Pragovi, odnosno prelazi u nove faze razvoja (Slika 1) su (Vohora, Wright, & Lockett, 2004):

- **Prepoznavanje prilike** – u ovoj fazi preduzetnik sintetizuje naučna znanja sa razumevanjem zahteva tržišta na koje se fokusira. Postoji potreba za uspostavljanjem kontakata sa poslovnim ekspertima van univerziteta.
- **Posvećenost preduzetništvu** – potrebno je pronaći adekvatnu podršku na univerzitetu za novi poduhvat. Ovo se može ispostaviti kao glavni problem, ukoliko sa univerziteta nedostaju resursi, mreža podrške ili odgovarajući podsticaji i politike.
- **Prag kredibiliteta** – novi poduhvat je mali i nov, što mu predstavlja teret. Nema istorijskih podataka o prihodima, a resursi su često neopipljivi. Ovo su značajne barijere za privlačenje kupaca i investitora. Univerziteti treba da razviju politike podsticanja tzv. surogat preduzetništva. To su preduzetnici koji se priključuju osnivaču poduhvata, koji nemaju akademsko iskustvo, već dolaze iz preduzeća, poseduju komercijalno znanje, dakle poznaju tržište, imaju mrežu kontakata i pomažu u prevazilaženju prepreka. Dislociranje poduhvata u komercijalni poslovni prostor, van univerziteta, signalizira potencijalnim kupcima komercijalnu orijentaciju.
- **Prag održivosti** – poduhvat mora razviti sposobnost da otkloni nedostatke iz ranijih faza i pretvori ih u snage, kapacitete i socijalni kapital.

Uprkos naporima da se podrže i ojačaju univerzitetski preduzetnički poduhvati, i dalje većina njih ostane mala, a samo retki ostvare značajniji rast. Izbor adekvatne strategije komercijalizacije je uslovljen dostupnošću i specifičnošću resursa koje zahteva njihova implementacija, odnosno zainteresovanošću preduzeća da sarađuju. Strategije fokusirane na tržišne aspekte zahtevaju kadrove sa specifičnim znanjima u oblasti marketinga. Preduzetnik može težiti razvoju relacija sa renomiranim poslovnim partnerom, ali treba biti oprezan. Tehnologija kojom raspolaže poduhvat, preduzeću može biti samo sporedni deo portfolija, što nekada dovodi do asimetrije u relacijama, na štetu poduhvata.

Slika 1. Faze razvoja univerzitetskih spin-off poduhvata



Izvor: Westhead, P., Wright, M., & McElwee, G. (2011). *Entrepreneurship: Perspectives and cases*. Pearson Education Limited, Essex, England. c.103.

U današnje vreme sve je izraženija potreba da univerziteti kadrove podstaknu da uđu u preduzetničke vode, te da sistem unapređenja i vrednovanja dostignuća zasnuju na novom shvatanju akademskih rezultata. Važno je kroz sistem kompenzacija nagraditi zaposlene koji se angažuju u komercijalizaciji univerzitetskih naučno-istraživačkih rezultata. Buduća istraživanja imaju zadatak da bolje osvetle barijere koje stoje na putu komercijalizacije naučnih saznanja, kao i da ponude odgovor na pitanje kako ih prevazići. Sa druge strane, preduzeća koja u neposrednom okruženju imaju univerzitete i druge istraživačke institucije, treba ozbiljno da razmotre mogućnost uspostavljanja saradnje, jer je znanje jedan od najznačajnijih resursa, sa potencijalom da postane ključni izvor konkurentske prednosti.

Zaključak

U godinama globalne ekonomske krize i restrukturiranja, prevazilaženje tradicionalnih uhodanih poslovnih šablona i orijentacija ka inovacijama, postaju uslov opstanka i jačanja konkurentske pozicije, tako da razvoj preduzetničke inicijative zadobija intenzivniju društvenu i institucionalnu podršku. Građani se merama makroekonomske politike, izgradnjom neophodne infrastrukture i programima podrške podstiču na preduzetničku inicijativu. Šira društvena podrška i priznanje uspešnim preduzetničkim inicijativama koje doprinose rastu putem kreiranja nove vrednosti i radnih mesta, ima posebnu važnost i šalje poruku potencijalnim preduzetnicima da će njihovi naponi biti poštovani i adekvatno vrednovani na širem planu. Na osnovu rezultata sprovedenih empirijskih istraživanja u razvijenim zemljama može se uočiti da podsticanje osnivanja *spin-off* poduhvata doprinosi jačanju preduzetništva i utiče na intenziviranje ekonomskog razvoja. Ovakav stav treba da bude putokaz tranzicionim ekonomijama u pokušaju da iskoriste preduzetnički potencijal u funkciju unapređenja ekonomskog razvoja ekonomskog razvoja. Ovo je posebno značajno u tranzicionoj ekonomiji, kakva je srpska, jer građani često imaju značajne rezerve i negativna predubeđenja o preduzetništvu, u svetlu činjenice da je

tranzicija u kratkom roku iznedrila brojne uspješne “preduzetnike” čiji poslovni uspeh je nastao prevashodno zahvaljujući moćnim političkom okrilju.

Nedovoljan broj uspešnih kompanija na lokalnom nivou koje bi imale kapacitet da samostalno iznedre nove korporativne *spin-off* poduhvate uslovljava potrebu usmeravanja na eksploataciju znanja kroz osnivanje većeg broja univerzitetskih *spin-off* poduhvata. Kragujevac kao industrijski i univerzitetski centar sa bogatom tradicijom ima značajan potencijal za razvoj kroz podsticanje *spin-off* poduhvata u akademskoj zajednici i intenzivnije povezivanje istraživača i poslovnog okruženja.

Reference

1. Baden-Fuller, C. (1995). Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research. *British Journal of Management*, S3-S16.
2. Berchicci, L., King, A., & Tucci, C. L. (2008). Spin-offs' strategy and location choice. Copenhagen: Paper presented at the 25th Celebration Conference 2008 on Entrepreneurship and Innovation-organizations, institutions, systems and regions.
3. Butchart, R. (1987). A new uk definition of high-technology industries. *Economic Trends*, 400, 82-88.
4. Evald, M. R., Clarke, A. H., & Jensen, K. W. (2009). Do direct or indirect relations between incumbent firms and corporate spin-offs affect the performance of spin-offs? *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 1(2), 147-163.
5. Greene, P. G., Brush, C. G., & Hart, M. M. (1999). The Corporate Venturing Champion: A resource-based Approach to Role and Process. Baylor University, 103-122. (, 8.02.2012, 11:23)
6. Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990), Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, Special issue 11, 297 – 308.
7. Klepper, S. & Sleeper, S. (2005). Entry by spinoffs. *Management Science*, 51(8), 1291-1306.
8. Lindholm, A. (1994). *The economics of technology/related ownership changes. A study of inovativeness and growth through acquisitions and spin/offs*. Goteborg: Department of Industrial Management and Economics Chalmers University of Technology. (<http://www.dissertations.se/dissertation/596768ed23/>, 8.02.2012, 11: 32)
9. McGrath, R. G., Venkataraman, S., & MacMillan, I. C. (1994). The advantage chain: Antecedents to rents from internal corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 351-369.
10. McKendrick, D. G., Wade, J. B., & Jaffee, J. (2009). A good ridance? Spin-off and the technological performance of parent firm. *Organization Science*, 979-992.
11. Moncada, P., Tubke, A., Howells, J., & Cabone, M. (1999). *The impact of corporate spin-offs on competitiveness and employment in the European Union*. Seville: Institute for Prospective Technological Studies (IPTS).
12. Parhankangas, A., & Arenius, P. (2003). From a corporate venture to an independent company: a base for a taxonomy for corporate spin-off firms. *Research Policy*, 32(3), 463-481.
13. Phan, P., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W. (2010). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*, 24 (3), 197–205.
14. Sapienza, H. J., Parhankangas, A., & Autio, E. (2004). Knowledge relatedness and post-spin-off growth. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 809-829.
15. Siegel, D., Westhead, P., & Wright, M. (2003). Science parks and the performance of new technology-based firms: A review of recent UK evidence and an agenda for future research. *Small Business Economics*, 20(2), 177-184.
16. Tubke, A. (2004). *Success factors of corporate spin-offs*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishing Group. (http://books.google.rs/books?id=aoVMbnOu6_GEC&printsec=frontcover&hl=sr#v=onepage&q&f=false, 1.02.2014.,11:53)
17. Vohora, A., Wright, M., & Lockett, A. (2004). Critical junctures in the growth in the university high-tech spinout companies. *Research Policy*, 33, 147-175.
18. Westhead, P., Wright, M., & McElwee, G. (2011). *Entrepreneurship: Perspectives and cases*. Pearson Education Limited, Essex, England.
19. Wierzbicka, M. (2010). *Entrepreneurs, spin-offs and corporate ventures: A review of definitions and characteristic*. Aalborg University.

20. Wright, M., Clarysse, B., Mustar, P., & Lockett, A. (2008). *Academic entrepreneurship in Europe*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
21. Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 259-285.

OPŠTI POKAZATELJI STANJA I RAZVOJA TRGOVINSKE MREŽE U ŠUMADIJI

Dr Gordana Radosavljević *
Katarina Borisavljević *

***Apstrakt:** Proces tranzicije trgovine u Republici Srbiji tekao je znatno brže u odnosu na druge sektore privrede i uticao je na promene u strukturi maloprodaje, maloprodajnih formata, asortimana i navika potrošača. Značajan je rast pojedinih domaćih trgovinskih preduzeća, kao i dolazak stranih trgovinskih kompanija, što je uticalo na kretanja u sferi trgovine i promenu percepcije o trgovini, a posebno o maloprodaji. Ulazak stranih trgovinskih kompanija na tržište Srbije je uticao na izgradnju savremene trgovinske delatnosti. Sve promene koje su se dešavale u trgovini Republike Srbije, karakteristične su i za okrug Šumadije. Posebno treba istaći promene u strukturi trgovinske mreže u smislu povećanja broja velikih maloprodajnih formata (supermarketa, hipermarketa i sl.) i postepeno smanjivanje broja tradicionalnih prodavnica. Cilj rada je da se analizira stanje u strukturi trgovine i trgovinske mreže u okrugu Šumadije. Pored toga, u radu se analizira i stepen koncentracije trgovine, polazeći od definisanja relevantnog tržišta i prihoda od prodaje velikih maloprodajnih preduzeća koja posluju u Šumadiji.*

***Ključne reči:** trgovina, maloprodajna preduzeća, koncentracija maloprodaje, konkurencija*

1. Analiza stanja i razvoja trgovine u Srbiji

Modernizacija i rast trgovinskog sektora direktno utiču na rast privrede i druge sektore. Tokom poslednjih decenija struktura trgovine u razvijenim zemljama se menjala što se ispoljavalo kroz sledeće trendove: prvo, smanjilo se tržišno učešće sitnih i nezavisnih trgovinskih kompanija i povećalo tržišno učešće velikih trgovinskih kompanija koje diktiraju ponudu na tržištu i uslove konkurencije; drugo, smanjila se stopa rasta broja prodajnih objekata, uz istovremeno povećanje stope rasta prodajnog prostora; treće, povećao se broj trgovinskih kompanija koje ulaze u određeni oblik vertikalne i horizontalne kooperacije; i sve više je prisutan proces internacionalizacije maloprodaje.¹ Razvoj moderne trgovine u tranzicionim zemljama se odnosio na poboljšanje kvaliteta usluga u maloprodaji, razvoj trgovinske marke, proširivanje asortimana, investiranje u kadrove, jačanje promotivnih aktivnosti, uvođenje novih oblika prodaje, udruživanje radi ostvarivanja ekonomije obima i sl.²

U poslednjih dvadeset godina, Srbija je suočena sa procesom tranzicije ka institucionalnoj i funkcionalnoj tržišnoj privredi, kao i procesom približavanja Evropskoj Uniji. Procesi transformacije privrede Srbije najočiglednije se ispoljavaju u domenu trgovine koja predstavlja odraz stanja privrede i samog privrednog i tržišnog sistema. To pokazuju i podaci o bruto domaćem proizvodu (BDP) u trgovinskom sektoru Srbije. U pogledu analize procentualne stope realnog rasta BDP u trgovini Srbije, može se zaključiti da je stopa kontinuirano varirala u poslednjih nekoliko godina a u 2011. godini je iznosila -6,5%. (tabela 1)

* gocar@kg.ac.rs

* katarinab@kg.ac.rs

¹ Lovreta, S., Končar, J., Petković, G., 2009, Kanali marketinga, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 533-541

² Brčić-Stipčević, V., Renko, S., 2004, Croatian retail in transition and approaching the European Union, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2(1), str. 97-108

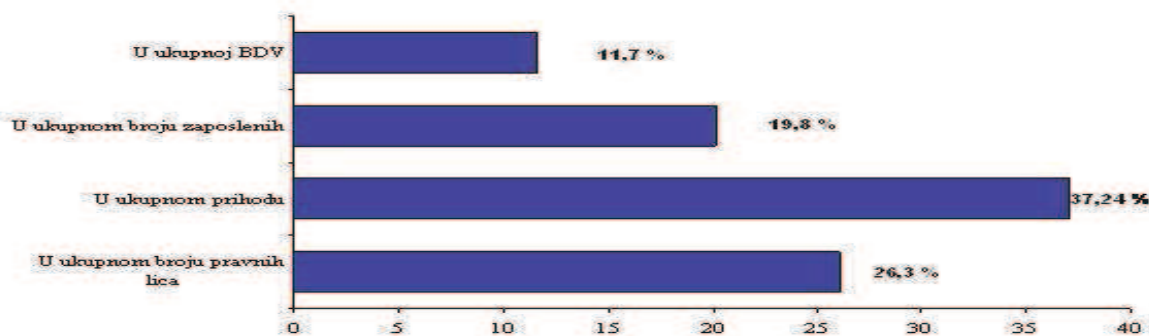
*Tabela 1: Bruto domaći proizvod u sektoru trgovine Republike Srbije
(iznos u milionima RSD i % stopa rasta)*

	2008	2009	2010	2011
Vrednost BDP-a u trgovini Srbije	277794,2	258486,9	267969,6	295111,7
Stopa rasta BDP-a u trgovini	6,7	-7,5	1,7	-6,5

Izvor: Statistički godišnjak RZS, 2013

Ključni pokazatelji stepena razvoja trgovine u Srbiji odnose se na učešće trgovine u ukupnom BDP (11,7%), u ukupnom broju trgovinskih preduzeća i prodavnica (26,3%), u ukupnom broju zaposlenih (19,8%) i u ukupnom prihodu od prodaje (37,24%). (slika 1)

Slika 1: Pokazatelji učešća trgovine u privredi Srbije, 2012



Izvor: Privredna komora Srbije

Prema osnovnim pokazateljima Republičkog zavoda za statistiku i Privredne komore Srbije, svojinska transformacija je, u velikoj meri, promenila strukturu trgovine Srbije. Došlo je do usitnjavanja trgovine, što pokazuje broj od 33.270 trgovinskih preduzeća u Srbiji, a od tog broja 23.940 preduzeća posluje u sektoru trgovine na veliko, a oko 6.226 preduzeća u sektoru trgovine na malo. Ukupan promet u trgovini je iznosio 2.784.400 miliona RSD, odnosno, oko 40% učešća u ukupnom prometu Srbije u 2012. godini.

Analizirajući strukturu trgovinskih preduzeća prema kriterijumu njihove veličine (tabela 2) može se zaključiti da je učešće mikro, malih i srednjih preduzeća oko 99,6%, a učešće velikih preduzeća oko 0,4% u ukupnom broju trgovinskih preduzeća u Srbiji.

Tabela 2: Pregled ukupnog broja preduzeća u Srbiji i broja trgovinskih preduzeća prema veličini (2011)

	Ukupno	Mikro (0-9)	Mala (10-49)	Srednja (50-249)	Velika (250 i više)
Ukupno	84690	73108	8990	2105	487
Trgovina na veliko i malo i prodaja motornih vozila	33270	30034	2758	407	71
Trgovina na veliko, osim trgovine motornim vozilima	23940	21839	1819	241	41
Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima	6226	5423	646	128	29

Izvor: Statistički godišnjak, RZS, 2012.

U pogledu ukupnog broja prodavnica u sektoru trgovine na malo u Srbiji (tabela 3) može se zaključiti da je zabeležen trend smanjenja njihovog broja u poslednjih nekoliko godina. Međutim, i dalje je prisutan značajan broj trgovinskih radnji u Srbiji što pokazuje da je maloprodaja u Srbiji još uvek usitnjena i nedovoljno razvijena u odnosu na evropske zemlje.

Tabela 3: Pregled ukupnog broja prodavnica u Srbiji u periodu 2008-2012

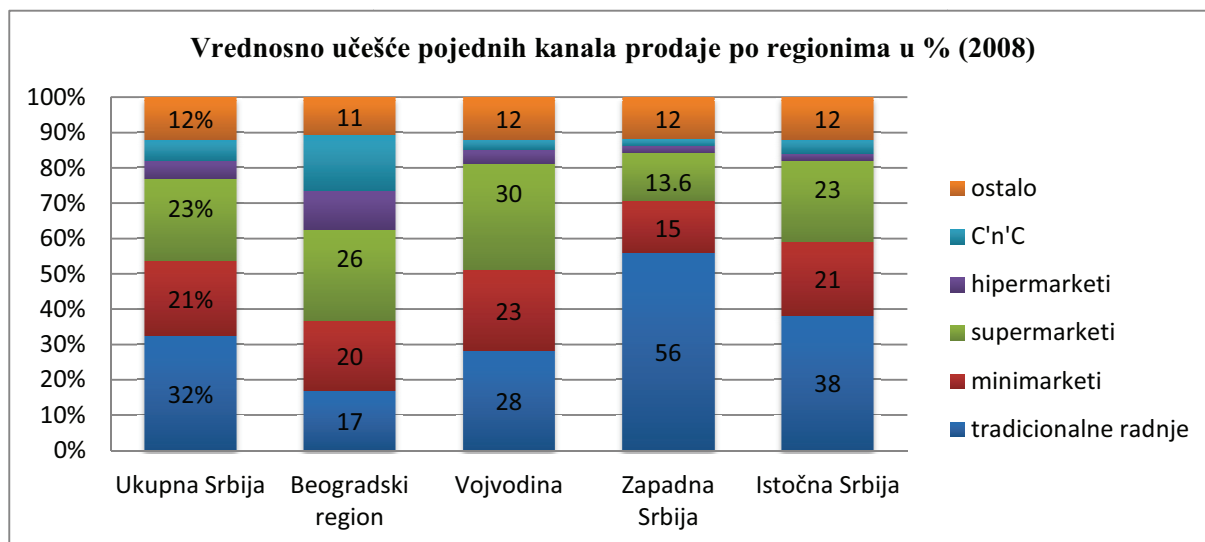
	2008	2009	2010	2011	2012
Broj prodavnica u trgovini na malo	100 233	96 188	90 690	90 305	84 273

Izvor: Statistički godišnjak, RZS, 2013.

Trgovinu u Srbiji, kao i ostalim tranzicionim zemljama, karakteriše ulazak stranih trgovinskih kompanija, otvaranje novih preduzeća putem sistema franšizinga, izgradnja velikih maloprodajnih formata (npr. hipermarketa i supermarketeta, Cash&Carry sistema) i sl.³ Tako da je poslednjih nekoliko godina proces tranzicije u najvećoj meri uticao na promenu strukture maloprodaje. Pojavili su se moderni maloprodajni formati koji su doveli do daljeg ukрупnjavanja maloprodaje i smanjivanja uloge veleprodaje u kanalima prodaje. Učešće modernih trgovinskih formata u maloprodajnoj mreži kao što su hipermarketi i supermarketi se značajno povećalo, a smanjeno je učešće malih trgovinskih radnji. Trenutno, u trgovinskom sektoru Srbije ima još mogućnosti za unapređenje na polju uvođenja modernih maloprodajnih, ali i veleprodajnih formata.

Rezultati istraživanja kompanije Gfk u 2008. godini su pokazali da je došlo do povećanja učešća supermarketeta i hipermarketa, a smanjenja učešća malih trgovinskih radnji u regionima Srbije. (slika 2) Međutim, na grafičkom prikazu se može videti i dalje dominantno učešće trgovinskih radnji (tradicionalnih prodavnica) u kanalima prodaje.

Slika 2: Značaj pojedinih kanala prodaje po regionima Republike Srbije



Izvor: Prilagođeno na osnovu rezultata istraživanja koje je kompanija Gfk sprovela u 2008. godini.*

Na tržištu Srbije posluju strani trgovinski lanci, kao što su: kompanija *Delhaize Group*, *Mercator*, *IDEA*, *Veropoulos*, a značajnu ulogu imaju i veliki domaći trgovinski lanci, kao što su: *DIS*, *Univerexport* i dr. Takođe, očekuje se i ulazak nemačkog trgovinskog lanca *Lidl* u 2014. godini, koji će ponuditi širok asortiman proizvoda i niže cene što će uticati na povećanje konkurencije u trgovinskom sektoru. Ipak, postoji veliki broj ograničavajućih faktora za ulazak velikih trgovinskih lanaca na tržište Srbije kao što su zakonski propisi (pre svega u oblasti

³ Bennison, D., Boutsouki, C., 1995, Greek Retailing in Transition, International Journal of Retail & Distribution Management, 23(1), pp. 24-31

* Napomena: Okrug Šumadije je predmet analize u okviru regiona Zapadne Srbije

planiranja, izgradnje i dobijanje dozvola), odnosno, neophodno je poboljšanje ukupnog poslovnog i privrednog ambijenta Srbije.

Na osnovu analize statističkih podataka, ukupan promet robe u trgovini na malo, u septembru 2013. godine, u odnosu na isti mesec prethodne godine, bio je manji za 8,6 % (u stalnim cenama). Na primer, u oblasti hrane, pića i duvana, ostvaren je rast prometa od 0,8% u septembru 2013. godine, ali u sektoru neprehrambenih proizvoda ostvaren je pad prometa od 9,8%, kao i pad prometa motornih goriva od 12,5% u odnosu na isti period u prethodnoj godini. Posmatrano u apsolutnim iznosima, ukupan promet u trgovini Srbije je iznosio oko tri milijarde evra u 2013. godini.

Trendovi koji se u trgovinskom sektoru mogu očekivati u budućnosti odnose se na: ulazak stranih maloprodavaca, povećanje koncentracije u maloprodaji, povezivanje maloprodaje sa proizvodnim sektorom, promenu strukture potrošnje, promenu ponašanja potrošača, kao i porastu aktivnosti na zaštiti potrošača i sl.

2. Analiza trgovinske mreže u Šumadiji

Ukupna površina Šumadije je 2 388 km², a učešće poljoprivredne površine je oko 69% ukupne površine. Ukupan broj stanovnika u Šumadijskom okrugu u 2013. godini je 292 035, a prosečna godina starosti stanovništva iznosi 42,5 godina.⁴ Prema popisu stanovništva iz 2012.godine, Kragujevac ima ukupno 179 274 stanovnika. (tabela 4)

Tabela 4: Opšti podaci - Šumadijski okrug (2012)

Region Oblast Grad - opština	Površina km ²	Poljoprivredna površina %	Broj naselja	Stanovništvo ukupno	Katastarske opštine	Registrovane mesne zajednice	Mesne kancelarije
Šumadijska oblast	2388	69,3	175	292035	176	192	73
Arandjelovac	376	67,7	19	45904	19	20	16
Batočina	136	77,5	11	11639	12	12	6
Knić	413	64,9	36	14063	36	33	15
Kragujevac	835	63,9	57	179 274	62	78	35
Lapovo	55	81,5	2	7738	1	1	1
Rača	216	78,6	19	11352	17	16
Topola	357	77,7	31	22065	29	32

Izvor: Statistički godišnjak, RZS, 2013

Analiza BDP po pojedinim regionima pokazuje značajne razlike. Region Šumadije i Zapadne Srbije se u 2010. godini nalazio na trećem mestu prema visini BDP sa učešćem oko 26% u ukupnom BDP Srbije, odnosno, 382.000 RSD po glavi stanovnika⁵.

Ukupan broj zaposlenih u Šumadijskom okrugu je u 2012. godini iznosio 63 426, a broj zaposlenih u Kragujevcu je iznosio 40 755. Na osnovu raspoloživih podataka, broj zaposlenih u sektoru trgovine na području Šumadije (trgovina na veliko, malo i popravka motornih vozila) je iznosio 4 964, a samo u gradu Kragujevcu je ukupno zaposleno 3 290 stanovnika. (Tabela 5)

Tabela 5: Prosečan broj zaposlenih u sektoru trgovine u Šumadijskom okrugu, 2012

⁴ Statistički Godišnjak, RZS, 2013

⁵ Statistički Godišnjak, RZS, 2013-Napomena: publikovani podaci se odnose na region Šumadije i Zapadne Srbije, i ne postoje objavljeni statistički podaci iz sektora trgovine u Šumadijskom okrugu

	Prosečan broj zaposlenih u sektoru trgovine
Šumadijska oblast	4 964
Arandjelovac	894
Batočina	130
Knić	78
Kragujevac	3290
Lapovo	85
Rača	79
Topola	407

Izvor: Opštine i regioni u Republici Srbiji, 2013 (Republički zavod za statistiku)

Na osnovu raspoloživih podataka o visini zarade, prosečna zarada po zaposlenom u Šumadiji je iznosila 28.324 RSD u 2008. godini, a u 2012. godini se znatno povećala i iznosila je oko 37.110 RSD. U Kragujevcu je prosečna zarada, na kraju 2012. godine, iznosila oko 39.000 RSD, što je iznad proseka u Šumadiji.⁶ Međutim, prosečna zarada po zaposlenom u sektoru trgovine, u novembru 2013. godine, na području Šumadije je iznosila 44.740 RSD, dok je u periodu januar-novembar iste godine prosečna zarada iznosila 45.246 RSD⁷. Na osnovu navedenih podataka može se zaključiti da je prosečna zarada u sektoru trgovine veća, u odnosu na prosečnu zaradu u svim ostalim delatnostima Šumadije, ali znatno manja u odnosu na republički prosek.

Prema podacima Agencije za privredne registre na kraju 2011. godine na teritoriji regiona Šumadije i Pomoravlja* bilo je aktivno ukupno 5 309 preduzeća, od čega na teritoriji Šumadijskog okruga 2 605 (49,1%), dok je na teritoriji Pomoravskog okruga preostalih 2 704 preduzeća, odnosno 50,9%. U priloženoj tabeli dati su podaci o broju aktivnih preduzeća po opštinama u okrugu Šumadije. (Tabela 6)

Tabela 6: Pregled broja preduzeća po opštinama u Šumadiji

Opštine	Arandjelovac	Batočina	Knić	Kragujevac	Lapovo	Rača	Topola
Broj preduzeća	508	66	81	1712	46	72	120

Izvor: Interna dokumentacija Agencije za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja, Kragujevac

Prema istom izvoru, najveći broj aktivnih preduzeća je na teritoriji grada Kragujevca 1712, što predstavlja 32,2% ukupnog broja preduzeća regiona. Treba istaći da opština Lapovo ima najmanji broj aktivnih preduzeća, sa učešćem oko 1% u ukupnom broju aktivnih preduzeća u regionu Šumadije i Pomoravlja. Na osnovu navedenih podataka može se zaključiti da je brojnost preduzeća po opštinama direktno povezana sa veličinom njene teritorije.

Struktura preduzeća prema njihovoj veličini pokazuje dominantnost malih preduzeća. Od ukupno 5309 aktivnih preduzeća regiona grupi malih preduzeća pripada 5116, odnosno 96,3%. Ovako visok procenat se, skoro identično, prenosi i na oba okruga pojedinačno. Naime, učešće malih preduzeća u svim aktivnim preduzećima Šumadijskog okruga iznosi 95,8%, dok je učešće na nivou Pomoravskog okruga 96,9%.

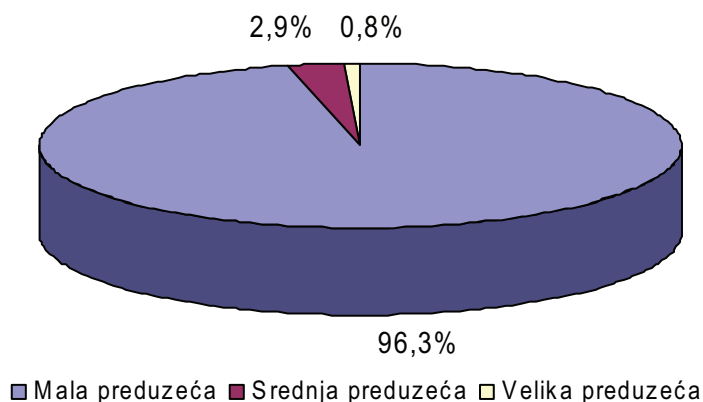
⁶ Republički zavod za statistiku, RZS

⁷ Interni podaci Privredne komore Kragujevac

* Napomena: podaci kojima raspolaže Regionalna agencija za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja odnose se na region Šumadije i Pomoravlja, ali ne posebno na okrug Šumadije

Sa druge strane, u ukupnom broju aktivnih preduzeća u regionu, srednja preduzeća učestvuju sa 2,9% (153), dok velikih preduzeća ima samo 40, što čini svega 0,8% svih aktivnih preduzeća u regionu, što je ilustrovano na slici 3.

Slika 3: Procentualno učešće preduzeća u regionu Šumadije i Pomoravlja (na osnovu kriterijuma veličine preduzeća)



Izvor: Interna dokumentacija Agencije za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja, Kragujevac

Na osnovu pregleda broja preduzeća po sektorima delatnosti na teritoriji Šumadijskog i Pomoravskog regiona, najveći broj preduzeća posluje u okviru sektora trgovine na veliko i malo – 40% od kojih 98,1% pripada grupi malih preduzeća. Visoko učešće u ovoj strukturi ostvaruje i sektor prerađivačke industrije u okviru koga posluje 23,7% svih aktivnih preduzeća regiona. (tabela 7)

Tabela 7: Pregled broja preduzeća po sektorima delatnosti u Šumadiji

Sektor delatnosti	ukupno	%	malo	srednje	veliko
Poljoprivreda, šumarstvo i vodoprivreda	225	4,2	218	7	0
Ribarstvo	8	0,2	8	0	0
Vađenje ruda i kamena	47	0,9	40	3	4
Prerađivačka industrija	1257	23,7	1165	67	25
Proizvodnja i snabdevanje električnom energijom, gasom i vodom	25	0,5	15	5	5
Građevinarstvo	260	4,9	249	10	1
Trgovina na veliko i malo, opravka	2123	40,0	2083	36	4
Hoteli i restorani	115	2,2	108	7	0
Saobraćaj, skladištenje i veze	416	7,8	408	7	1
Finansijsko posredovanje	15	0,3	15	0	0
Poslovi sa nekretninama, iznajmljivanje	492	9,3	485	7	0
Obrazovanje	86	1,6	86	0	0
Zdravstveni i socijalni rad	38	0,7	37	1	0
Druge komunalne, društvene i lične usluge	91	1,7	88	3	0
Bez oznake	111	2,1	111	0	0

Izvor: Interna dokumentacija regionalne agencije za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja, Kragujevac

U sledećoj tabeli data je struktura broja preduzeća po sektorima delatnosti za svaku opštinu u Šumadijskom okrugu. (tabela 8)

Tabela 8: Pregled broja preduzeća po sektorima delatnosti i opštinama u Šumadiji

	Arandjelovac	Batočina	Knić	Kragujevac	Lapovo	Rača	Topola
Poljoprivreda, šumarstvo i vodoprivreda	13	7	8	58	1	10	17
Ribarstvo	1			1			1
Vađenje ruda i kamena	17	3		7	2		3
Prerađivačka industrija	148	15	19	412	14	16	31
Proizvodnja i snabdevanje električnom energijom, gasom i vodom	2	1	1	6	1	1	
Građevinarstvo	27	3	5	111	2	3	3
Trgovina na veliko i malo, opravka	156	21	25	626	10	25	43
Hoteli i restorani	18	1	2	43	1		4
Saobraćaj, skladištenje i veze	44	8	7	111	6	4	4
Finansijsko posredovanje	1			9			1
Poslovi sa nekretninama, iznajmljivanje	58	3	10	224	4	7	9
Obrazovanje	7	2		37	1	4	
Zdravstveni i socijalni rad	7		3	7	2	1	1
Druge komunalne, društvene i lične usluge	5			27	2	1	1
Bez oznake	4	2	1	33			2

Izvor: Interna dokumentacija Regionalne agencije za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja, Kragujevac

Navedeni podaci pokazuju da se dominantnost sektora trgovine u pogledu brojnosti preduzeća prenosi i na opštine regiona pojedinačno. Prema podacima Agencije za privredne registre na kraju 2011. godine na teritoriji regiona Šumadije i Pomoravlja bilo je aktivno ukupno 16063 preduzetničke radnje, od čega na teritoriji Šumadijskog okruga 9751 (60,7%). U priloženoj tabeli dati su podaci o broju aktivnih preduzetničkih radnji po opštinama Šumadijskog okruga.

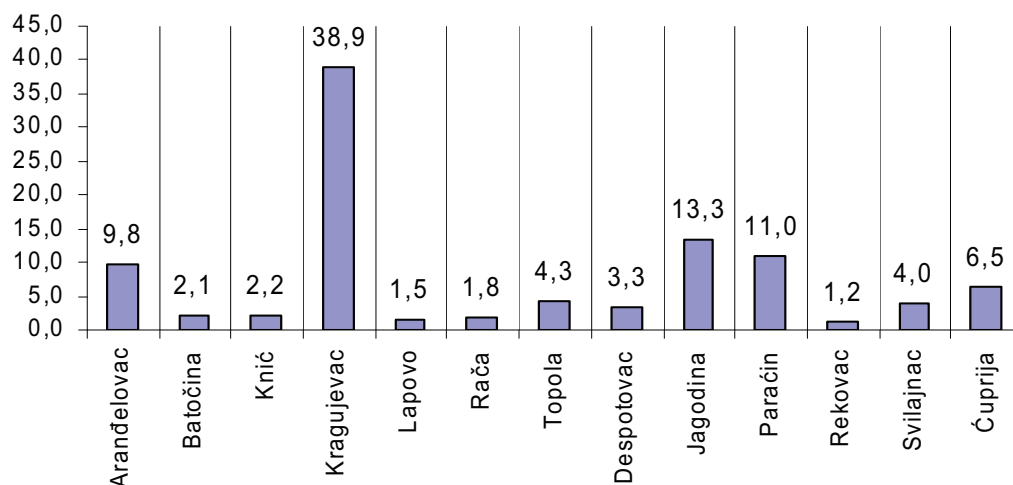
Tabela 9: Pregled broja radnji po opštinama u Šumadiji

Opštine	Arandjelovac	Batočina	Knić	Kragujevac	Lapovo	Rača	Topola
Broj radnji	1582	340	359	6249	245	285	691

Izvor: Interna dokumentacija Regionalne agencije za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja, Kragujevac

Prema istom izvoru, najveći broj preduzetničkih radnji aktivan je na teritoriji grada Kragujevca 6249, što predstavlja 38,9% ukupnog broja na nivou regiona Šumadije i Pomoravlja. Sa druge strane opština sa najmanjim brojem aktivnih preduzetničkih radnji je Lapovo, sa učešćem od 1,5% u ukupnom broju na nivou regiona. Na grafikonu je dat pregled procentualnog učešća opština u ukupnom broju preduzetničkih radnji regiona Šumadije i Pomoravlja. (Slika 4)

Slika 4: Pregled procentualnog učešća opština u ukupnom broju radnji regiona Šumadije i Pomoravlja



Izvor: Interna dokumentacija Regionalne agencije za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja, Kragujevac

Struktura aktivnih preduzetničkih radnji na teritoriji Šumadijskog i Pomoravskog okruga pokazuje da najveći broj njih posluje u okviru sektora trgovine na veliko i malo. Naime, u okviru sektora trgovine na veliko i malo posluje 37% od ukupnog broja radnji u regionu. (tabela 10)

Tabela 10: Pregled broja radnji po sektorima delatnosti u regionu

Sektor delatnosti	Ukupno	%
Poljoprivreda, šumarstvo i vodoprivreda	167	1,0
Ribarstvo	2	0,0
Vađenje ruda i kamena	16	0,1
Prerađivačka industrija	3040	18,9
Proizvodnja i snabdevanje električnom energijom, gasom i vodom	0	0,0
Građevinarstvo	1365	8,5
Trgovina na veliko i malo, opravka	5947	37,0
Hoteli i restorani	1429	8,9
Saobraćaj, skladištenje i veze	1530	9,5
Finansijsko posredovanje	114	0,7
Poslovi sa nekretninama, iznajmljivanje	1283	8,0
Obrazovanje	36	0,2
Zdravstveni i socijalni rad	245	1,5
Druge komunalne, društvene i lične usluge	868	5,4
Bez oznake	21	0,1

Izvor: Interna dokumentacija Regionalne agencije za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja, Kragujevac

U tabeli 11 data je struktura broja radnji po sektorima delatnosti za svaku opštinu u Šumadiji.

Tabela 11: Pregled broja radnji po sektorima delatnosti i opštinama u Šumadiji

	Arandelovac	Batočina	Knić	Kragujevac	Lapovo	Rača	Topola
Poljoprivreda, šumarstvo i vodoprivreda	11	6	15	61	1	5	10
Ribarstvo				2			
Vađenje ruda i kamena	1		1	2			1
Prerađivačka industrija	335	74	86	1205	53	55	180
Proizvodnja i snabdevanje električnom energijom, gasom i vodom							
Građevinarstvo	153	42	16	501	10	43	63
Trgovina na veliko i malo, opravka	512	108	111	2134	103	95	220
Hoteli i restorani	169	28	47	487	20	27	79
Saobraćaj, skladištenje i veze	153	50	44	721	22	29	53
Finansijsko posredovanje	14	2		56			4
Poslovi sa nekretninama, iznajmljivanje	123	14	19	599	18	15	37
Obrazovanje	2	1		19	1		
Zdravstveni i socijalni rad	20	2	1	74	4	6	8
Druge komunalne, društvene i lične usluge	89	13	18	376	13	10	36

Izvor: Interna dokumentacija Regionalne agencije za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja, Kragujevac

Navedeni podaci pokazuju da se dominantnost sektora trgovine, u pogledu brojnosti preduzetničkih radnji, pojedinačno prenosi i na opštine Šumadijskog okruga.

Prema podacima Agencije za privredne registre za 2012. godinu, 72 preduzetničke radnje koje posluju u sektoru trgovine na malo u Šumadiji su ostvarile ukupan prihod od prodaje u iznosu od 1.456.917 hiljada dinara.⁸

Na području Šumadije i Pomoravlja, posluje 145 privrednih subjekata sa inostranim kapitalom. Učešće inostranih kompanija u sektoru trgovine je oko 23%. Na području grada Kragujevca posluje 75 privrednih subjekata sa inostranim kapitalom, a 18 privrednih subjekata posluje u okviru registrovane i osnovne delatnost - trgovine. Poslednjih godina, najveća investiciona ulaganja u sektor trgovine na području Šumadije su iz sledećih zemalja: Italije, Bugarske, Slovenije, Turske, Kipra, Hrvatske, Češke, Irana i Izraela. U pogledu obima investicija u oblast trgovine na području Šumadije, podaci pokazuju da je u 2012. godini iznosio 2.569.467 hiljada dinara, dok je samo u Kragujevcu ukupno uloženo 1.104.339 hiljada dinara u sektor trgovine.⁹

Mnoge od stranih kompanija, pre svega iz oblasti neprehrambene maloprodaje, su svoje objekte otvarale u okviru tržnih centara. Na primer, „Plaza Centers Group” je vodeća izraelska kompanija u razvoju šoping i zabavnih centara, sa fokusom na izgradnji novih objekata i rekonstrukciji postojećih, u regionalnim centrima širom Evrope i Azije. Grupa “Plaza Centres” ima poslovnu tradiciju preko 20 godina i uspešno realizuje projekte u oblasti nekretnina u Mađarskoj, Poljskoj, Češkoj, Rumuniji, Litvaniji, Grčkoj, Bugarskoj, Indiji kao i u Srbiji. U 2012. godini kompanija je u Kragujevcu otvorila tržni centar pod nazivom “Plaza Kragujevac”

⁸ Agencija za privredne registre, Republika Srbija

⁹ Interni podaci Privredne komore u Kragujevcu

koji obuhvata 65000 m² prostora sa preko 100 maloprodajnih lokala i radnji.¹⁰ Pored ovog šoping centra, u Kragujevcu je u poslednjih desetak godina otvoreno nekoliko vodećih maloprodajnih centara, ali je istovremeno i zatvoren jedan broj tržnih centara. Na primer, robne kuće su kao maloprodajni format izgubile na popularnosti, zbog lošeg poslovanja lanca robnih kuća u Srbiji – RK "Beograd", ali nakon njegove privatizacije u 2007. godini došlo je ponovnog oživljavanja ovog formata i otvaranja robne kuće u Kragujevcu, koja je ubrzo ponovo zatvorena zbog nedovoljne tražnje na teritoriji Šumadijskog okruga i ostalih regiona u Srbiji. Drugi otvoreni šoping centri u Kragujevcu, pored *Kragujevac Plaza Centra*, su *Roda Centar* (2008), *Delta Park* (2010), *TPC Radnički*, *TPC City Passage* i dr.

Međutim, treba naglasiti da Kragujevac, pored Beograda i drugih velikih centara u Srbiji, znatno zaostaje za vodećim tranzicionim prestonicama po značaju i broju stranih ulagača. Kao što je navedeno, najpoznatiji evropski maloprodavci kao što su britanski *Tesco*, nemački *Lidl*, *Aldi*, *Rewe*, austrijski *Interspar*, francuski *Carrefour*, *Cora* i dr., još uvek nisu ušli na tržište Srbije (pa samim tim i Šumadije) zbog nestabilnih uslova poslovanja, visokog poslovnog rizika, nezavršene privatizacije, loše pravne regulative i drugih faktora.

3. Tržišna koncentracija maloprodaje u Šumadiji

U oblasti trgovine povećan je broj stranih trgovinskih kompanija u svim regionima Srbije, a posebno u sektoru trgovine na malo u nespecijalizovanim prodavnicama, pretežno prehrambenom robom (hranom, duvanom i pićima). Rezultati istraživanja *Gfk* agencije su pokazali prisustvo modernih formata maloprodaje u strukturi trgovinske mreže u Srbiji. Međutim, stepen razvoja i koncentracije trgovine nije na visokom nivou u Srbiji, jer je i dalje prisutno znatno učešće tradicionalnih prodavnica (STR) u kanalima prodaje.

3.1. Analiza strukture maloprodaje u Šumadiji

Struktura maloprodajne mreže na području Šumadijskog okruga obuhvata: prodavnice mešovite robe-pretežno hrane, pića i duvana, specijalizovane prodavnice-prehrambenih proizvoda, robne kuće, prodavnice odeće i obuće, prodavnice trajnim potrošnim dobrima, prodavnice knjiga, novina i pribora, prodavnice kozmetičkih proizvoda, ostale specijalizovane prodavnice-neprehrambenih proizvoda, kioske, apoteke i sl. Paralelno sa promenom strukture maloprodajnih objekata dolazi do značajnih promena u strukturi asortimana. Zapaža se dominantno učešće prehrambenih proizvoda u strukturi prometa maloprodajnih objekata sa više od 40% učešća u ukupnom prihodu. Menja se i struktura prometa u okviru prehrambenih proizvoda u korist prehrambenih proizvoda većeg stepena dodate vrednosti.

Jedan od načina analize maloprodaje na nivou grada i regiona, može biti na osnovu istraživanja mišljenja potrošača i njihovog utiska o broju i veličini maloprodajnih objekata, kao i strukturi asortimana proizvoda i usluga. Na ponašanje potrošača prilikom kupovine utiče veliki broj faktora, kao što su: mesto stanovanja, platežna sposobnosti i životni standard građana, uticaj stila života, kao psihografske varijable, zatim demografske, socio-kulturne i ekonomske karakteristike potrošača (pol, godine, bračno stanje, obrazovanje, visina prihoda, broj članova domaćinstva, posedovanje automobila i dozvole) i dr.

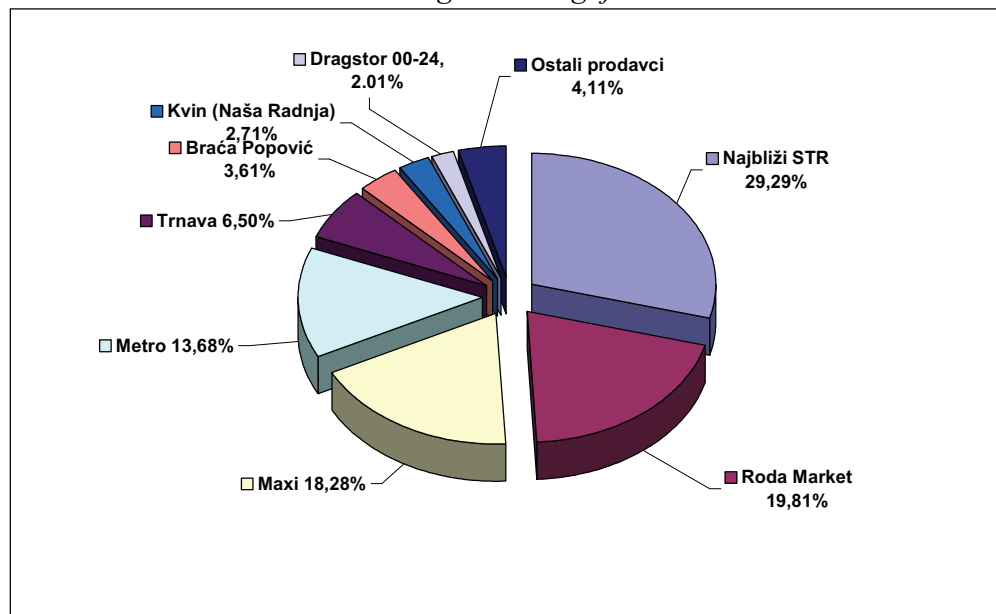
Istraživanje tržišta nespecijalizovane prodaje na malo na teritoriji grada Kragujevca, koje je sprovedeno u 2009. godini,¹¹ pokazalo je da su najveći deo svakodnevnih prehrambenih proizvoda domaćinstva kupovala u najbližem STR-u (33,66%), zatim supermarketu (23,63%) i

¹⁰ www.kragujevacplaza.rs

¹¹ Projekat: Istraživanje tržišta nespecijalizovane prodaje na malo, pretežno hrane, duvana i pića grada Kragujevca-2009 (za potrebe Antimonopolske komisije)

hipermarketu (17,53%). Dobijeni rezultati su pokazali da su ispitanici u značajnoj meri kupovali određene kategorije proizvoda (pre svega prehrambene proizvode) u STR objektima.

Slika 5: Pregled tržišnog učešća pojedinačnih prodavaca na nespecijalizovanom maloprodajnom tržištu grada Kragujevca



Izvor: Projekat: Istraživanje tržišta nespecijalizovane prodaje na malo, pretežno hrane, duvana i pića grada Kragujevca-2009 (za potrebe Antimonopolske komisije)

Na slici 5 se može videti da najveće procenjeno tržišno učešće na nespecijalizovanom maloprodajnom tržištu grada Kragujevca ima Roda Market (19,81%), zatim sledi Maxi (18,28%), Metro (13,68%). Lokalni maloprodavci su imali daleko manje pojedinačno učešće, i to Trnava (6,50%), Braća Popović (3,61%) i Kvin* (2,71%), Dragstor 2,01%, ostali prodavci 2,11% (Andrea 0,97%; Srbija 0,89% i Familija* 0,25%).¹² Na osnovu navedenog istraživanja može se zaključiti da nespecijalizovano maloprodajno tržište grada Kragujevca, iako relativno koncentrisano, karakteriše postojanje tri relativno zaokružene grupe prodavaca. Prvu grupu čine veliki maloprodavci (neki i nacionalni lideri) sa sedištem van Kragujevca (Roda Market, Maxi i Metro), koji su zajedno učestvovali sa oko 52% nespecijalizovanog maloprodajnog tržišta Grada Kragujevca. Druga grupa su maloprodavci sa sedištem u Kragujevcu i okolini (Trnava, Braća Popović, Kvin, Dragstor 00-24, Andrea i Srbija) koji su uz Familiju zauzimali zajedno oko 17% tržišnog učešća. I treću grupu čine STR-ovi, odnosno, grupa prodavaca koja je zauzimala oko 31% tržišta.

Značajno je istaći uticaj velikih maloprodajnih preduzeća sa sedištem izvan Šumadije na strukturu trgovine okruga Šumadije. Kompanija *Delhaize Group-Maxi* je preuzela poslovanje *Delta Maxi Grupe* i time došla u posed atraktivnih lokacija koje uspešno koristi za razvoj svoje maloprodajne mreže. U okviru svog poslovnog portfolija kompanija je preuzela od *Delta Maxi-ja* četiri maloprodajna formata i to *MiniMaxi* (supermarketi veličine do 400 m², *Maxi* (supermarketi veličine između 400 m² i 2000 m²), *Supermaxi* i *Tempo* (hipermarketi). U Kragujevcu, kompanija *Delhaize Group* posluje kroz četiri maloprodajna formata i u Šumadiji ima ukupno 11 objekata i predstavlja jednu od vodećih maloprodajnih kompanija u Šumadijskom okrugu.

* Napomena: trgovinsko preduzeće „Kvin“ je trenutno u postupku likvidacije

* Napomena: trgovinsko preduzeće „Mercator“ je preuzelo poslovanje „Familija“ marketa

¹² Projekat: Istraživanje tržišta nespecijalizovane prodaje na malo, pretežno hrane, duvana i pića grada Kragujevca-2009 (za potrebe Antimonopolske komisije)

Na tržištu Srbije je prisutna i nemačka kompanija *Metro* sa svojim *Cash&Carry* veleprodajnim formatom, koja se nalazi na listi pet najvećih svetskih kompanija po ostvarenom prihodu od prodaje poslednjih godina. Na osnovu objavljenih podataka kompanija *Metro Cash&Carry* je prisutna u 29 zemalja širom sveta, sa preko 700 distributivnih centara, a u 2012. godini je ostvarila prodaju u iznosu od oko 32 milijarde evra. *Metro Cash&Carry Srbija* započeo je sa poslovanjem početkom 2005. godine i posluje u 7 distributivnih centara u Beogradu, Kragujevcu, Novom Sadu, Nišu, Subotici i tri *Metro* objekta u Šapcu, Požarevcu i Užicu. Iako se *Metro* kompanija pretežno bavi trgovinom na veliko, zauzima značajno učešće na tržištu maloprodaje (posluje putem *Cash&Carry* sistema) i biće predmet analize u daljem istraživanju i merenju koncentracije maloprodaje u Šumadiji.

Takođe, hrvatska kompanija *Konsum*, sa svojim brendom *IDEA*, je značajan investitor na tržištu Srbije. Kompanija *Konsum* je na tržište Srbije ušla putem supermarketa i hipermarketa kao glavnih maloprodajnih formata. *IDEA* u Kragujevcu ima ukupno 5 objekata, a u Šumadiji posluje u sklopu 6 objekata i dve vrste maloprodajnih formata, kao što su *Idea* i *Idea Super*. Pretežna delatnost *IDEA* kompanije je nespecijalizovana trgovina na veliko, ali zbog značajnog učešća na tržištu maloprodaje biće predmet dalje analize koncentracije maloprodaje u Šumadiji. Pored toga, na maloprodajnom tržištu Šumadije posluje i kompanija *DIS*. Kao najveći domaći trgovinski lanac, kompanija *DIS* je osnovana 1991. godine i posluje u okviru 16 marketa (*DIS Market* i *DIS+*) sa preko 420 franšizing partnera (*DIS Partner*) u Srbiji, dok na području Šumadije ima 1 otvoren *DIS Market* u Kragujevcu.

3.2. Merenje tržišne koncentracije maloprodaje u Šumadiji

Merenje koncentracije na maloprodajnom tržištu zahteva definisanje relevantnog tržišta, kao preduslova za izračunavanje pokazatelja koncentracije tržišta, i izračunavanje tržišnog učešća na osnovu podataka o visini prihoda ili prometa pojedinačnog maloprodajnog subjekta. Treba naglasiti da se do navedenih podataka može doći na osnovu raspoloživih statističkih i računovodstvenih podataka, dobijenih od strane nadležnih institucija, kao i putem različitih logičkih aproksimacija.

Relevantno tržište (*relevantno geografsko tržište* i *tržište proizvoda*) u istraživanju čine sva maloprodajna trgovinska preduzeća u Šumadiji koja posluju kroz maloprodajne formate - supermarket i hipermarket, a koji su klasifikovani kao: vodeći pravni subjekti iz sektora trgovine na malo (osim trgovine motornim vozilima, šifra delatnosti-47), sa sedištem izvan Šumadije, i pravni subjekti registrovani za obavljanje trgovine na malo, sa sedištem u Šumadiji.

U radu su analizirani načini i predstavljeni rezultati merenja koncentracije na relevantnom tržištu u 2012. godini, na bazi kriterijuma ostvarenih prihoda od prodaje u posmatranom obračunskom periodu, a ukazano je i na ograničenja sprovedenog istraživanja.

Poslednjih nekoliko godina maloprodajna preduzeća sve više primenjuju strategiju kombinovane maloprodajne mreže sa manjim prodavnicama, supermarketima, hipermarketima i *Cash&Carry* sistemima. Zbog toga su merenjem koncentracije maloprodaje u Šumadiji obuhvaćena velika trgovinska preduzeća koja posluju u Šumadiji, sa sedištem izvan Šumadije i pravni subjekti koji su registrovani za obavljanje trgovine na malo, sa sedištem u Šumadiji. Predmet analize su samo velika preduzeća koja su podjednako dostupna na celom tržištu Šumadije i čije se poslovanje obavlja putem hipermarketa, supermarketa i *Cash&Carry* sistema. Zbog toga se prilikom sprovođenja istraživanja izostavlja analiza poslovanja preduzetnika iz oblasti trgovine na malo, i posmatraju samo tržišna učešća velikih privrednih društava koja posluju u Šumadiji, koja su selektirana na osnovu navedenih kriterijuma. Posebno treba naglasiti da su podaci o prihodima trgovinskih preduzeća (sa sedištem izvan Šumadije) na području Šumadije procenjeni na bazi ukupnog prihoda na nivou Srbije i ukupnog broja prodajnih objekata u Srbiji i na području opština u Šumadiji.

U tabeli je navedeno 9 najvećih preduzeća iz oblasti maloprodaje u Šumadiji, rangiranih na osnovu ukupno ostvarenog prihoda od prodaje u 2012. godini. (tabela 12)

Tabela 12: Pregled velikih maloprodavaca koji posluju u Šumadiji i njihovog tržišnog učešća u 2012. godini.

R. br.	Naziv pravnog lica	Naziv opštine	Prihodi od prodaje (u 000 RSD)	Učešće (X) %	X ²
1	TRNAVA PROMET DOO	Topola	5 594 028	27,02	730,08
2	MERCATOR D.O.O	Novi Sad	4 492 505	21,70	470,89
3	DELHAIZE MAXI GROUP D.O.O	Beograd	2 703 716	13,06	170,56
4	METRO CASH&CARRY D.O.O	Beograd	2 296 411	11,09	122,99
5	IDEA D.O.O	Beograd	1 808 649	8,74	76,39
6	FORTUNA MARKET D.O.O	Aranđelovac	1 568 337	7,58	57,46
7	DIS D.O.O.	Krnjevo	1 521 913	7,35	54,02
8	AD MORAVA PROM LAPOVO	Lapovo	531 177	2,57	6,60
9	MAXI PLUS MARKETI D.O.O	Aranđelovac	186 724	0,90	0,81
	UKUPNO		20 703 460		1 689,8

Izvor: Agencija za privredne registre, 2012

*Aproksimacija prihoda od prodaje na osnovu ukupnog prihoda od prodaje na nivou Srbije i broja preduzeća u Srbiji u Šumadiji, 2012. godine.

Na osnovu podataka velikih maloprodajnih preduzeća koja posluju putem supermarketa, hipermarketa i Cash&Carry sistema na području Šumadije, može se približno oceniti stepen koncentracije relevantnog tržišta. Koncentracija tržišta se meri kroz različite pokazatelje, među kojima se u praksi najčešće koriste sledeći: visina tržišnog učešća, ratio koncentracije četiri vodeća preduzeća, Herfindal-Hiršman indeks, Rozenblat indeks, Linda indeks i dr. *Visina tržišnog učešća* se određuje kada se prihod konkretnog preduzeća stavi u odnos sa ukupnim prihodom relevantnog tržišta. Ovaj pokazatelj ukazuje na to koji deo ukupnog tržišta pokriva posmatrano preduzeće. U tabeli 12 je dat prikaz tržišnog učešća najvećih maloprodajnih preduzeća koja posluju putem supermarketa, hipermarketa i Cash&Carry sistema, na području Šumadije. Ukupna vrednost prihoda od prodaje na posmatranom tržištu maloprodaje Šumadije u 2012. godini je iznosila 20.703.460 hiljada dinara. Prema podacima Agencije za privredne registre ukupna vrednost prihoda od prodaje na ukupnom tržištu maloprodaje Šumadije iznosila u 2012.godini 23.384.678 hiljada dinara. Razlika između ove dve vrednosti otpada na maloprodaju malog formata koja je vezana za uža lokalna tržišta, pa iz tog razloga nije uzeta u razmatranje. Na maloprodaju velikog formata (hipermarketa, supermarketa i Cash&Carry sistema) otpada preko 86% prihoda od prodaje što upućuje na visoku reprezentativnost uzorka koji je poslužio za merenje tržišne koncentracije.

Ratio koncentracije četiri vodeća preduzeća (CR4) se dobija kao suma procentualno izraženih tržišnih učešća četiri najveća preduzeća na tržištu. Ukoliko četiri najveća preduzeća kontrolišu više od 40% tržišta, u pitanju je oligopol. Ukoliko je vrednost ovog pokazatelja veća od 90% u pitanju je čist monopol.

U merenju koncentracije posmatranog tržišta maloprodaje u Šumadiji vrednost racia iznosi **CR=72,87%**. Ratio koncentracije četiri vodeća preduzeća (*Trnava-Promet, Mercator, Delhaize Maxi Group, Metro Cash&Carry*) koji iznosi blizu **73%**, ukazuje na postojanje oligopola na posmatranom tržištu Šumadije. Međutim, vrednost ovog pokazatelja nije blizu kritične vrednosti koja ukazuje na postojanje monopola, tj.iznad 90%.

Herfindal-Hiršman indeks (HHI) se smatra najpouzdanijim pokazateljem koncentracije tržišta. Vrednost ovog indeksa se određuje kao suma kvadrata pojedinačnih vrednosti tržišnih

učešća svih konkurenata na tržištu:
$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2,$$

gde je sa s_i označeno tržišno učešće i -tog konkurenta, a n je broj konkurenata na tržištu.

Za razliku od CR4, vrednost HHI zavisi od broja konkurenata na tržištu i smanjuje se sa povećanjem broja konkurenata na tržištu. Maksimalna vrednost ovog indeksa je 10.000 poena, a minimalna blizu nule.

Putem izračunavanja HHI indeksa može se zaključiti da je dobijena vrednost **HHI = 1 689,8** što pokazuje da ne postoji prekomerna koncentracija na tržištu, odnosno da je tržište umereno koncentrisano. Međutim, ograničenja ovog načina istraživanja su u nedostatku podataka o ostalim trgovinskim preduzećima i njihovim pojedinačnim prihodima.

3.3. Ograničenja istraživanja koncentracije maloprodaje

Analiza maloprodaje u Šumadiji je sprovedena na osnovu podataka koji su dobijeni iz različitih izvora, kao što su: Agencija za privredne registre (gde se mogu dobiti podaci o godišnjim finansijskim izveštajima pravnih lica); Republički zavod za statistiku (agregirani podaci o prometu u trgovini na malo, na nivou Republike Srbije i regiona objavljuju se u godišnjaku i tromesečnoj periodici); Privredna komora Kragujevca; Regionalna agencija za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja (podaci o broju registrovanih privrednih subjekata i preduzetnika u Šumadiji) i dr.

Bez obzira o kom izvoru podataka se radi, kao ključni problem se javlja limitiranost podataka. U radu su korišćeni podaci o prihodima pravnih subjekata iz Agencije za privredne registre, čija baza finansijskih izveštaja prema šifri delatnosti nije kompletna. Tako da se prilikom obrade ovih podataka javilo više problema. Prvo, podaci o ukupnim prihodima od prodaje određenog broja velikih preduzeća koja se pretežno bave trgovinom na malo i koja su registrovana na području drugih regiona, odnose se na sumarne podatke na nivou Srbije, a ne posebno za svaku teritoriju na kojoj su obavljali svoju trgovinsku delatnost. (*npr. Delhaize-Maxi Group, IDEA, Metro Cash&Carry, Mercator-S, DIS*) Drugo, na osnovu navedenih podataka rađena je aproksimacija ukupno ostvarenog prihoda od prodaje u Šumadiji, onih preduzeća koja posluju na nivou Srbije. Treće, određena preduzeća su zavedena pod šifrom delatnosti, koja ne odražava njihovu preovlađujuću delatnost, jer je moguće da ostvaruju prihod i u drugim delatnostima. Odnosno, često se navodi da se određena preduzeća pored obavljanja trgovine na malo, bave i drugim delatnostima (*npr. trgovinom na veliko ili proizvodnjom*) pa se klasifikacija preduzeća vrši na osnovu kriterijuma pretežne delatnosti koju obavljaju. Iz tog razloga, predmet istraživanju u radu su i preduzeća koja se pored svoje pretežne delatnosti - trgovine na veliko, bave i trgovinom na malo (bez obzira na šifru delatnosti). Generalno, ograničenja istraživanja u radu se odnose na teškoće prikupljanja podataka o svim privrednim subjektima iz sektora maloprodaje koja posluju na određenom tržištu.

Zaključak

Analiza razvoja trgovine i trgovinske mreže na teritoriji Šumadije je pokazala tendencije smanjivanja broja tradicionalnih trgovinskih radnji i povećanje broja velikih trgovinskih lanaca. Povećalo se učešće modernih maloprodajnih formata (*supermarketi, hipermarketi i dr.*). Istraživanje koncentracije tržišta u radu obuhvatalo je sva vodeća maloprodajna preduzeća koja u Šumadiji posluju. Na osnovu rezultata merenja koncentracije tržišta pokazalo se da četiri najveća

preduzeća iz oblasti maloprodaje u Šumadiji (*Trnava-Promet, Mercator, Delhaize Maxi Group, Metro Cash&Carry*) zajedno apsorbuju oko 73% relevantnog tržišta. Na osnovu različitih pokazatelja koncentracije može se zaključiti da je tržište umereno koncentrisano i da je koncentracija maloprodaje u Šumadiji (u pogledu broja hipermarketa i supermarketa, Cash&Carry sistema) još uvek na niskom nivou u odnosu na druge regione u Srbiji, ali se u Šumadijskom okrugu može očekivati povećanje koncentracije maloprodaje u budućnosti.

Reference:

1. Agencija za privredne registre Republike Srbije
2. Bennison, D., Boutsouki, C., 1995, Greek Retailing in Transition, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 23(1), pp. 24–31
3. Brčić-Stipčević, V., Renko, S., 2004, Croatian Retail in Transition and Approaching the European Union, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1), pp. 97-108
4. Istraživanje tržišta nespecijalizovane prodaje na malo, pretežno hrane, duvana i pića grada Kragujevca, 2009 (za potrebe Antimonopolske komisije)
5. Lovreta S. (red.), 2009, Strategija razvoja trgovine Republike Srbije, Ekonomski fakultet, Beograd, Ministarstvo trgovine i usluga Republike Srbije
6. Lovreta, S., Končar, J., Petković, G., 2009, Kanali marketinga, Ekonomski fakultet, Beograd
7. Privredna Komora Republike Srbije
8. Privredna Komora, Kragujevac
9. Regionalna agencija za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja, Kragujevac
10. Republički zavod za statistiku Republike Srbije
11. Statistički godišnjak RZS, 2013.
12. Strategija razvoja trgovine Beograda, 2008, Ekonomski fakultet, Beograd
13. www.kragujevacplaza.rs

RAZVIJENOST AGROINDUSTRIJSKOG SEKTORA I PERSPEKTIVE NJEGOVOG RAZVOJA U LOKANOJ PRIVREDI

Dr Ružica Milovanović*

Apstrakt: U globalnoj ekonomiji, konkurentnost je preokupacija svih privreda. To bi trebalo da bude pokretač i srpske privrede, jer se na taj način stiže visok dohodak i jača valuta. Pre svega, poljoprivreda i prehrambena industrija kao strateške grane privrede, svojim potencijalima mogu da doprinesu jačanju ekonomskih performansi.

Međutim, domaći agroindustrijski sektor je u proteklom periodu pretrpeo velike ekonomske gubitke, usled ekonomskih i trgovinskih sankcija. Takođe, kvalitet domaće proizvodnje je bio uslovljen i primenom zastarelih tehnologija. Sve je ovo rezultiralo u povećanoj potražnji proizvoda iz uvoza, koji se deklarišu višim kvalitetom.

Budući da je proizvodnja hrane, u dovoljnim količinama i odgovarajućeg kvaliteta, jedan od najvažnijih zadataka svake države, potrebno je da Srbija promovise konkurentnost kao nacionalni prioritet. To znači, stvarati uslove za razvoj, koji je baziran na znanju, što predstavlja novu strukturu privrede i veća ulaganja u obrazovanje i istraživanje.

Razvojem svesti potrošača se iskazuje potreba za kvalitetnijim prehrambenim proizvodima. Potrošači postaju sve precizniji pri kupovini određenih prehrambenih proizvoda i zato se veća pažnja mora usmeriti ka razvoju proizvoda organske poljoprivrede.

Savremeni uslovi poslovanja, koje karakteriše interakcija tržišta i globalna konkurencija, zahtevaju najveću mobilnost. Kvalitet kao jedan od uslova konkurentnosti, predstavlja važan deo strategije.

Promene u zahtevima potrošača, skraćivanje životnog veka proizvoda, razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija, dodatno definišu održivost proizvoda.

Na taj način se postavljaju novi uslovi u oblasti vrednosti proizvoda i usluga. Intenzivna konkurentnost vodi ka upravljanju kvalitetom.

Snažna industrijalizacija poljoprivredne proizvodnje, dovela je do značajnog poremećaja i debalansa osnovnih ekoloških procesa i sistema. Kompromis, među tehnološkim i ekološkim principima, predstavlja održiva poljoprivreda.

Možemo zaključiti, da primena savremenog koncepta proizvodnje, rezultira u zaštiti osnovnih prirodnih i ekoloških resursa. Takođe, to je put za dugoročno postizanje ekonomske dobiti.

Ključne reči: hrana, strategija, konkurentnost, ekonomičnost, ekologija

Uvod

Tradicija u proizvodnji i preradi poljoprivrednih proizvoda, raspoloživi proizvodni potencijali i iskustva, podstiču da ova oblast predstavlja osnovu privrednog razvoja i bazu prehrambene sigurnosti u Srbiji. Da bi komparativne prednosti pospešile konkurentnost, potrebno je da budu prihvaćene u okviru postavljenih principa poslovanja savremenih modela organizacije i modernih tehnologija.

Analiza spoljnotrgovinskog bilansa domaće privrede, ukazuje na činjenicu, da postojeće povoljne komparativne prednosti nisu adekvatno iskorišćene.

Prema podacima Svetskog ekonomskog foruma za 2011. godinu, Srbija se na osnovu stepena konkurentnosti privrede, nalazi se na 95. mestu od ukupno 142 posmatrane zemlje (Milovanović-Vujović, 2013).

* milovanovic@kg.ac.rs

Oblasti u koji Srbija postiže komparativne prednosti su poljoprivredni i prehrambeni proizvodi, kao i pojedini proizvodi prerađivačke industrije. Već nekoliko godina unazad, nacionalna ekonomija je bila konkurentna u šest sektora. Značajni nivo konkurentnosti ostvaren je kod određenih gotovih proizvoda, hrane i živih životinja. Takođe, konkurentni proizvodi su obojeni metali, odeća, povrće i voće.

Suprotno, proizvodi u kojima je naša zemlja nekonkurentna jesu energenti, hemijski proizvodi, mašine i transparentna oprema. Stepenn pokrivenosti izvozom, kod ove grupe proizvoda je vrlo nizak, čime su uticali na neravnotežu spoljno trgovinskog bilansa.

Činjenica je da povoljnost sirovinke baze nije pravilno iskorišćena, budući da se u strukturi izvoza agroindustrijskog sektora, nalaze proizvodi koji ne ostvaruju prirast nove vrednosti. To znači da se pretežno izvoze proizvodi nižih faza obrade, a to su sirovine i polufabrikati. To doprinosi tome da naši proizvođači na inostranom tržištu ostvaruju gubitke ili skroman prihod.

U novoj strategiji privrednog razvoja Republike Srbije i u novoj strategiji industrijskog razvoja, za period 2011-2020.godine, razvoj prehrambene industrije Srbije zauzima najznačajnije mesto (Kokeza et al, 2013).

Prehrambena proizvodnja u budućnosti trebalo bi da se bazira na povećanju obima i unapređenju kvaliteta. Činjenica da Srbija raspolaže potencijalom za preradu poljoprivrednih sirovina i potrebnom infrastrukturom za održavanje nivoa kvaliteta, predstavlja određenu prednost celokupnog agrokompleksa. Da bi se postojeći potencijali materijalizovali na adekvatan način, neophodno je ispuniti određene standardne norme. Najpre, potrebno je modernizovati postojeće kapacitete i usaglasiti proizvodnju sa zahtevima na međunarodnom tržištu (Kokeza et al, 2010).

Nove tehnologije moraju ispunjavati kriterijume po osnovu tradicionalnih zahteva koji se odnose na visok kvalitet, produktivnost i bitne ekološke parametre. To znači, da bi intenzivniji razvoj biotehnologije, mehanizacije i energetike, trebalo da pospeši podizanje vrednosti performansi i kriterijuma u prehrambenoj industriji i poljoprivredi. Pravilnim izborom optimalnih tehnoloških postupaka u primarnoj i prehrambenoj industriji, uz pomoć visokostručnog kadra i u saradnji sa naučnim i stručnim ustanovama, mogu se proizvesti, samo nutritivno, zdravstveno i higijensko vredni proizvodi. Većina istraživanja pokazuju da je prehrambena industrija bez uvođenja principa „čiste proizvodnje“, značajni zagađivač. (Jovanović et al, 2013).

Nekontrolisana primena hemikalija, intenzivna primena teške poljoprivredne mehanizacije u obradi zemljišta, kao i narušavanje prirodnih procesa, doveli su do značajne degradacije životne sredine.

Iz tih razloga su razvijene zemlje postavile vrlo stroge zakonske odredbe i propise, kojima se sankcioniše neodgovornost preduzeća u interakciji sa životnom sredinom.

Od prehrambene industrije se očekuje da postane konkurentna na evropskom tržištu, a to podrazumeva efikasnije korišćenje i čuvanje prirodnih resursa, razvoj tehnoloških procesa i opreme, kao i smanjenje otpada i zagađenja.

Propisi, odredbe i naredbe Evropske unije, uključuju se u zakonodavstvo svih zemalja u tranziciji. Bez takvog pravnog sistema, ne bi bilo moguće niti naše uključivanje, niti trgovinska razmena naših proizvoda na tržištima zemalja Evropske unije.

Tržišta organskih proizvoda

Organska poljoprivreda se razvila kao reakcija na sve izraženiju ekološku degradaciju, pogoršanja kvaliteta hrane i sve veće ugroženosti zdravlja ljudi. Osnovni cilj je da se dobije

hrana visoke nutritivne vrednosti i razvije održiva poljoprivreda, uz očuvanje ekosistema. Budući da su rezultat proizvodnje bez upotrebe sintetičkih insekticida, fungicida i herbicida, sintetičkih đubriva i genetski modifikovanih organizama, predstavljaju proizvode sa pozitivnim efektom na zdravlje.

Iako imaju relativno malo učešće na svetskom tržištu hrane (1%), organski proizvedeni proizvodi postaju sve traženija roba za trgovanje i sve je značajnije njihovo učešće u svetskim trgovinskim tokovima (Đoković et al, 2013).

U skladu sa pojavom porasta konzumiranja zdravstveno bezbedne hrane, postoji izražena tražnja za poljoprivredno-prehrambenim proizvodima koji su organski proizvedeni.

Da bi ekološki sertifikovana hrana pronašla put do inostranih potrošača, potrebno je detaljno sagledati trendove na tržištu hrane:

- Povećana tražnja za zdravstveno-bezbednom, biološko vrednom i ekološki čistom hranom,
- Potreba za visoko kvalitetnim i svežim proizvodima - kvalitetna logistika,
- Sve veća tražnja brendiranih proizvoda i
- Potreba za kvalitetnom i komercijalnom ambalažom (Pejanović et al, 2009).

Poslednjih desetak godina proizvodnja i prerada organskih proizvoda je sve popularnija i ekonomski značajnija. Organska poljoprivreda je trenutno prisutna u 125 zemalja i sprovodi se na 31 milion hektara zemljišta, što je 0,7% ukupnog poljoprivrednog zemljišta na svetu. Najveće površine na kojima se sprovode principi organske proizvodnje se nalaze u zemljama Okeanije, dok u Evropi pripada drugo mesto na toj lestvici (Đoković et al, 2013). Ekonomski razvijene zemlje zapadne Evrope, Amerika, Kanada i Australija imaju nešto razvijeniju svest o povećanoj potražnji za organskim proizvodima.

U zemljama zapadne Evrope, prosečan indeks rasta potreba za organskom hranom je oko 20-25% na godišnjem nivou. Velika prisutnost organskih proizvoda je u Nemačkoj i Francuskoj. Najuspešniji izvoznik proizvoda organske poljoprivrede je Mađarska, koja izvozi oko 80% svojih proizvedenih proizvoda. Tržište organske hrane je u ekspanziji i u SAD-u, gde je tokom 2011. godine, organski trgovinski sektor ostvario dobit od 30 milijardi američkih dolara.

Razvoj tržišta organske hrane predstavlja rezultat postojanja adekvatnih stručnih programa, koji na najbolji način finansijski podržavaju i promovišu organsku proizvodnju.

Insistira se na uključivanju proizvodnih gazdinstava u stručna udruženja, koja doprinose razmeni iskustava i potpunijem informisanju o organskim prehrambenim proizvodima. Takođe, National Organic Program, stručno pomaže proizvođačima i potrošačima da prave razliku i opredele se za određene kategorije organskih proizvoda:

- 100% organski,
- Biološki - 95% organskih komponenata sadrži,
- Proizvodi sa organskim komponentama - 70% organskih komponenata sadrži
- Proizvodi koji imaju manje od 70% organskih komponenata - deklaracija nosi specifikovane organske komponente koje proizvod sadrži.

Ovako pravilnim projektovanjem se očekuje da će prosečna stopa rasta za organsko tržište severne Amerike, do 2015. godine iznositi oko 12% (Đoković et al, 2013).

Organski proizvodi na srpskom tržištu

Srbija ima izuzetno povoljne uslove za intenzivniji razvoj organske proizvodnje, kada se uzmu u obzir prirodni resursi. Srbija raspolaže nekontaminiranim zemljištem i dobrim klimatskim uslovima. Statistički podaci pokazuju da je 5-10% zemljišta nezagađeno i spremno za ovaj vid proizvodnje. Takođe, brdsko-planinska područja koja su trenutno van intenzivne

proizvodnje, čine nemerljiv prirodni potencijal za brzi razvoj organske proizvodnje. Ovaj vid proizvodnje je pogodan za mala zemljoradnička gazdinstva, rascepkani posed sa raspoloživim stočnim fondom i radnom snagom, čime Srbija obiluje. Iako u Srbiji postoje kvalitetni proizvođači organskih poljoprivrednih proizvoda, to nije ni približan pokazatelj ekonomske snage i privrednog potencijala sa kojim ona raspolaže.

Istraživanja ukazuju da su prepreke za brži razvoj organske proizvodnje u Srbiji, pre svega:

- Nedovoljna obučenost za ovaj sistem proizvodnje,
- Nekvalitetna podsticajna politika države u sektoru organske proizvodnje,
- Nedovoljna informisanost o prednostima organske hrane i
- Tržište organskih proizvoda nije pravilno organizovano.

Pretpostavlja se da je jedna od osnovnih aporija, niska društvena svest o značaju organske poljoprivrede za zdravlje ljudi i nedovoljna edukacija poljoprivrednika.

Problem predstavlja nedostupnost sirovina, potrebnih za sprovođenje procesa proizvodnje. Kvalitetni semenski i sadni materijal se veoma retko može naći na tržištu. Upotreba đubriva, takođe nije detaljno i stručno razjašnjena. Da li je potrebno koristiti stajnjak ili kompost i kako obezbediti dovoljne količine. Problemi se javljaju i u efikasnoj zaštiti bilja, tako da proizvođači često nemaju mogućnost da se izbore sa pojavom biljnih bolesti i štetočinama. To direktno utiče na kvalitet proizvoda i redukciju prinosa. Takođe, nestručna organizacija tržišta, uticala je negativno na dostupnost organskih proizvoda.

Radi prevazilaženja postojećeg stanja, u Srbiji je usvojena zakonska regulativa za proizvodnju organske hrane, koja je usklađena sa zakonodavstvom u EU-u. Deo pravila su zakoni o bezbednosti hrane i o organskoj poljoprivredi.

Uredbom se uređuje proizvodnja poljoprivrednih i drugih proizvoda metodama organske proizvodnje, ciljevi i načela organske proizvodnje, metode, kontrola i sertifikacija u organskoj proizvodnji, prerada, obeležavanje, skladištenje, prevoz, promet, uvoz i izvoz proizvoda.

Osnovna načela uredbe su:

- Uspostavljanje organske proizvodnje kao celovitog sistema proizvodnje hrane, koji se bazira na visokom stepenu biološke raznovrsnosti, očuvanju prirodnih resursa i primeni visokih standarda i
- Uravnotežena biljna i stočarska proizvodnja koja uvažava prirodne sisteme.

Jedan od ciljeva je da u narednom periodu Srbija ima organizovanu proizvodnju organske hrane na milion hektara, što bi predstavljalo jednu petinu ukupne poljoprivredne proizvodnje (Đoković et al, 2013).

Statistički posmatrano, u Srbiji je registrovano 77 proizvođača sertifikovane organske hrane. Međutim, pretpostavlja se da je taj broj nekoliko puta veći u stvarnosti. Projekti iz organske poljoprivrede, zbog svoje važnosti u postupku pristupanja Srbije zajedničkom tržištu Evropske unije, moraju biti primenjeni i na lokalnom nivou.

Trenutno, na području grada Kragujevca i pored izuzetnih ekoloških i klimatskih uslova, ne postoje proizvođači sertifikovane organske hrane. Iz tih razloga, ovi projekti treba da predstavljaju podršku održivom razvoju organske poljoprivrede na lokalnom nivou grada Kragujevca.

Pomoćice da se definišu potrebe i mogućnosti, pri nabavci odgovarajuće mehanizacije i kapitala, kako bi se podigla proizvodna efikasnost do nivoa koji obezbeđuje konkurentnost. Stoga je korišćenje instrumenata predpristupne pomoći za ruralni razvoj - razvoj sela, kao deo projekta, šansa za ovaj sektor.

Možemo konstatovati, da za organsku proizvodnju na lokalnom nivou, posedujemo sve preduslove. Tehnologije su poznate, potrebno je samo sprovesti permanentnu edukaciju. Svakako da su šanse da ona bude profitabilna veće, ako se njome budu bavila mala i srednja preduzeća, koja po svojoj suštini imaju prednosti kod onih procesa koje imaju specifične zahteve, a organska proizvodnja je upravo takva.

Usmeravanje preduzetnika na ovaj vid proizvodnje značajno bi doprineo optimalnom korišćenju poljoprivrednih resursa, višoj stopi ekonomskog rasta, povećanju izvoza i drugim pogodnostima. Svakako, imao bi i pozitivan uticaj na povećanje standarda rezidencijalnog stanovništva.

Sistemi upravljanja kvalitetom

Prehrambena industrija po prirodi svoje delatnosti i ekonomskom značaju, zauzima relativno visoko mesto u strukturi industrija razvijenih i srednje razvijenih zemalja. U strukturi preduzeća Srbije, veliki je broj onih koji spadaju u kategoriju malih i srednjih preduzeća, a bave se proizvodnjom hrane. Ovaj sektor ima i značajni doprinos u izvozu poljoprivrednih proizvoda.

Da bi se proizveli kvalitetni i bezbedni proizvodi, potrebno je primeniti standardizovane procese. Standardizacijom se pomaže privrednim subjektima, da svoje proizvode plasiraju na međunarodno tržište i time direktno utiču na trgovinski bilans Srbije.

U međunarodnoj trgovini, standardi predstavljaju referentnu osnovu koja pomaže uspostavljanje odnosa između proizvođača, dobavljača i kupaca. Važnost uvođenja standarda, sadržana je i u budućim poslovnim aranžmanima i zajedničkim ulaganjima u prehrambenu industriju sa inostranim partnerima. Na ovaj način se umanjuju prepreke kod potencijalnih stranih ulagača.

Sa gledišta javnog zdravlja, razmatranje ekonomskih aspekata sistema bezbednosti hrane, uključuje merenje njihove koristi za zdravlje stanovništva, kroz procenu vrednosti prevencije. Zato je osnovni cilj standardizacije, proizvodnja optimalnog kvaliteta i ekonomičnosti, sve u skladu sa potrebama potrošača.

Takođe, jedna od prepreka kod izvoza agrarnih proizvoda iz Srbije jeste njihova neusaglašenost sa propisima EU-e i standardima kvaliteta. Pored zahteva, da proizvodi na tržištu budu konkurentni kvalitetom i cenom, da bi postali deo stranog tržišta, neophodno je da se proizvode po standardima o bezbednosti i zdravstvenoj ispravnosti. Sve to treba da bude usaglašeno sa principima slobodnog protoka robe u EU-i i politikom zaštite zdravlja ljudi.

Iz tih razloga, primenjuju se standardi kvaliteta među kojima su aktuelni sledeći:

- HACCP-Analiza rizika i određivanje kritičnih kontrolnih tačaka,
- ISO 22000-Sistem upravljanja za osiguranje bezbednosti hrane i
- ISO 9000-Sistem upravljanja kvalitetom.

HACCP koncept (Hazard Analysis Critical Control Points) predstavlja sistem kontrole, koji detektuje opasnosti u proizvodnji hrane i definiše aktivnosti za sprečavanje pojave rizika. Sistem čini niz postupaka za kontrolu procesa i kritičnih tačaka u lancu proizvodnje.

HACCP sistem, za razliku od ispitivanja ispravnosti gotovih proizvoda, deluje preventivno i identifikuje opasnosti u toku procesa proizvodnje, čime postoji brži, efikasniji i ekonomičniji način zaštite od neželjenih posledica. Dakle, sistem doprinosi smanjenju nedostataka i doprinosi povećanju produktivnosti, što predstavlja sastavni deo procesa unapređenja kvaliteta.

Sistem na taj način, objedinjuje veoma važne procese:

- Identifikovanje i analiza rizika,
- Određivanje kritičnih kontrolnih tačaka,

- Definisanje kritičnih vrednosti,
- Uspostavljanje sistema kontrole,
- Definisanje korektivnih mera,
- Analiza funkcionisanja sistema i
- Uspostavljanje adekvatne dokumentacije.

Ovako projektovani koncept predstavlja savremen sistem koji obezbeđuje higijensku, toksikološku i svaku drugu ispravnost poljoprivredno-prehrambenih proizvoda.

Unapređenje bezbednosti hrane, postignuto je usvajanjem i primenom standarda ISO 22000. Standardi omogućavaju učesnicima u proizvodnji i prometu hrane, implementaciju sistema upravljanja za osiguranje bezbednosti poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. Najveći doprinos ovih standarda je implementacija HACCP koncepta na jedinstven način.

Za proizvodnju i promet organskih proizvoda, važni su i standardi serije ISO 9000. Pretpostavljaju međunarodne standarde sistema upravljanja kvalitetom. Cilj je permanentno unapređenje performansi organizacije i kontinuirano poboljšanje zadovoljenja korisnika.

Preporučuje se kao uputstvo organizatorima čije rukovodstvo želi da preduzme više, u nastojanju da ostvari stalno unapređenje performansi.

Činjenica je da se danas sve više traže prirodno očuvani i kvalitetni proizvodi, čiji deo, sve više čine i organski proizvodi. Ovakav trend, može da se ostvari samo primenom sistema kvaliteta u sadejstvu sa savremenim tehnološkim procesima.

Savremeni potrošač traži hranu visokog kvaliteta i koja je zadržala senzorske karakteristike sirovine od koje je proizvedena i daje istovremeno bezbedna. U primarnoj poljoprivrednoj proizvodnji se uvode savremeni trendovi, koriste se sorte biljaka i pasmine životinja koje postižu veći prinos i bolji kvalitet.

Jedan od načina za kvantitativno povećanje proizvodnje hrane, sadržan je u korišćenju genetski modifikovanih mikroorganizama, biljaka i životinja. Međutim, konzumenti širom sveta su veoma rezervisani i traže informacije o rizicima.

U evropskom udruženju potrošača (European Consumers Organisation) insistiraju da se genetski modifikovani proizvodi jasno deklarišu, potpuno odvoje od ostalih proizvoda i da se nastave istraživanja njihovog uticaja na zdravlje populacije i na ekologiju okruženja.

Nove tehnologije i njihova upotreba obezbeđuje konkurentsku prednost, odnosno stabilizuju i šire ciljna tržišta. Savremene tehnologije predstavljaju uslov uspeha na duži rok i zato su stalno predmet usavršavanja. Trenutno je akcenat dat bezbednosti prehrambenih proizvoda i homogenizaciji kvaliteta.

Razlozi za unapređenje se mogu svrstati u sledeće kategorije:

- Toplotni tretman sirovina tokom proizvodnje hrane je važan za njihovu transformaciju, dezinfekciju opreme, alata, radnih površina, mada istraživanja ukazuju da zagrevanje nema uvek pozitivno dejstvo na namirnice;
- Postoje zahtevi za postizanje novih osobina gotovih proizvoda (tekstura, aroma). Dizajn novih proizvoda je pitanje konkurentnosti u prehrambenoj industriji, pri čemu je bezbednost veoma važna;
- Konkurencija među proizvođačima reguliše primenu novih tehnologija u procesu proizvodnje hrane;
- Razvoj u prehrambenom inženjerstvu predstavlja rezultat, kako primenjenih istraživanja u prehrambenoj struci, tako i istraživanja koja se sprovode u pratećim oblastima (Grujić, 2003).

Treba napomenuti da se savremeni tehničko-tehnološki razvoj i primena novih tehnologija, ne sprovodi samo u velikim proizvodnim jedinicama. Mala i srednja preduzeća prehrambene industrije, ukoliko žele da postanu ili ostanu konkurentna, moraće da implementiraju dostupna znanja, inovacije i tehnološka rešenja iz privreda razvijenih zemalja.

Uspeh malih i srednjih preduzeća prehrambene industrije Srbije zavisice od, pored objektivnih faktora, tako i od njihove samosposobnosti da primene savremena tehnološka rešenja. Takođe, zavisice i od sposobnosti razvijanja finansijskih, marketinških i stručnih potencijala, ali i dalje afirmacije proizvodnje, koja je bazirana na tradicionalnim tehnologijama.

Sistemi zaštite životne sredine

Poljoprivreda je delatnost koja predstavlja jednu od važnih odrednica opstanka i održavanja određenog nivoa populacije jedne zemlje. Njen razvitak mora biti u skladu, ne samo sa funkcijom razvoja savremene i tržišno orijentisane poljoprivrede, već i brige o životnoj sredini, očuvanju ekosistema i biološke raznovrsnosti (Ivanović et al, 2004).

Savremeni koncept proizvodnje hrane i održivi razvoj izazvao je velike promene u svetskoj poljoprivrednoj proizvodnji. U današnje vreme se sve više promovišu nove tehnologije, koje su manje štetne za životnu sredinu, koje koriste manje energije i umanjuju degradaciju prirodnih resursa.

Ovakav koncept razvoja nastao je kao posledica energetske krize i sve većih potreba racionalnog odnosa prema raspoloživim izvorima energije. Pored toga, saznanje o štetnom uticaju poljoprivrede na prirodne resurse, zemljište, vodu, vazduh i ekosistemsku ravnotežu, doprineli su na značaju održive poljoprivrede. Savremeno značenje moderne poljoprivrede, podrazumeva privredne i političke mere, koje su usmerene prema integraciji socio-ekonomskih načela u borbi za očuvanje životne sredine (Stefanović, 2010).

Na taj način se postižu određeni efekti:

- Održava se i povećava ostvareni nivo proizvodnje - kontroliše produktivnost,
- Smanjuje se rizik u proizvodnji - postiže se sigurnost,
- Štite se prirodni resursi i sprečava se njihova degradacija - efikasna zaštita,
- Postiže se ekonomska opravdanost - optimalna ekonomičnost i
- Sistem je socijalno prihvatljiv - opravdana prihvatljivost.

Sve izraženije inteziviranje proizvodnih procesa u poljoprivredi, stvara negativne efekte na procese i stanje životne sredine. Porast industrijalizacije poljoprivredne proizvodnje je uticao na stvaranje snažnog pritiska na već postojeće opterećenje prirodnih kapaciteta, što je i dovelo do disbalansa osnovnih ekoloških sistema.

Svesni ovako negativnog trenda, mnoge zemlje su u okviru svojih nacionalnih zakonodavstava povećali broj zakona, usmerenih ka zaštiti životne sredine. Takođe, ograničava se plasman određenih proizvoda ili zahteva njihova modifikacija.

Jedan od raspoloživih mehanizama je sadržan u implementaciji modela sistema upravljanja zaštitom životne sredine ISO 14000, Environmental Management System (EMS).

Sistem obezbeđuje prevenciju:

- Definisanjem ekološke politike,
- Određivanjem ekoloških ciljeva,
- Implementacijom sistema ekološkog upravljanja,
- Ocenjivanjem uticaja procesa na životno okruženje i
- Stalnim unapređenjem funkcionisanja.

Standardi ISO 14000, osim eko elemenata, sadrže i druge aspekte, koji se ispoljavaju smanjenjem utroška energije i optimizacijom procesa. Standard omogućava, da se fazno pristupi uspostavljanju upravljanja zaštitom životne sredine. Sistem čine procesi kao što su:

- Utvrđivanje stanja -definisati procese koji se moraju primeniti,
- Upravljanje usaglašenosti sa zakonskim propisima - prikuplja neophodne informacije i propise sa kojima mora da se usaglasi,
- Upravljanje učinkom na zaštiti životne sredine - definiše postupke, programe i tehnologije za poboljšanje konkurentnosti,
- Integralno upravljanje zaštitom životne sredine - sistemski uključuje procese zaštite životne sredine i
- Održivi razvoj - povezuje ekološke, ekonomske i socijalne aspekte u postupke upravljanja i ocenjivanja učinka na zaštiti životne sredine (Panić, 2010).

Standarde serije ISO 14000 treba shvatiti kao pokretače konkurentnosti i opstanka na tržištu uz smanjenje uticaja na životnu sredinu i potrošnju prirodnih resursa, a ne kao dodatnu investiciju. Proizvođači će morati da implementiraju ove standarde, kako bi bili u mogućnosti da zadovolje sve strožije zakonske norme.

Realnost je da ekološke štete imaju veliki negativan uticaj na okruženje. To značajno povećava odgovornost ekomenadžmenta. U tom kontekstu, razvijene zemlje imaju veoma stroge zakonske odredbe i propise, kojima se sankcioniše neodgovornost organizacije u interakciji sa životnom sredinom.

Shodno tome, tradicionalni menadžment sve više prerasta u eko-centrični menadžment, koji podiže stepen održivosti ekonomskog razvoja organizacija i društva u celini, popravlja kvalitet života, utiče na racionalnost pri korišćenju energije i raspoloživih resursa i postiže ekologizaciju proizvodnje.

Ekocentrični menadžment teži upravljanju ekološkim proizvodima, putem ekološkog dizajna, pakovanja i adekvatnim korišćenjem materijala (Hafner, 2003).

Na osnovu svega možemo da konstatujemo, da je ekomenadžerska profesija, veoma bitna u postupku sprovođenja strategije održivog razvoja, na nivou privrednih subjekata.

Zaključak

Tražnja za organskim proizvodima se godišnje u svetu povećava po stopi od 20%. Razlozi su sve veća zainteresovanost potrošača za kupovinu zdravstveno bezbedne hrane i rastuća svest o zaštiti životne sredine. Suprotno, ponuda organski proizvedene hrane na evropskom tržištu je manja od tražnje. U tome je šansa Srbije i lokalne privrede, da razvija organsku proizvodnju i dobijene proizvode, višeg nivoa finalizacije, usmeri na inostrano tržište.

Zahvaljujući odličnim eko-klimatskim uslovima, Srbija ima veliki potencijal za razvoj organske proizvodnje i njihov dalji plasman.

Međutim, potrebno je prevazići određene probleme:

- Nedovoljno kapitala na svim nivoima vrednosnog lanca-primarna proizvodnja, prerada, logistika,
- Neprofesionalna organizacija rada u svim segmentima i
- Nedovoljna efikasnost proizvodnje, prerade, logistike i marketinga.

Srbija je pokazala spremnost da intenzivno razvija ovaj sektor proizvodnje, time što je usvojila Nacionalni program ruralnog razvoja za period 2011. do 2020. godine. U dokumentu je detaljno predstavljen trenutni status poljoprivrednog sektora. Utvrđeno je da su potrebni značajni

napori, kroz ceo vrednosni lanac i sve podsektore, kako bi se unapredila efikasnost i proizvodi pripremili za tržište Evropske unije.

U kontekstu međunarodnih obaveza, Srbija mora da modernizuje poljoprivredu, naročito, sektor organske proizvodnje, što je precizirano usvojenim nacionalnim programom.

Razvoj sektora organske proizvodnje definisan je u više nivoa:

- Institucionalni,
- Edukacijski,
- Nivo prerade proizvoda,
- Nivo proizvodnje i
- Nivo logistike.

Korišćenjem instrumenata predpristupne pomoći za ruralni razvoj, Srbija sa svojom lokalnom privredom, može veoma brzo i efikasno da postane jedan od bitnih konkurenata na tržištu organskih proizvoda Evropske unije.

Literatura

1. Đoković G., Vuković A., Rončević D. *Zastupljenost organskih prehrambenih proizvoda u svetskim trgovinskim tokovima*, Beograd, 2013.
2. Hafner P., *Strategija održivog razvoja i ekomenadžment u preduzeću*, Ekonomske teme, br. 3, Niš, 2003.
3. Ivanović O., Penezić N., *Koncept održivog razvoja u savremenim menadžment uslovima*, Ekonomske teme, 2004.
4. Jovanović Đ., Bajac M., Radović D., Matavulj M., Antonović D. *Odnos prema životnoj sredini u kontekstu strateškog razvoja sistema vrednosti u Srbiji*, Ecologica, Vol. 20, No 71, Beograd, 2013.
5. Kokeza G., *Novi modeli privrednog razvoja Srbije 2011-2020*, Tematski broj časopisa Ekonomski vidici, Savetovanje, „Strategija ekonomskog razvoja Srbije i Evropske unije 2011-2010.“, Društvo ekonomista Beograd, Beograd, br. 4/2010, 2010.
6. Milovanović Vujović, Z., *Uticaj ekonomske politike na strukturne disproporcije u procesu tranzicije srpske ekonomije*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Kragujevac, Kragujevac, 2013.
7. Panić D., *Tehnološke prednosti malih i srednjih preduzeća prehrambene industrije u funkciji razvoja agrobiznisa u Srbiji*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Kragujevac, Kragujevac, 2010.
8. Pejanović R., Kosanović N., *Konkurentnost i kvalitet hrane*, Institut za primenu nauke u poljoprivredi, Beograd, 2009.
9. Sremac L., *Efekti organske proizvodnje i njen uticaj na zdravlje ljudi*, Ecologica, Zbornik apstrakata, Beograd, 2013.
10. Stefanović R., *Paradigma održivog razvoja poljoprivrede-strateški koncept zaštite životne sredine*, Ecologica, 2010.
11. Službeni glasnik Republike Srbije, br. 30/2010.
12. Službeni glasnik Republike Srbije, br. 41/2009.
13. Nacionalni program ruralnog razvoja, 2011-2020, Republika Srbija, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, 2011.

ISPITIVANJE JAVNOG MNJENJA O STANJU I POTENCIJALIMA EKONOMIJE GRADA KRAGUJEVCA

Dr Veljko Marinković*
Dr Milan Kostić**

***Apstrakt;** Ispitivanjem javnog mnjenja mogu se identifikovati brojni društveni i ekonomski problemi. Ovim putem se, između ostalog, analiziraju i stavovi građana o stanju i ekonomskim potencijalima jedne lokalne sredine. U radu je ispitivano kako građani percipiraju razvijenost grada Kragujevca, Šumadijskog upravnog okruga i Srbije. Takođe, ispitivani su stavovi građana o potencijalima pojedinih delatnosti, preprekama za razvoj grada, doprinosu pojedinih ustanova, institucija i organizacija razvoju grada. Analizirana je i motivisanost građana za pokretanje privatnog biznisa, kao i zainteresovanost za nastavak života u gradu Kragujevcu. Rad predstavlja dobru osnovu za dodatnu ekonomsku analizu koja treba da potvrdi ili demantuje stavove građana o nivou razvijenosti i potencijalima ekonomskog razvoja grada. Dobijeni istraživački nalazi su veoma korisni za donošenje kvalitetnih odluka o tome u kom pravcu treba razvijati ekonomske potencijale grada.*

***Ključne reči:** ispitivanje javnog mnjenja, ekonomski potencijali, zadovoljstvo stajem i radom institucija, ustanova i organizacija grada Kragujevca*

Uvod

Ispitivanje javnog mnjenja je veoma značajan istraživački poduhvat jer omogućava analitičarima, kreatorima i izvršiocima ekonomske politike na nacionalnom i lokalnom nivou da stvore sliku o tome kakav je stav stanovništva o nivou razvijenosti ekonomije i njenim potencijalima. Ispitivanje javnog mnjenja treba da posluži kao određena vrsta smernice za delovanje institucija i pojedinaca, koji postoje zbog onih čije se mišljenje ispituje. Sledi da rezultate ovako sprovedenih istraživanja treba koristiti kao putokaz za održavanje dobre i eliminisanje loše prakse, odnosno donošenje što boljih odluka vezanih za razvoj lokalne zajednice. Dobijeni istraživački nalazi mogu se iskoristiti za sprovođenje aktivnosti podrške pozitivnim stavovima i eliminisanje negativnih stavova, koji mogu biti značajna prepreka u ekonomskom razvoju. Takođe, negativni stavovi predstavljaju značajnu prepreku u saradnji građana i institucija, koje treba da rade na izgradnji boljeg poslovnog ambijenta.

Važno je istaći da ispitivanje javnog mnjenja, dopunjeno stručnom procenom stvarnog ekonomskog stanja, predstavlja osnov za delovanje zvaničnika lokalne samouprave. Ono treba da bude polazna osnova za identifikovanje ekonomskih problema što je kasnije neophodno potvrditi ili osporiti stručnom, ekonomskom analizom. Ako je stav bio pogrešan dalja analiza treba da ga izmeni i pruži pravu informaciju o ekonomskoj razvijenosti i razvojnim potencijalima nekog regiona. Ako je negativna ocena stanovništva potvrđena dodatnom analizom, to treba da bude podsticaj da se negativna situacija promeni kako bi se i stav promenio, jer predstavlja barijeru za razvoj i stvaranje bolje investicione klime. Delovanje samo na osnovu ispitivanja javnog mnjenja je prosto populističko podilaženje javnosti.

Ciljevi istraživanja

Cilj sprovedenog istraživanja je da se sagledaju stavovi građana Kragujevca o nivou ekonomske razvijenosti grada Kragujevca, Republike Srbije i Šumadijskog upravnog okruga.

* vmarinkovic@kg.ac.rs

** mkostic@kg.ac.rs

Takođe, istraživanje je usmereno na sagledavanje potencijala konkretnih privrednih sektora. Građani imaju određenu sliku o tome kakva je razvijenost grada i koje su grane nosioci daljeg razvoja, pa je neophodno tu sliku identifikovati i analizirati.

Cilj istraživanja je bio i da se identifikuju osnovne prepreke daljeg razvoja grada. Razvoj svakog grada je suočen sa određenim problemima koji predstavljaju prepreku njegovom daljem razvoju, pa je shodno tome potrebno uvideti koje su prepreke po mišljenju građana najznačajnije. Istraživanjem je obuhvaćeno i sagledavanje stepena zadovoljstva građana aktivnostima bitnim za funkcionisanje i razvoj grada, kao što su čistoća, raspoloživost gradskih tržnica, snabdevanje strujom i vodom i sl. Značajan segment istraživanja vezan je i za ispitivanje mišljenja građana o radu pojedinih institucija, ustanova i organizacija bitnih za razvoj grada, što treba da pruži valjanu sliku o njihovom doprinosu razvoju grada. Poseban deo istraživanja tiče se ispitivanja želje da se ostane u gradu i pokrene privatni posao, što je u velikoj meri povezano sa viđenjem Kragujevca kao dobre investicione destinacije.

Sve napred izneto vezano je za sticanje uvida u stavove građana o stanju i potencijalima ekonomije grada, što treba da, uz adekvatnu stručnu ekonomsku analizu pruži informaciju donosiocima i realizatorima odluka o tome u kom pravcu treba sprovoditi politiku ekonomskog razvoja grada.

Stanje i potencijali ekonomije grada Kragujevca

Grad Kragujevac je administrativni i ekonomski centar Šumadijskog upravnog okruga i regije Centralne i Zapadne Srbije. Na teritoriji od 835 km² u 57 naselja živi 179.274 stanovnika od čega je u 2012. godini 41.000 bilo zaposleno.[4, str. 404] Na teritoriji grada u 2012. godini bilo je registrovano ukupno 1.585 privrednih društava od čega najviše onih malih.[3, str. 20] Mala preduzeća čine preko 90% ukupnog broja registrovanih preduzeća u gradu Kragujevcu, pa je tako njihovo učešće u ukupnom broju preduzeća u 2008. godini iznosilo 93,8%. Što se tiče sektorske distribucije preduzeća, najveći deo njih pripada sektoru trgovine na veliko i malo, opravke motornih vozila i predmeta za ličnu upotrebu (preko 40% u 2008. godini), zatim sektoru prerađivačke industrije (23,48% u 2008. godini), a potom sektoru koji se bavi aktivnostima vezanim za posredovanje u prometu i iznajmljivanju nekretnina i sektorima koji se bave saobraćajem i skladištenjem i građevinarstvom. [5, str. 63-67] U gradu je po zvaničnoj evidenciji za 2012. godinu registrovano 5.811 aktivnih preduzetnika. [3, str. 20] Najveći broj njih pripada sektoru trgovine i različitih usluga, a zatim slede oni preduzetnici koji su vezani za prerađivačku industriju. [6, str. 63]

Grad Kragujevac pripada grupi lokalnih samouprava čiji je stepen razvijenosti iznad proseka Republike Srbije. Ovakva kategorizacija je izvršena na osnovu analize kretanja BDP-a po glavi stanovnika u odnosu na republički prosek. [1, str. 263] Za razliku od grada, regiju Šumadije i Zapadne Srbije karakteriše ispod prosečna razvijenost. Mereno BDP-om po glavi stanovnika, ova regija se nalazi na 71,4% odsto od republičkog proseka u 2009. i 69,9% od proseka Republike u 2010. godini. [2, str. 134]

Spoljnotrgovinska razmena grada je u neprekidnom porastu. U ukupnom uvozu dominiraju sektori saobraćajnih sredstava, osnovnih metalnih proizvoda, električnih mašina i uređaja i hemijskih proizvoda. Što se tiče izvoza dominiraju proizvodi prerađivačke industrije i to izvoz automobila, mašina, uređaja i osnovnih metalnih proizvoda. [5, str. 58-63] U poslednje vreme posebno je obiman izvoz putničkih automobila kao najznačajnijeg izvoznog proizvoda Kragujevca i Srbije. U 2012. godini na izvoz drumskih vozila otpadalo je oko 3% ukupnog srpskog izvoza.[7] U 2013. godini ta brojka je verovatno veća zbog povećanja proizvodnje automobila koji su pretežno namenjeni za inostrano tržište. Proizilazi da potencijal za dalji razvoj grad bazira na prisustvu poznatog proizvođača automobila FIAT oko kojeg se razvijaju i aktivnosti kooperanata, ali i drugih privrednih subjekata koji treba da daju podršku

funkcionisanju ove transnacionalne korporacije. Ovde se pre svega misli na delatnosti građevinarstva, trgovine, ugostiteljstva i pružanja profesionalnih usluga.

Metodologija istraživanja

U cilju ispitivanja stavova građana o trenutnom stanju i razvojnim potencijalima grada Kragujevca, sprovedeno je empirijsko istraživanje. Podaci su prikupljeni putem anketnog metoda, a upitnik se sastojao iz sedam celina. U prvom delu upitnika, ispitanici su ocenili stanje privrede Republike Srbije, Šumadije i Kragujevca na petostepenoj Likertovoj skali. U drugom delu, ispitanici su iskazali svoje stavove o značaju pojedinih grana za razvoj privrede grada Kragujevca. Treći deo upitnika, sadrži deset potencijalnih prepreka razvoju grada, tako da su se građani izjasnili po pitanju stepena u kojem ove prepreke ometaju privredni razvoj Kragujevca. U četvrtom delu, ispitanici su ocenili stanje u gradu po pitanju različitih elemenata, kao što su: snabdevanje vodom u gradu, raspoloživost zelenih površina, parking mesta, čistoća, raspoloživost gradskih tržnica, snabdevanje strujom, sistem grejanja, zdravstveni sistem u gradu i sl. Peti deo upitnika koncipiran je sa namerom ispitivanja stavova građana o doprinosu pojedinih institucija i organizacija (npr. Vlada Republike Srbije, Gradska uprava, Gradonačelnik, Privredna komora i sl.) stvaranju bolje klime za investiranje u gradu. U prvih pet celina korišćena je petostepena Likertova skala.

Šesti deo upitnika sadrži tri pitanja sa višestrukim izborom odgovora. Ispitanici su najpre iskazali spremnost da otpočnu sopstveni posao na teritoriji Kragujevca, a zatim su se i opredelili za delatnost u kojoj bi to učinili. Osim navedenog, ispitanici su iskazali stav po pitanju grada u kojem bi u budućnosti voleli da žive. Pri tome, mogli su da se opredele za Kragujevac, Beograd, neki drugi grad u Srbiji, ili neki grad u inostranstvu. Na kraju, sedmi deo upitnika je koncipiran u cilju dobijanja ključnih podataka o ispitanicima (pol, radni status i broj godina).

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 440 ispitanika. Reč je o ispitanicima koji žive na području grada Kragujevca. Podaci su prikupljeni u decembru 2013. godine. Građani koji su prihvatili da učestvuju u istraživanju, imali su priliku da upitnike popune u svojim domovima. Time su bili u mogućnosti da na miru razmisle o svim pitanjima. Nakon tri dana, anketari su ponovo kontaktirali ispitanike u cilju preuzimanja popunjenih upitnika. Ciljana veličina uzorka bila je 500 ispitanika. Međutim, nakon pregleda primljenih upitnika, istraživači su isključili 60 upitnika koji nisu bili kompletno, ili uredno popunjeni.

U mnogim ispitivanjima javnog mnjenja na teritoriji Republike Srbije, korišćeni su uzorci različitih veličina. Ipak, veličine uzoraka se najčešće kreću u intervalu 600-1500 ispitanika na teritoriji cele Srbije. U tom kontekstu smatramo da je za ispitivanje javnog mnjenja na teritoriji samo jednog grada, veličina uzorka od 440 ispitanika sasvim odgovarajuća. Struktura uzorka prikazana je u tabeli 1. Može se primetiti da uzorak obuhvata nešto veći procenat žena (55.5%) u odnosu na muškarce (44.5%). Po pitanju radnog statusa i obrazovanja uzorak čine nekvalifikovani radnici, zaposleni sa srednjom, višom i visokom stručnom spremom, studenti, penzioneri i nezaposleni, pri čemu najveći deo uzorka čine zaposleni sa visokom i srednjom stručnom spremom. Kada je reč o starosti ispitanika, oko 80% uzorka čine ispitanici koji imaju do 46 godina, a akcenat na relativno mlađu populaciju je učinjen zbog činjenice da je ovde reč o razvojnim potencijalima grada i razvoju koji se u budućnosti može očekivati.

Statistička obrada podataka sprovedena je u Statističkom paketu za društvene nauke (Statistical Package for Social Sciences – SPSS). Pri tome, po osnovu svih pitanja izračunate su aritmetičke sredine ili frekvencije. U prvom i petom delu upitnika, primenjena je i Analiza varijanse (ANOVA) sa Post Hoc Scheffe testom, u cilju utvrđivanja značajnosti razlika između stavova ispitanika različitih starosnih grupa po pitanju stanja privreda Republike Srbije, Šumadije i Kragujevca, kao i po pitanju doprinosa pojedinih institucija stvaranju bolje klime za investiranje. U analizi podataka primenjen je i Paired Samples T test, koji je pružio mogućnost da se na osnovu stavova ispitanika iz ukupnog uzorka direktno porede dve konstatacije i da se

tako utvrdi (ne)postojanje statistički značajne razlike u ocenama ispitanika po pitanju datih konstatacija.

Tabela 1: Struktura uzorka

	Broj ispitanika	%
Pol		
Ženski	244	55.5
Muški	196	44.5
Radni status		
Nekvalifikovani radnik	2	0.5
Zaposlen sa srednjom stručnom spremom	94	21.4
Zaposlen sa višom stručnom spremom	39	8.9
Zaposlen sa visokom stručnom spremom	126	28.5
Student	95	21.6
Penzioner	21	4.8
Nezaposlen	63	14.3
Broj godina		
18-24	105	23.9
25-34	145	33.0
35-45	101	23.0
46 i više godina	89	20.1

Rezultati istraživanja

Prva oblast koja je bila predmet našeg istraživanja jesu stavovi o stanju privrede u Republici Srbiji, Šumadiji i gradu Kragujevcu. Naime, želeli smo da sprovedemo komparativnu analizu stepena razvijenosti privrede u pomenutim regionima na osnovu stavova građana Kragujevca. Rezultati su pokazali da građani najbolje ocenjuju razvijenost grada Kragujevca (ocena 2.58), dok su stavovi ispitanika po pitanju razvijenosti privrede Šumadije (ocena 2.25) i Srbije (ocena 2.23) prilično izjednačeni. U tabeli 2 prikazani su rezultati pomenute analize na nivou ukupnog uzorka, kao i u okviru različitih starosnih grupa. Primetan je trend da sa rastom godina, opadaju pozitivni stavovi ispitanika. U slučaju Srbije i Šumadije, najpovoljnije ocene su upravo dali najmlađi ispitanici iz kategorije koja ima između 18 i 24 godina (grupa 1). Kada je reč o stanju privrede u gradu Kragujevcu, najpovoljnije ocene su dali ispitanici iz grupe 3, a zatim sledi grupa 1. Ipak, rezultati Post Hoc Scheffe testa pokazuju da po pitanju stanja privrede u Kragujevcu nema statistički značajnih razlika između različitih starosnih grupa. Možemo zaključiti da se dobijene ocene, uprkos minornim razlikama, mogu tretirati kao jednake. U slučaju stanja privrede Srbije, razlika se javlja između grupe 1 i grupe 4. Slična je situacija i kada se pogledaju rezultati vezani za privredu Šumadije, s tim što ovde grupa 1 pokazuje statistički značajno povoljnije stavove u odnosu na grupe 3 i 4 (Tabela 3).

Rezultati Paired Samples T testa ukazuju da su ocene po pitanju stepena razvijenosti Srbije i Šumadije praktično identične (tabela 4). Razlika u sredinama koja iznosi 0.02 (u intervalu 1-5) nije se pokazala kao statistički značajna. Međutim, na osnovu rezultata se može primetiti da je, prema ocenama ispitanika, stanje privrede u Kragujevcu značajno bolje u odnosu na stanje privrede u Srbiji i Šumadiji. Iako se ocena od 2.58 može okarakterisati kao slična onoj koja je data za Srbiju i Šumadijski region, ipak građani Kragujevca smatraju da je njihov grad razvijeniji u odnosu na Šumadijski region, ali i u odnosu na Srbiju, posmatrano u celini. Generalno gledano ocene su slabe (ispod 3), međutim, ako se poredi Kragujevac i prosek Srbije razlika ipak postoji

u korist Kragujevca. Ovako date ocene su logične ako se uzme u obzir obim investicija koji je ostvaren na teritoriji grada, posebno u slučaju FIAT-a i njegovih kooperanata.

Tabela 2: Stavovi ispitanika o stepenu razvijenosti Srbije, Šumadije i grada Kragujevca

	Ukupan uzorak	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 4
Srbija	2.23	2.38	2.26	2.23	2.03
Šumadija	2.25	2.49	2.24	2.16	2.09
Kragujevac	2.58	2.63	2.56	2.69	2.42

* Ukupan uzorak: n = 440; Grupa 1 (18-24 god.): n = 105; Grupa 2 (25-34 god.): n = 145; Grupa 3 (35-45 god.): n = 101; Grupa 4 (46 i više godina): n = 89; * n – veličina uzorka

Tabela 3: Statistički značajne razlike u sredinama između različitih grupa ispitanika (Rezultati Post Hoc Scheffe testa)

	Razlika u sredinama	Signifikantnost
Srbija		
Grupa 1 – Grupa 4	0.35	0.026 < 0.05
Šumadija		
Grupa 1 – Grupa 3	0.33	0.036 < 0.05
Grupa 1 – Grupa 4	0.40	0.009 < 0.01

* U tabeli su prikazani podaci samo za one regione kod kojih se ispoljila statistički značajna razlika u ocenama ispitanika iz različitih starosnih grupa.

* Ukupan uzorak: n = 440; Grupa 1 (18-24 god.): n = 105; Grupa 2 (25-34 god.): n = 145; Grupa 3 (35-45 god.): n = 101; Grupa 4 (46 i više godina): n = 89; * n – veličina uzorka

Tabela 4: Statistički značajne razlike u oceni razvoja Republike Srbije, Šumadije i grada Kragujevca (Rezultati Paired Samples T Testa)

Parovi	Razlika u sredinama	Signifikantnost
Srbija-Šumadija	- 0.02	0.725 > 0.05
Srbija-Kragujevac	- 0.35	0.000 < 0.05
Šumadija-Kragujevac	- 0.33	0.000 < 0.05

* Podaci su prikazani na nivou ukupnog uzorka.

Nakon ocene stepena razvijenosti Republike Srbije, Šumadije i Kragujevca, izvršili smo komparativnu analizu značaja 16 privrednih delatnosti za ekonomski razvoj grada Kragujevca (tabela 5). Na nivou ukupnog uzorka, ispitanici su najviše ocene dali proizvodnji motornih vozila (4.03) i profesionalnim uslugama (3.51). Zatim slede građevinarstvo (3.39) i proizvodnja mašina i opreme (3.38). Najniže ocene ispitanici su dali proizvodnji duvanskih proizvoda (2.11), farmaceutskoj industriji (2.76) i proizvodnji pića (2.87). Ukoliko uporedimo dve najbolje rangirane delatnosti, proizvodnju motornih vozila i profesionalne usluge, interesantno je primetiti da ispitanici iz grupe 1 (ispitanici koji imaju između 18 i 24 godina) smatraju da je značaj ove dve grane za ekonomski razvoj Kragujevca gotovo identičan. S druge strane, ispitanici u ostalim grupama značajnu prednost daju proizvodnji motornih vozila u odnosu na pružanje profesionalnih usluga.

Tabela 5: Stavovi ispitanika o značaju privrednih grana za razvoj grada Kragujevca

	Ukupan uzorak	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 4
Poljoprivreda	3.19	3.24	3.14	3.02	3.42
Proizvodnja prehrambenih proizvoda	3.36	3.47	3.59	3.18	3.46
Proizvodnja pića	2.87	3.04	2.68	2.87	3.00
Proizvodnja duvanskih proizvoda	2.11	2.44	1.94	2.10	2.01
Proizvodnja tekstila i tekstilnih proizvoda, odeće i obuće	2.88	3.20	2.84	2.88	2.56
Proizvodnja nameštaja	3.22	3.14	3.29	3.21	3.21
Farmaceutska industrija	2.76	3.06	2.71	2.74	2.53
Proizvodnja i popravka računara, elektronskih i optičkih proizvoda	3.34	3.36	3.43	3.23	3.28
Proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica i njihovih delova	4.03	3.68	4.30	4.13	3.91
Proizvodnja mašina i opreme	3.38	3.15	3.56	3.34	3.40
Građevinarstvo	3.39	3.42	3.53	3.19	3.37
Nespecijalizovana i specijalizovana trgovina na veliko i malo	3.34	3.53	3.35	3.09	3.39
Saobraćaj i skladištenje	3.09	3.04	3.12	2.94	3.29
Turizam i hotelijerstvo	3.12	3.34	3.03	2.98	3.17
Finansijske usluge	3.20	3.47	3.12	3.11	3.15
Profesionalne usluge	3.51	3.66	3.51	3.32	3.54

* Ukupan uzorak: n = 440; Grupa 1 (18-24 god.): n = 105; Grupa 2 (25-34 god.): n = 145; Grupa 1 (35-45 god.): n = 101; Grupa 4 (46 i više godina): n = 89.

Ispitanici su ocenili i značaj pojedinih prepreka za razvoj privrede grada Kragujevca. U analizu je uključeno 10 potencijalnih prepreka. Rezultati na nivou ukupnog uzorka, kao i na nivoima starosnih grupa prikazani su u tabeli 6. U tabeli se vidi da je, po mišljenju ispitanika, nedovoljna kvalifikovanost radne snage najmanja prepreka razvoju grada (ocena iznosi 2.99 na nivou ukupnog uzorka). Kao četiri najveće prepreke ispitanici vide raširenu korupciju (4.40), dugu proceduru za dobijanje dozvola za otpočinjanje posla (4.05), nedovoljno angažovanje države (3.95) i previsoke lokalne takse (3.95).

Tabela 6: Stavovi ispitanika o značaju pojedinih prepreka za razvoj privrede grada Kragujevca

	Ukupan uzorak	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 4
Nedovoljna kvalifikovanost radne snage	2.99	2.94	3.04	2.89	3.11
Loša infrastruktura	3.48	3.35	3.72	3.49	3.24
Nepovezanost preduzetnika u smislu različitih oblika udruživanja	3.49	3.29	3.55	3.59	3.53
Nedovoljna komunikacija između lokalne samouprave i investitora	3.57	3.38	3.72	3.60	3.53
Loša promocija Kragujevca kao investicione destinacije	3.50	3.49	3.48	3.67	3.35
Nedovoljno angažovanje države	3.95	3.92	4.02	3.90	3.92
Nedovoljno angažovanje lokalnih vlasti	3.77	3.96	3.93	3.51	3.58
Previsoke lokalne takse	3.95	3.75	4.09	3.93	3.96
Duga procedura za dobijanje dozvola za otpočinjanje posla	4.05	4.05	4.19	3.96	3.93
Raširena korupcija	4.40	4.26	4.54	4.42	4.34

* Ukupan uzorak: n = 440; Grupa 1 (18-24 god.): n = 105; Grupa 2 (25-34 god.): n = 145; Grupa 1 (35-45 god.): n = 101; Grupa 4 (46 i više godina): n = 89.

Tabela 7: Zadovoljstvo ispitanika stanjem u gradu Kragujevcu

	Ukupan uzorak	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 4
Snabdevanje vodom u gradu	3.83	3.68	3.95	3.77	3.88
Zelene površine u gradu	3.14	3.22	3.03	3.26	3.11
Broj parking mesta	2.44	2.72	2.36	2.45	2.22
Čistoća u gradu	2.64	2.49	2.72	2.59	2.72
Raspoloživost gradskih tržnica	3.26	3.14	3.11	3.60	3.24
Kulturna dešavanja u gradu	2.63	2.68	2.52	2.67	2.70
Sportska dešavanja u gradu	3.35	3.10	3.32	3.49	3.51
Stanje u gradskom i prigradskom prevozu	2.43	2.33	2.45	2.52	2.40
Turistička ponuda grada	2.54	2.52	2.42	2.67	2.62
Snabdevanje strujom	3.69	3.43	3.76	3.85	3.70
Sistem grejanja	3.61	3.31	3.59	3.98	3.58
Zdravstveni sistem u gradu	2.58	2.55	2.46	2.84	2.49

* Ukupan uzorak: n = 440; Grupa 1 (18-24 god.): n = 105; Grupa 2 (25-34 god.): n = 145; Grupa 3 (35-45 god.): n = 101; Grupa 4 (46 i više godina): n = 89.

Stanje u gradu po osnovu 12 analiziranih elemenata se može oceniti kao zadovoljavajuće. U slučaju svih konstatacija, ocene ispitanika su veće od 2.4, a možemo konstatovati da se ta ocena, ili preciznije ocena 2.5 može smatrati prihvatljivom. Ipak, dve konstatacije koje imaju ocenu nešto nižu od 2.5 su: „stanje u gradskom i prigradskom prevozu“ (2.43) i „broj parking mesta“ (2.44). Ove dve konstatacije su najlošije ocenjene. Osim pomenutih konstatacija, ispitanici su niske ocene dali i turističkoj ponudi grada (2.54), kao i zdravstvenom sistemu u gradu (2.58). Najviši stepen zadovoljstva građana primetan je kada je reč o snabdevanju vodom (3.83), strujom (3.69) i sistemu grejanja (3.61). Inače, samo u slučaju jedne konstatacije (sportska dešavanja u gradu primetan je trend jačanja stavova sa rastom godina (tabela 7).

Veoma interesantni rezultati dobijeni su prilikom ispitivanja stavova građana o doprinosu različitih institucija razvoju grada Kragujevca. Na nivou ukupnog uzorka, građani smatraju da najviši doprinos pružaju Gradska uprava (3.03) i Gradonačelnik (3.00). S druge strane, najmanji doprinos daju sindikati (2.43), udruženja građana (2.44) i političke stranke (2.45). Značajno je primetiti da se po navedenim pitanjima stavovi ispitanika iz prve grupe (18-24 godina) mahom razlikuju od stavova ispitanika iz ostale tri grupe (tabela 8). Tako možemo primetiti da su najmlađi ispitanici (grupa 1) manje zadovoljni od ostalih ispitanika doprinosom koji pružaju Vlada Republike Srbije, Gradska uprava i Gradonačelnik, ali su zato zadovoljniji doprinosom koji pružaju međunarodne nevladine organizacije, udruženja građana i lokalna javna i komunalna preduzeća. U tabeli 9 prikazani su rezultati Post Hoc Sheffe testa, na osnovu kojih se jasno vidi između kojih grupa se javlja statistički značajna razlika u stavovima, kada govorimo o doprinosu Vlade Republike Srbije, Gradske uprave, Gradonačelnika i Privredne komore.

Tabela 8: Stavovi ispitanika o doprinosu pojedinih ustanova, institucija i organizacija razvoju privrede grada Kragujevca

	Ukupan uzorak	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 4
Vlada Republike Srbije	2.82	2.49	3.03	3.00	2.64
Gradska uprava	3.03	2.63	3.25	3.28	2.86
Gradonačelnik	3.00	2.52	3.24	3.26	2.88
Udruženje privrednika/Privredna komora	2.77	2.64	2.88	2.93	2.58
Međunarodne nevladine organizacije	2.62	2.75	2.61	2.63	2.44
Sindikati	2.43	2.65	2.41	2.38	2.26
Političke stranke	2.45	2.49	2.54	2.34	2.37
Udruženja građana	2.44	2.74	2.37	2.34	2.33
Lokalna javna i komunalna preduzeća i ustanove	2.60	2.71	2.59	2.52	2.55

* Ukupan uzorak: n = 440; Grupa 1 (18-24 god.): n = 105; Grupa 2 (25-34 god.): n = 145; Grupa 3 (35-45 god.): n = 101; Grupa 4 (46 i više godina): n = 89.

Tabela 9: Statistički značajne razlike u sredinama između različitih grupa ispitanika po pitanju doprinosa koji razvoju grada Kragujevca pružaju Vlada Republike Srbije, Gradska uprava, Gradonačelnik i Udruženja privrednika/Privredna komora (Rezultati Post Hoc Scheffe testa)

	Razlika u sredinama	Signifikantnost
Vlada Republike Srbije		
Grupa 1 – Grupa 2	- 0.54	0.002 < 0.01
Grupa 1 – Grupa 3	- 0.50	0.014 < 0.05
Grupa 2 – Grupa 4	0.39	0.072 < 0.1
Gradska Uprava		
Grupa 1 – Grupa 2	- 0.63	0.000 < 0.01
Grupa 1 – Grupa 3	- 0.65	0.001 < 0.01
Grupa 2 – Grupa 4	0.39	0.082 < 0.1
Grupa 3 – Grupa 4	0.41	0.093 < 0.1
Gradonačelnik		
Grupa 1 – Grupa 2	- 0.72	0.000 < 0.01
Grupa 1 – Grupa 3	- 0.73	0.001 < 0.01
Udruženja privrednika/Privredna komora	Nema razlika među grupama	

* Ukupan uzorak: n = 440; Grupa 1 (18-24 god.): n = 105; Grupa 2 (25-34 god.): n = 145; Grupa 1 (35-45 god.): n = 101; Grupa 4 (46 i više godina): n = 89; * n – veličina uzorka

Tabela 10: Statistički značajne razlike u oceni doprinosa Vlade Republike Srbije, Gradske uprave, Gradonačelnika i Udruženja privrednika/Privredne komore razvoju Grada Kragujevca (Rezultati Paired Samples T Testa)

Parovi	Razlika u sredinama	Signifikantnost
Vlada Republike Srbije – Gradska uprava	- 0.21	0.000 < 0.05
Vlada Republike Srbije – Gradonačelnik	- 0.18	0.003 < 0.05
Vlada Republike Srbije – Privredna komora	0.04	0.399 > 0.05
Gradska uprava- Gradonačelnik	0.032	0.402 > 0.05
Gradska uprava – Privredna komora	0.26	0.000 < 0.05
Gradonačelnik – Privredna komora	0.23	0.000 < 0.05

* Podaci su prikazani na nivou ukupnog uzorka.

U tabeli 10 prikazani su rezultati Paired Samples T testa. Dati test nam je poslužio u cilju poređenja doprinosa četiri institucije razvoju privrede grada Kragujevca. Pri tome, ukupno je sprovedeno 6 poređenja. Rezultati pokazuju da Gradska uprava i Gradonačelnik Kragujevca pružaju veći doprinos u odnosu na Vladu Republike Srbije i Privrednu komoru. U ova četiri para dobijene su statistički značajne razlike u stavovima ispitanika. S druge strane, nema značajnih razlika u stavovima ispitanika kada se poredi doprinos koji pružaju Gradska uprava i Gradonačelnik. Po mišljenju ispitanika, njihov doprinos je praktično identičan. Ista je situacija kada direktno poredimo doprinos Vlade Republike Srbije u odnosu na doprinos koji pruža Privredna komora. Ni u ovom paru nije utvrđena statistički značajna razlika. Može se zaključiti da ispitanici smatraju da Gradska uprava i Gradonačelnik daju najveći i veoma sličan doprinos razvoju grada Kragujevca, što je i logično s obzirom na njihov delokrug rada i zainteresovanost za razvoj grada.

Od ukupnog broja ispitanika, 21.6% njih je izrazilo spremnost da otpočnu sopstveni posao na teritoriji grada Kragujevca. Ukoliko posmatramo starosne grupe, ispitanici iz grupe 3 (35-45 godina) pokazuju veću spremnost za iniciranjem novog poslovnog poduhvata u odnosu na ispitanike iz ostalih grupa. S druge strane, 55.1% ispitanika iz starosne grupe 4 (46 i više godine) se izjasnilo da ne bi otpočeli sopstveni posao. Iako su žene i muškarci u sličnom procentu dali potvrđan odgovor na dato pitanje, ipak, znatno veći procenat žena (41.8%) nije spreman da otpočne novi posao, za razliku od muškaraca koji su u većoj meri neodlučni po ovom pitanju (tabela 11).

Tabela 11: Odgovori ispitanika na pitanje: Da li biste otpočeli sopstveni posao na teritoriji grada Kragujevca

	DA	MOŽDA	NE
Ukupan uzorak	21.6%	41.6%	36.8%
Starosna grupa 18-24	20.0%	46.7%	33.3%
Starosna grupa 25-34	17.9%	50.4%	31.7%
Starosna grupa 35-45	33.7%	34.7%	31.6%
Starosna grupa 46 i više godina	15.7%	29.2%	55.1%
Žene	20.5%	37.7%	41.8%
Muškarci	23%	46.4%	30.6%

Tabela 12: Odgovori ispitanika na pitanje: Gde biste u budućnosti voleli da živite

	U Kragujevcu	U Beogradu	U nekom drugom gradu u Srbiji	U inostranstvu
Ukupan uzorak	47.5%	11.6%	8.2%	32.7%
Starosna grupa 18-24	40.0%	14.3%	12.4%	33.3%
Starosna grupa 25-34	35.9%	10.3%	9.0%	44.8%
Starosna grupa 35-45	55.4%	17.8%	5.9%	20.8%
Starosna grupa 46 i više godina	66.3%	3.4%	4.5%	25.8%
Žene	46.3%	10.2%	8.6%	34.8%
Muškarci	49.0%	13.3%	7.7%	30.1%

Oni ispitanici koji su dali potvrđan, ili delimično potvrđan odgovor po pitanju spremnosti za otpočinjnjem novog posla (u pitanju su odgovori: „Da“, ili „Možda“), naveli su i delatnost u kojoj bi dali posao pokrenuli. Rezultati pokazuju da bi se ispitanici prvenstveno bavili pružanjem profesionalnih usluga (26.8% od ukupnog broja ispitanika u uzorku), poljoprivredom (7.7%), proizvodnjom pića (7%) i trgovinom (6.1%). Pri tome, važno je napomenuti da je 36.8% ispitanika dalo negativan odgovor po pitanju spremnosti kreiranja novog posla na području grada Kragujevca.

Na kraju, ispitanici su iskazali i svoje preferencije po pitanju grada u kojem bi u budućnosti voleli da žive (tabela 12). Najveći procenat njih voleo bi da svoj život nastavi u Kragujevcu (47.5%). Interesantno, znatno manji procenat ispitanika želeo bi da živi u glavnom gradu Republike Srbije (11.6%). Sve posmatrane demografske grupe u najvećem procentu su spremne da nastave svoj život u Kragujevcu, izuzev starosne grupe 2 (25-34 godine). Čak 44.8% ispitanika iz ove grupe se izjasnilo da želi da ode u inostranstvo. Ono što ipak treba istaći je činjenica da ukoliko posmatramo gradove u Srbiji, ispitanici su spremniji da ostanu u Kragujevcu, nego da nastave život u nekom drugom gradu.

Zaključna razmatranja

Sprovedena studija imala je za cilj ispitivanje stavova građana o stepenu razvijenosti grada Kragujevca. Rezultati mogu biti veoma korisni nosiocima ekonomske politike u cilju analize postojećeg stanja privrede i uočavanja određenih perspektiva razvoja grada. U tom kontekstu, studija pruža značajne istraživačke nalaze kako na nivou ukupne nacionalne ekonomije, tako i na nivou grada Kragujevca.

Možemo zaključiti da ispitanici smatraju da je stanje privrede grada Kragujevca povoljnije u odnosu na stanje privrede u Srbiji i Šumadiji. Pri tome su najpovoljnije stavove po ovom pitanju izrazili mlađi ispitanici. Očito je da građani Kragujevca smatraju da je njihov grad razvijeniji od proseka Srbije. Građani nisu ocenjivali stanje privrede u pojedinačnim srpskim gradovima (npr. u Beogradu, Novom Sadu i sl.) tako da bi u budućim istraživanjima bilo

poželjno da se sprovede slična komparativna analiza na nivou cele Srbije, čime bi se dobili precizniji rezultati o stavovima građana po pitanju stanja privrede u različitim lokalnim sredinama.

Kao najperspektivnije delatnosti u gradu ispitanici vide proizvodnju motornih vozila, mašina i opreme, građevinarstvo i pružanje profesionalnih usluga. Važno je napomenuti da građani percipiraju Kragujevac prvenstveno kao centar automobilske industrije i pratećih grana, budući da je u ovoj delatnosti izražen visok stepen vertikalne integracije pre svega u pogledu nabavke različitih komponenti i delova. Osim navedenog, profesionalne usluge poput konsaltinga, advokature, knjigovodstvenih, marketinških agencija, salona za negu i sl. su trenutno vrlo primamljive prema mišljenju ispitanika. Interesantno, ispitanici generalno ne smatraju da je poljoprivreda u većoj meri značajna za budući razvoj grada. Mnogi ispitanici su u svojim komentarima nakon popunjavanja ankete naglasili da smatraju da Vojvodina predstavlja pogodno područje za razvoj poljoprivrede. Pored navedenih delatnosti, građani su istakli i trgovinu na veliko i malo, kao i proizvodnju i popravku računara kao važne delatnosti za razvoj grada, pri čemu je značaj ovih grana manji u odnosu na proizvodnju motornih vozila i pružanje profesionalnih usluga.

Najveću smetnju razvoju grada ispitanici vide u korupciji i komplikovanim procedurama za dobijanje dozvola za otpočinjanje poslovne aktivnosti. S druge strane, ispitanici smatraju da je, generalno posmatrano, kvalifikovanost radne snage na zadovoljavajućem nivou. Po pitanju stanja u gradu, ispitanici su najzadovoljniji snabdevanjem strujom, vodom i grejanjem. Najveće nezadovoljstvo ispitanici su iskazali kada je reč o raspoloživosti parking mesta u gradu. U tom kontekstu, gradu je neophodan barem još jedan veliki parking u bližem, ili daljem centru grada, ali i bolji sistem uređivanja parking zona. U pojedinim ulicama, koje su locirane u širem centru grada parking se ne naplaćuje, pa stanari imaju velike probleme sa parkiranjem svojih vozila, budući da građani iz drugih delova grada parkiraju svoje automobile u tim ulicama. Osim parking prostora, nešto lošije ocene dobili su i turistička ponuda grada, zdravstveni sistem, kulturna dešavanja i čistoća u gradu. Važno je napomenuti da su ispitanici uz parking prostor najlošije ocenili i stanje u gradskom prevozu, ali se ovaj rezultat mora uzeti sa rezervom zbog činjenice da je anketiranje građana vršeno u vreme i neposredno nakon štrajka radnika preduzeća AS Kragujevac.

Ispitanici smatraju da Gradska uprava i Gradonačelnik pružaju najveći doprinos razvoju grada Kragujevca. Zatim slede doprinosi koje pružaju Vlada Republike Srbije i Privredna komora, dok su doprinosi ostalih institucija manji kada je reč o privredi grada Kragujevca. Preduzetnički duh građana nije u dovoljnoj meri izražen, budući da je svega petina ispitanika u uzorku spremna da otpočne sopstveni posao. Naročito brine činjenica da je preduzetnička inicijativa slabije zastupljena u mlađoj u odnosu na populaciju srednjih godina, posebno što se smatra da mlađa generacija treba da bude spremnija na preuzimanje rizika novog poslovnog poduhvata u odnosu na druge generacije.

Važno je istaći da gotovo 50% ispitanika želi da nastavi život u Kragujevcu. Skoro trećina ispitanika izrazila je želju da napusti zemlju, verovatno zbog loše ekonomske situacije i visoke nezaposlenosti. Ipak, među onima koji žele da ostanu, relativno mali broj ljudi razmišlja o tome da napusti Kragujevac. Interesantno je naglasiti činjenicu da samo oko 10% ispitanika u uzorku ima želju da živi u Beogradu, što govori o tome da je Kragujevac, u okvirima Srbije, ipak sredina u kojoj se vidi perspektiva.

Reference

1. Vojnović, B. i Grujić, D., (2013), „Značaj kreiranja razvojne politike regionalnog nivoa“, Zbornik radova: *Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja Jugoistočne Evrope*, Ekonomski fakultet Univerzitet u Nišu.
2. Rakić, B. i Rađenović, T., (2013), „Mogućnosti javno-privatnog partnerstva u podsticanju ravnomernog regionalnog razvoja Srbije“, Zbornik radova: *Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja Jugoistočne Evrope*, Ekonomski fakultet Univerzitet u Nišu.
3. *Službeni list grada Kragujevca br. 4*, Skupština Grad Kragujevac, 2013.
4. *Statistički godišnjaci Republike Srbije, 2013*, Republički zavod za statistiku, Beograd.
5. *Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2012-2017. godina*, Grad Kragujevac, 2011.
6. *Strategija održivog razvoja Šumadije i Pomoravlja, 2011-2021. godina*, Regionalna agencija za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja, Kragujevac, 2011.
7. <http://siepa.gov.rs/sr/index/podrska-izvozu/izvoz-u-brojkama/2012.html#proizvodiizvoz>, preuzeto 28.11.2013. godine.

REALIZACIJA STRATEGIJA IZGRADNJE IMIDŽA GRADA KAO PREDUSLOV ZA BRENDIRANJE KRAGUJEVCA

Dr Milan Kocić*
Katarina Radaković

Apstrakt: U savremenoj globalnoj ekonomiji, među gradovima postoji sve veća konkurencija u nastojanju da se što bolje pozicioniraju u svetu, zemlji ili regionu. Kao jedan od glavnih faktora koji doprinosi razvoju gradova i njihovom diferenciranju u odnosu na konkurente, navodi se brendiranje. Upravo gradovi koji imaju jak brend u okviru teritorijalnih i nacionalnih granica, predstavljaju oslonac za rast i razvoj država u kojima se nalaze. U radu su predstavljene strategije izgradnje imidža Kragujevca, koje mogu predstavljati osnovu za kreiranje njegovog brenda. Isticanjem najznačajnijih odrednica koje obuhvataju brendiranje i imidž, polazeći od teorijskih aspekata, prikazano je kako se konkretne strategije mogu primeniti za unapređenje imidža Kragujevca i stvaranje pozitivne slike u javnosti. Sa aspekta kulture, turizma, kao i stranih direktnih investicija ukazano je na najznačajnije prednosti na osnovu kojih treba realizovati strategije izgradnje imidža grada, i date su smernice za buduća istraživanja kako bi Kragujevac postao grad čiji će imidž postati prepoznatljiv u trci za mesto između konkurentskih gradova.

Gljučne reči: brend, imidž, turizam, kultura, strane direktne investicije

Uvod

Poslednjih godina brendiranje predstavlja jednu od oblasti koja je predmet istraživanja u mnogobrojnoj literaturi, čije izučavanje omogućava prepoznatljivost gradova kako na nacionalnom, tako i na svetskom nivou. Kako bi se izgradio brend grada, posebno je bitno znati kakvu percepciju on ima u očima svojih građana, turista i interesnih grupa. Ipak, izgradnja brenda gradova je proces koji je teško ostvariti, s obzirom na činjenicu da nemaju svi gradovi mogućnost da na odgovarajući način steknu prepoznatljivost i naklonost širih društvenih grupa. U ovom radu akcenat je na strategijama izgradnje imidža grada, koje mogu predstavljati osnovu za kreiranje prepoznatljivog brenda. Predmet rada biće identifikovanje odlika grada Kragujevca, kao i karakteristika koje su od odlučujuće važnosti za njegov prepoznatljiv identitet i imidž. Cilj rada jeste da se ukaže kakav uticaj svaka od navedenih karakteristika ima na kreiranje prepoznatljivosti i izgradnju imidža Kragujevca. Grad koji ima kvalitetnu infrastrukturu, koji je bezbedan za stanovništvo, u kome se povećava priliv stranih investicija, i nudi širok dijapazon kulturnih i sportskih aktivnosti ima veće mogućnosti da stekne kvalitetan imidž koji će kasnije predstavljati osnovu za njegov ukupan uspeh i napredak. U radu će se istaći koji su najznačajniji pokazatelji na osnovu kojih Kragujevac gradi strategiju brendiranja, kako bi kao glavni efekat od primene ove strategije proizašao njegov uspešniji, kako ekonomski, tako i društveni razvoj. Kragujevac raspolaže relevantnim elementima koji bi mogli doprineti izgradnji imidža, međutim, oni nisu u potpunosti iskorišćeni, jer im se tek poslednjih godina posvećuje veća pažnja. Ipak, tretiranjem grada kao posebnog brenda, mogu se identifikovati ključni aspekti na osnovu kojih će Kragujevac postati prepoznatljiv grad, sa mogućnostima za investiranje i oblikovanje aktivnosti koje će biti u funkciji društveno-ekonomskog interesa. Definisanjem pojma brendiranja i imidža, predstavljanjem najznačajnijih determinanti imidža grada, kao i posebnim osvrtanjem na grad Kragujevac, na jedan logičan i stupnjevit način u radu će se obraditi problematika kreiranja njegovog imidža i dati smernice za dalja istraživanja, u funkciji njegovog budućeg razvoja.

* mkocic@kg.ac.rs

1. Teorijski aspekti brendiranja i imidža

U uslovima globalizacije i sve intenzivnije konkurencije, veoma je važno stvoriti ono što će omogućiti da se proizvod, usluga, osoba ili destinacija razlikuju i postanu prepoznatljivi tako da ostvare poverenje i naklonost. Pored fizičkog i finansijskog kapitala, u današnjoj ekonomiji sve više dobija na značaju i neopipljivi kapital. Jedan od ključnih pojmova čije stvaranje omogućava diferenciranje od konkurenata i donosi brojne prednosti jeste pojam brenda. On postaje sveprisutan, javlja se u gotovo svakom aspektu života, kao što su ekonomski, sociološki, ili kulturološki. Postoje različiti razvojni putevi brenda, kao i mnogobrojne definicije autora, s obzirom na to da je ova oblast predmet proučavanja mnogih stručnjaka. Iako se pojmovi brenda i brendiranja javljaju kao predmet rasprave među marketinškim stručnjacima poslednjih godina, oni su stari koliko i sama civilizacija. Još su stari Grci koristili imena i marke kako bi označili svoju ponudu i izdvojili je u odnosu na druge.

¹ U početku, pojam brenda se odnosio isključivo na potrošna dobra, dok se kasnije njegova upotreba vezuje za intelektualnu svojinu proizvođača, trgovine, ali i svih drugih aktera koji imaju mesto u poslovnom ili privrednom ambijentu. Američka marketinška asocijacija (AMA) definiše brend kao ime, termin, znak, simbol, dizajn ili kombinaciju istih usmerenu na identifikaciju proizvoda ili usluga nekog proizvođača ili grupe proizvođača i njihovo razlikovanje od proizvoda ili usluga konkurencije. ² Brend predstavlja višedimenzionalnu kombinaciju funkcionalnih, emocionalnih, odnosnih i strateških činilaca koji zajedno čine jedinstveni skup asocijacija u svesti javnosti ili pojedinca. ³ Sa postojanjem sve većeg broja brendova na tržištu, ova problematika postaje znatno složenija, jer se izbor brenda sve više premešta iz sfere racionalnog u emocionalni aspekt, pri čemu se odabir brenda vrši u skladu sa karakteristikama ljudi koje odgovaraju njihovom imidžu. Analiziranjem mnoštva različitih definicija brenda za potrebe ovog rada, mogu se identifikovati njegova ključna obeležja koja se javljaju u literaturi. Brend se može odnositi na sledeće kategorije: a) pravni instrument, b) logo, c) kompaniju, d) sistem identifikacije, e) imidž u mislima potrošača, f) vrednosni sistem, g) ličnost, i) dodatnu vrednost. ⁴

Celovitost brenda izražava se kroz njegov identitet i imidž. Naime, jasnim definisanjem imidža jednog mesta, kao i njegovim boljim pozicioniranjem, stvaraju se mogućnosti za bliže upoznavanje različitih kultura i naroda, kao i mesta od strane brojnih turista. U procesu izgradnje imidža učestvuje i komunikacija sa eksternom i internom javnošću. Ovo je izuzetno složen pojam koji predstavlja predmet mnogobrojnih istraživanja. Imidž može varirati od nejasnog do jasnog i od ograničenog do sveobuhvatnog. Kotler i Fox ističu da stepen variranja slike o nekom predmetu istraživanja zavisi od intenzivnosti plasiranja aspekta identiteta, od značaja uticajne komponente, kao i od vremena koje protekne od trenutka opservacije do trenutka stvaranja neodgovarajuće predstave, odnosno slike o predmetu istraživanja. Ranije opservacije ne daju uvek potpuno jasnu predstavu o dostignutom nivou imidža, a stepen jasnoće i širina analize variraju u zavisnosti od aspekta koji se primenjuje za istraživanje imidža. ⁵

Brendiranje i imidž grada predstavljaju neophodne strategije za povećanje konkurentnosti u globalnoj ekonomiji. One se navode kao značajno sredstvo u:

- privlačenju stranih investicija i međunarodnog kapitala;
- prepoznatljivosti i održanju kompanija;

¹ Sarkar A., Singh, J (2005). New Paradigm in Evolving Brand Management Strategy, *Journal of Management Research*, 5(2), str. 80-90.

² Kumar Maury U., Mishra P., (2012), What is a brand? A Perspective on Brand Meaning, *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No.3, str. 123

³ Aaker, D. (1996), *Building Strong brands*, Free Press, New York, str. 68.

⁴ Chernatony, L., Riley, F. (1998). Defining a brand: beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), str. 417-443.

⁵ Kotler, P, Fox, K.F:A, (1985), *Strategic Marketing for educational institutions*, Prentice Hall, Enlewood Cliffs, New York, str. 152

- privlačenju posetilaca i turista;
- prodaji i marketingu lokalnih proizvoda i usluga.

U narednom delu rada biće objašnjen imidž grada, kao osnov za stvaranje brenda, kao i brojni faktori koji utiču na njegovu izgradnju i održavanje.

2. Strategije izgradnje imidža grada

Kako bi se se omogućila diferencijacija grada u odnosu na konkurentske gradove, jedan od ključnih aspekata kome se posvećuje sve veća pažnja jeste izgradnja imidža. Pozitivan imidž doprinosi većoj prepoznatljivosti, ali i ostvarivanju privrednih rezultata, privlačenju stranih investitora, kao i posetilaca i turista. Biti jedinstven, drugačiji predstavlja osnovu procesa stvaranja imidža. Ipak, da bi se to ostvarilo, neophodno je da u tom procesu učestvuju lokalne vlasti, kao i stanovništvo. Imidž grada predstavlja skup misli, osećaja koje određene zainteresovane grupe, kao što su potencijalni investitori, bankari, stanovnici i turisti imaju o nekom gradu. Sa aspekta grada, brend predstavlja više od slogana i promocione kampanje. On se odnosi na ukupnost misli, osećaja, asocijacija i očekivanja koje se nalaze u svesti potencijalnih korisnika i to kada dođu u kontakt sa imenom, znakom, proizvodom nekog mesta.⁶ Da bi se moglo upravljati procesom izgradnje imidža grada, pre svega je neophodno istražiti kakva je njegova trenutna percepcija u razmišljanjima građana, gostiju i interesnih grupa. Za održavanje imidža nekog grada posebno je važno uzeti u obzir sledeće pretpostavke. Potrošači, turisti, građani i investitori imaju vlastite strategije informisanja i stvaranja sopstvenog mišljenja. Te strategije omogućavaju im da pri donošenju različitih odluka deluju samosvesno:⁷

1. Građani, turisti, interesne grupe traže i prikupljaju informacije o vlastitom ili stranom gradu, njegovim mogućnostima i događajima i to čine usmenim i pisanim putem.
2. Kao i potrošači, vremenom i građani i turisti mogu postati lojalni nekoj marki. Ukoliko neki grad ima povoljan imidž, tada indirektno i njegovo najviše rukovodstvo uživa pozitivan imidž kod svih interesnih grupa, što je veoma važno za upravljanje nekim gradom.
3. Ukoliko turisti, potrošači, investitori nemaju baš nikakvo iskustvo sa nekim gradom, skloni su njegovoj oceni na osnovu poznatog i povoljno ocenjenog imena.
4. Kod unapređenja i kreiranja imidža i brenda nema kratkoročnih i brzih rešenja. Postoji samo kontinuirani rad.
5. Stvaranje imidža i brenda grada nije isto što i promocija turizma. Svakako, promocija i turističke aktivnosti zauzimaju veći deo vezan za stvaranje pozitivnog imidža nekog grada, međutim, mnogo je više faktora i uticaja (politički, infrastrukturni, privredni, prostorni, planski, razvojni) između kojih treba uspostaviti sinergiju kako bi se ostvario cilj. Turistička promocija nije dovoljna.

Planskim razvojem komponenti grada, kao što su prostorne i urbanističke odlike, infrastruktura, priroda, okruženje, ali i obrazovanje, zdravstvo, socijalna zaštita stvaraju se uslovi za njegov nesmetan razvoj i funkcionisanje. Međutim, kako bi se izgradio brend i održao željeni imidž, nije dovoljno da grad ima više različitih funkcija koje su dobro objedinjene na jednom mestu, već je neophodno da u tom procesu aktivnosti budu tako planirane i izvedene da se za njega vezuje određena simbolika, ali i emocije. Prilikom određivanja strategije izgradnje imidža grada, naročito je važno sagledati sve relevantne odrednice koje mogu biti od značaja za stanovništvo, kako bi se odredili budući pravci razvoja. Pri tome je važno istražiti percepciju interne i eksterne javnosti, a zatim pripremiti relevantne planove, politiku i strategiju. Uloga lokalne vlasti i gradske uprave ima izuzetno važan značaj, s obzirom na to da politika koju oni

⁶ Smidt, S. (2008), *City Branding-Lessons from medium sized cities in the Baltic Sea Region*, Danish Centre for Forest, Landscape and Planning, KVL, Interreg project,., str. 2.

⁷ Schiffman, L., Kanuk, L. (2004), *Ponašanje potrošača*, Prentice Hall, 7.izdanje, Mate d.o.o., Zagreb,., str. 154.

sprovode u velikoj meri može uticati na formiranje percepcije stejkholdera o gradu, a samim tim i unapređenje njegovog imidža.

U procesu izgradnje imidža grada, kao vodeća marketing strategija navodi se brendiranje lokacije. Naglasak je na tome da se do promene imidža lokacije može doći kroz dugotrajan, sveobuhvatan proces. Lokacije su određene kulturnim, političkim i geografskim karakteristikama i mogu biti brendirane kao i svi drugi proizvodi i usluge. Određenoj lokaciji konkurent ne mora biti susedni grad, lokacija ili država, već bilo koja lokacija na svetu koja ima odgovarajuće karakteristike.⁸ Imidž lokacije formira se kroz kompleksan proces, u kome ljudi razvijaju mentalnu konstrukciju zasnovanu na nekoliko odabranih impresija. Ove impresije potiču od nekomercijalnih izvora koji doprinose formiranju imidža destinacije, odnosno grada, kao što su mediji, edukacija ili mišljenje porodice i prijatelja.⁹ Razmatrajući gradove u kontekstu marketinga lokacije, može se primeniti Kotlerov model¹⁰ kojim se ističe da su za marketing lokacije i izgradnju njenog imidža opredeljujući sledeći elementi: grupa za planiranje, marketinški potencijali i ciljna tržišta. U sastav grupe za planiranje trebalo bi da budu uključeni predstavnici građana, ali i vlasti na lokalnom i regionalnom nivou. Pored toga što su veoma važni preduslovi za razvoj grada prirodna obeležja i resursi, spremnost ovih članova za saradnju, kao i njihova volja i energija mogu imati presudan značaj za ostvarivanje uspeha grada i kreiranje njegovog imidža. Grupa za planiranje trebalo bi da dijagnostifikuje stanje, utvrdi problem, zatim da kreira viziju zajednice, i, na kraju, preduzme investicije da bi se takva vizija i pretočila u stvarnost.

Kako bi se ustanovio način na koji je moguće stvoriti prepoznatljivost grada, kao i utvrditi njegov položaj u odnosu na konkurentske gradove, potrebno je koncipirati odgovarajuće metode i tehnike. U istraživanju slike o gradu, kao i parcijalnim elementima koji je oblikuju, kao značajan doprinos mogu poslužiti odgovori na sledeća pitanja:

1. Postoji li potreba za promenom imidža, kako bi grad postao konkurentniji, pristupačniji, kako bi imao pozitivan imidž?
2. Da li postoji nesrazmera između imidža grada od strane njegovih stanovnika i spoljnih posetilaca; koje su osnovne razlike, odnosno problemi sa kojima se susreću rezidenti, a koji muče nerezidente?
3. Koje su ključne informacije i inputi koje su potrebne za buduće upravljanje imidžom grada i stvaranje prepoznatljivog brenda grada?¹¹

Sve je veći uticaj koji imidž grada ima na postizanje uspeha gradova, kako u lokalnom, tako u međunarodnom okruženju. Imajući u vidu prethodno navedeno, ne iznenađuje činjenica da se sve više proširuje lista kriterijuma na osnovu kojih se može sagledati njihova pozicija i utvrditi njihov status, imidž, ili nivo konkurentnosti. Neki od najznačajnijih pokazatelja koji objašnjavaju prethodno navedeno jesu:

Anholtov indeks brenda grada koji sadrži listu od 60 gradova i 17000 ispitanika. Kao glavni pokazatelji kojima se objašnjava vrednost brenda nekog grada navode se ekonomske mogućnosti grada, kakva je raznolikost aktivnosti u sportu, zabavi, kulturi, kao i kakve stavove imaju ispitanici prema karakteristikama koje su od odlučujućeg uticaja za posmatrani grad. Prajsvaterhaus-Kupers lista gradova-lidera polazi od uverenja da je za kreiranje strategija gradova potrebno izvršiti klasifikaciju njihovih odrednica u šest kategorija. To su: intelektualni i

⁸ Avraham, E., Eran, K. (2008), *Media Strategies for marketing Places in Crisis: Improving the Image of Cities, Countries and Tourist destinations*, Elsevier Inc., Oxford, Burlington, str. 3

⁹ Matos, N., Mendes, J., Valle, P. (2012), Revisiting the destination image construct through a conceptual model, *A multidisciplinary e-journal*, No. 21, str. 106.

¹⁰ Kotler, P., Haider, D.H., & Irving, R. (1993), *Marketing places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, The Free Press, New York, str. 19.

¹¹ Paliaga, M., Franjić, Z. (2006), Istraživanje imidža gradova kao elementa upravljanja markom, *Ekonomska istraživanja*, Vol. 19., No.1., Pula, str. 139-149.

društveni kapital grada, odgovornost i javnost u radu gradske uprave, sadržaji za odmor kojima grad raspolaže, standardi u sferama transporta, stanovanja, i finansijski gradski kapital.¹²

Bez obzira na mogućnost da gradovi postanu prepoznatljivi samostalno kao poseban aspekt posmatranja, oni su neraskidivo povezani sa imidžom zemlje u kojoj se nalaze. Njihova potencijalna konkurentnost zavisi od imidža brenda zemlje porekla. Međutim, imidž je promenljiva kategorija koja se može repositionirati kako bi se pružila drugačija slika o gradu. U procesu repositioniranja treba krenuti od ključnih vrednosti koje su karakteristične za jedan grad, koje čine njegov identitet, pri čemu je neizostavni korak njihovo jasno definisanje. Ni najbolja marketinška komunikacija neće biti od pomoći za repositioniranje imidža ukoliko su suštinske vrednosti neodređene.

Stvaranje imidža grada vezuje se za subjektivne stavove kako građana, tako i posetilaca, ali i ostalih interesnih grupa. Ovi stavovi formiraju se na osnovu svih aktivnosti na području privrednog, kulturnog delovanja, ali i međuljudskih odnosa koji nastaju u svakodnevnoj razmeni i interakcijama. Razmatrajući pojam imidža grada, moguće je razlikovati dve kategorije: vlastiti imidž, koji se odnosi na percepciju njegovih stanovnika, i strani imidž, čiji su nosioci subjekti izvan lokalnog okruženja.

Brendiranje grada trebalo bi da omogući unapređenje pozicije grada, kako na lokalnom, tako i na globalnom tržištu. Kako bi se unapredio imidž grada i započeo proces njegovog brendiranja, može se primeniti sledeći model, koji se bazira na urbanom marketinškom planiranju:

Tabela br. 1: Predlog modela uvođenja brendinga u gradove

Priprema za izgradnju brenda-ulazni podaci, utvrđivanje postojećeg identiteta grada	Analiza situacije i trendova u okruženju, SWOT analiza Postavljanje misije, vizije i temeljnih ciljeva grada Analiza konkurencije Ciljne grupe i istraživanja potreba korisnika Identitet grada i analiza postojećeg imidža grada
Kupci Stanovnici i zaposleni u gradu/Turisti i posetioци/Lokalna privreda/Strani investitori	Definisanje gradskog proizvoda, politika kvaliteta i strategija unapređenja mesta Izgradnja i dizajn marke grada Istraživanje tržišta Dizajn logotipa i slogana brenda Izgradnja identiteta brenda Edukacija Strategija pozicioniranja marke grada Strategija izgradnje imidža marke grada Strategija komunikacije marke grada
Implementacija i kontrola procesa	Primena uspešnosti marke i procena vrednosti marke sa aspekta grada Proširenje brenda grada Kontrola i repositioniranje marke grada Povratna veza

Izvor: Paliaga, M. (2008), Brending i konkurentnost gradova, Rovinj, str. 48.

Za potrebe izrade ovog rada, u narednom delu dat je pregled nekih od faktora koji u značajnoj meri opredeljuju imidž grada i doprinose njegovoj prepoznatljivosti. Na taj način, poseban akcenat biće stavljen na strane direktne investicije čiji rast značajno doprinosi razvoju Kragujevca, zatim na kulturu, kao i na njegove turističke potencijale.

3. Strane direktne investicije kao faktor izgradnje imidža grada Kragujevca

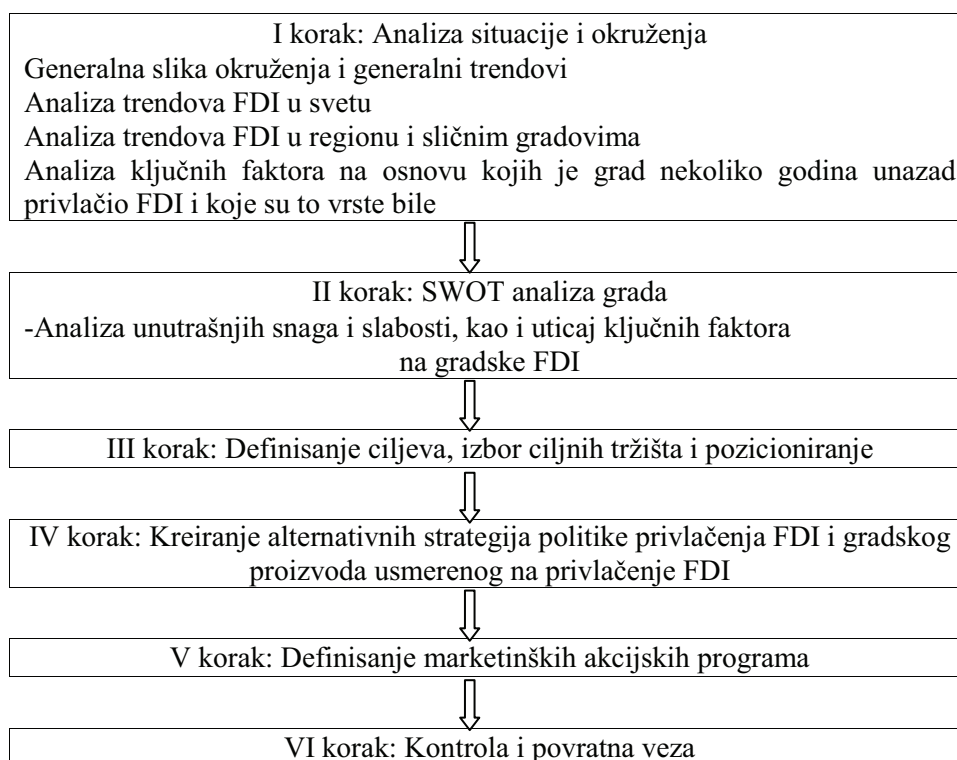
Jedan od primarnih ciljeva današnjih gradova kako bi se stvorili povoljni uslovi poslovanja i mogućnosti za njihov rast i razvoj jeste privlačenje direktnih stranih investitora. Poslednjih godina, Kragujevac je postao veoma poželjna investiciona destinacija. S obzirom na

¹² Pricewater House, Pricewaterhouse-Coopers List of City Leadership ,URL http://www.pwc.com/en_GX/gx/government-public-sector-research/pdf/cities-final.pdf, pristupljeno 25.12.2013.

povoljan geo-strateški položaj, kao i na činjenicu da je administrativni, kulturno-obrazovni centar centralne Srbije, ovo je područje koje svakako privlači pažnju stranih investitora. Politika privlačenja investicija ne samo da obezbeđuje nova radna mesta, poboljšanje poslovne klime grada, i podsticanje lokalnog ekonomskog razvoja, već ona stvara i multiplikovani efekat, tako što povećava stepen njegove privlačnosti i prepoznatljivosti. Pozitivni uticaji stranih direktnih investicija (FDI) u gradu ogledaju se u otvaranju novih radnih mesta, transferu tehnologije, ali, ono što je posebno bitno za potrebe ovog rada jeste činjenica da svi prethodni faktori doprinose poboljšanju života u gradu, kao i njegovoj većoj konkurentnosti i prepoznatljivosti u odnosu na druge gradove. Zbog toga je u Kragujevcu veoma važno ispuniti uslove za privlačenje direktnih stranih investicija. Najznačajniji preduslovi za njihov razvoj odnose se na:

- Političku i ekonomsku stabilnost – s obzirom na činjenicu da ulaganja neće biti zastupljena u gradu ukoliko je ovo područje ekonomski turbulentno i nestabilno;
- Poslovno okruženje – kako bi se obezbedio uspešan program promocije stranih investicija, neophodno je da se aktivnosti preduzeća odvijaju nesmetano, bez preteranih administrativnih troškova;
- Infrastrukturu i radnu snagu koja je spremna da prihvati edukaciju u usvajanju novih tehnoloških procesa.

Najvažnija kompanija koja je investirala na teritoriji grada Kragujevca u proteklom periodu jeste italijanski FIAT, čija vrednost investicije iznosi 200 miliona eura. Najveću investiciju u sektoru trgovine realizovala je kompanija Plaza, čije prisustvo svakako ima veoma veliki uticaj na prepoznatljivost Kragujevca. Kako bi Kragujevac razvio uspešnu strategiju privlačenja stranih investitora i na taj način obezbedio bolji imidž, veoma je važno da budu uključeni svi relevantni učesnici i institucije. Za prethodno objašnjen proces, moguće je primeniti strateški koncept urbanog marketinga predstavljen na narednoj slici:



Slika br. 1: Strateški model privlačenja stranih direktnih investicija grada Kragujevca
Izvor: Prilagođeno prema: Paliaga, M., Strunje, Ž. (2011), Uloga urbanog marketinga u funkciji privlačenja direktnih stranih ulaganja u hrvatskim gradovima, Ekonomska misao, praksa, str. 54.

Strateškim sagledavanjem potreba potencijalnih investitora, kao i nastojanjem da se te potrebe ispune, stvara se osnova za uspješno unapređenje imidža Kragujevca, kao i mogućnost kreiranja njegovog brenda. Dakle, trebalo bi obezbediti kvalifikovanu radnu snagu, olakšan pristup saobraćajnim komunikacijama, kako bi se stvorili uslovi za povećanje investicija i ekonomski i društveni razvoj, što će u krajnjoj liniji voditi unapređenju imidža grada.

Kako bi se podstakao razvoj stranih direktnih investicija u Kragujevcu, potrebno je kombinovati fiskalne, finansijske i druge mere. Atraktivnost mesta za život, kao i postojanje dobrih uslova za mlade stručnjake značajno opredeljuju imidž grada kod investitora. Urbani marketing trebalo bi da na najbolji način predstavi grad investitoru.

4. Kultura kao značajan element za kreiranje prepoznatljivosti grada Kragujevca

U sve većoj konkurentskoj trci među gradovima, kako bi se privukli najvažniji stejkholderi, uključujući potrošače i investitore, infrastruktura postaje samo jedan od faktora koji omogućava gradovima konkurentsku prednost. U savremenim uslovima poslovanja, “meka infrastruktura” zauzima veoma važno mesto u kreiranju lokalnog i regionalnog ekonomskog razvoja. Zbog toga je veoma važno da Kragujevac na pravi način prepozna mogućnosti koje razvoj kulture nudi, kao i da razvije odgovarajuće strategije kojima bi se on unapredio. *Zukin* ističe da se pod ovim pojmom ne podrazumeva samo tradicionalni vid njenog pojavljivanja, već i savremeni aspekt takozvane “popularne kulture” koja obuhvata i muziku, modu, kao i sportske aktivnosti. I jedan i drugi oblik postaju važni resursi za kreiranje imidža grada.¹³ Sa porastom značaja kvaliteta mesta za razvoj grada, došlo je do sve većeg interesovanja kreatora lokalne i regionalne politike za ulogu koju kultura ima u procesima ekonomskog rasta i razvoja. U istraživanjima koja su se bavila ekonomskim razvojem, nekada je njena uloga bila zanemarena, dok se danas ona sve više ističe kao bitan element opšteg konteksta u kome se razvoj ostvaruje, ali i kao izvor ekonomskog rasta.¹⁴

Jedan od ključnih problema prilikom posmatranja bazičnih odlika kulture u gradovima jeste nemogućnost preciznog određivanja efekata njene primene. Kao najznačajnija potpora prethodno navedenom ističe se velika kompleksnost imidža, visoka subjektivnost i često suprotstavljeni ciljevi različitih interesnih grupa.¹⁵

Imajući u vidu da je u Kragujevcu nastala većina kulturnih nacionalnih institucija, od kojih je jedna i prvo nacionalno pozorište, kulturni aspekt je od izuzetno velikog značaja. U lokalnoj zajednici Kragujevca, dobar kulturni ambijent može stvoriti povoljne uslove za život i rad, koji će pozitivno uticati i na investitore, stručnjake, kao i turiste da za svoju destinaciju odaberu upravo ovaj grad. Takođe, još jedna uloga kulture u Kragujevcu odnosi se na očuvanje nacionalnog identiteta, kao i afirmaciju vrednosti. Kako bi se pospešio razvoj kreativne i kulturne industrije u gradu Kragujevcu i doprinelo poboljšanju njegovog imidža, mogu se navesti načini za upotrebu kulturnih resursa:¹⁶

- Tradicionalne institucije kao što su muzeji, biblioteke, pozorišta treba dati na upotrebu i raspolaganje široj javnosti. Prostori koje obuhvataju ove institucije po beneficiranim cenama mogu se dati na upotrebu mladim autorima, privatnim školama jezika ili drugim organizacijama koje započinju svoju privrednu aktivnost;
- Proširenje programa materijalne podrške za kulturu i tradiciju manjih etničkih grupacija;

¹³ Zukin, S. (1995) *The Cultures of Cities*. Cambridge, MA: Blackwell., str. 268.

¹⁴ Taylor, C. (2009) “The creative industries, Governance and Economic Develepmnt: A UK Perspective, in *Creative Economics, Creative Cities: Asian-European Perspectives*, eds. Kong, L, O’ Connor (Heidelberg Springer), str. 153.

¹⁵ Paddison, R. (1993), *City marketing, Image reconstruction and urban regeneration*, *Urban Studies*, 30 (2), str. 339-350

¹⁶ *Ibid.*, str.155.

- Veću pažnju pokloniti izgradnji “meke” infrastrukture, kako bi se razvila kulturna i kreativna industrija. Potrebno je usmeriti više sredstava na izgradnju grafičkih i arhitektonskih prostora i radionica;
- Proširivanje tradicionalnih aspekata kulture, tako što će se pružiti podrška sektorima koji su u oblasti nove tehnologije, kao i informacionih i komunikacionih tehnologija, kao i elektronskim medijima;
- Dijagnostifikovanje uloge koju umetnost ima za razvoj i napredak grada;
- Organizovanje događaja i manifestacija koje će na pravi način povezati lokalno kulturno nasleđe i kulturni turizam.

Činjenica da je Kragujevac grad koji je prvi u Srbiji usvojio Strategiju razvoja kulture kao podlogu za napredak ove oblasti ukazuje na postojanje svesti o njenom značaju u izazovima sa kojima se grad susreće. Takođe, veliki broj kulturnih znamenitosti značajno doprinosi prepoznatljivosti i autentičnosti grada. Jedna od njih je i Knežev arsenal, koji predstavlja jedinstveni vojno-industrijski i arhitektonski kompleks u Srbiji, ali i u Evropi. Ova ambijentalna celina može biti idealna prilika za ostvarivanje poboljšanja u kulturnom, turističkom i umetničkom smislu. S obzirom na to da je na ovim lokacijama nastala privreda u Kragujevcu, poseban akcenat trebalo bi staviti na njenu prepoznatljivost. Ovaj deo trebalo bi urediti parkovima, starim industrijskim zgradama, kao i zvonikom koji može predstavljati jedan od simbola Kragujevca i omogućiti njegovu vizuelnu identifikaciju. Poslednjih godina ovaj deo grada posebno je interesantan filmskoj i muzičkoj industriji i predstavlja lokaciju za snimanje domaćih i inostranih filmova i serija. Proširivanjem ove lokacije novim sadržajima koji bi bili zanimljivi ne samo građanima, već i turistima, značajno bi se moglo doprineti poboljšanju imidža grada Kragujevca.

Razmatrajući značaj kulturnog aspekta za imidž grada, najznačajniji opredeljujući faktori mogu se predstaviti SWOT analizom. Dakle, istaći će se koje su prednosti, snage, šanse i slabosti u delu obrazovanja i kulture koji imaju uticaj na kreiranje prepoznatljivosti grada Kragujevca:

Snage	Slabosti
kulturna istorija i tradicija prvo srpsko pozorište prva gimnazija brojni spomenici kulture razvijen sistem obrazovanja univerzitetski grad pozorišni susreti učenika gimnazije dečiji karneval	nedostatak finansija za održavanje značajnih institucija nedovoljna veza između prosvete i kulture neadekvatna marketinška podrška kulturnim manifestacijama nedovoljno razvijena svest mladih o značaju kulture u gradu slaba zastupljenost raznovrsnih kulturnih sadržaja nedovoljno prisustvo kulturnih sadržaja u ruralnim sredinama
Šanse	Pretnje
međunarodni fondovi za regionalni razvoj alternativni vidovi finansiranja dolazak multinacionalnih kompanija saradnja sa institucijama u zemlji i inostranstvu	svetska ekonomska kriza centralizacija ograničavanje ekonomske pozicije grada od strane države

Slika br. 2. SWOT analiza sa aspekta kulture

Izvor: <http://www.kragujevac.rs/userfiles/files/2011/Strategija%20odrzivog%20razvoja/Strategija%20Kragujevac%202012-2017.pdf>, 10.01.2014.

5. Razvoj turizma kao šansa za izgradnju imidža Kragujevca

Menadžment turističke destinacije obuhvata različite aspekte, koji su karakteristični za specifične destinacije. Veoma važan faktor uspeha jednog grada kada je u pitanju turizam odnosi se na sposobnost da se privuku posetioци, i da se na pravi način ispune njihove potrebe, za šta je neophodno iskombinovati sve karakteristike koje će doprineti njihovom zadovoljstvu. U savremenim uslovima današnjice, postoji sve veća tražnja za turističkim proizvodima i

uslugama, koji imaju pozitivne implikacije na imidž i konkurentnost grada. Oni gradovi koji postavljaju trendove, sigurno će steći konkurentsku prednost.¹⁷ U modernom turističkom razvoju, za gradove je veoma bitno da izgrade atraktivne elemente na osnovu kojih će postati prepoznatljivi i privući veći broj turista. Naime, ne samo što turizam donosi koristi u vidu rasta novčanih sredstava, već pruža i mogućnosti za razvoj kako privrednih, tako i neprivrednih aktivnosti. Turisti formiraju mentalne konstrukcije i predstave o imidžu grada, fokusirajući se na njegove najznačajnije atribute, pri čemu najveći uticaj imaju verovanja, ideje, stavovi, percepcije i utisci.¹⁸ U postupku izgradnje imidža grada Kragujevca, turizam svakako predstavlja nezaobilaznu razvojnu šansu, koja bi trebalo da bude razmatrana zajedno sa drugim privrednim granama. S obzirom na povoljan geo-strateški položaj grada, prisustvo univerziteta, kao i veliki broj kulturnih i sportskih aktivnosti, razvoj turističkih potencijala značajno bi mogao da unapredi položaj grada, kako na lokalnom, tako i na regionalnom nivou. Razmatrajući mogućnosti za kreiranje povoljnog imidža grada, u narednom delu, kao najvažniji pokazatelji koji sa aspekta turizma utiču na isti biće predstavljen broj turističkih poseta, kao i broj noćenja domaćih i stranih turista.

Tabela br. 2: Broj ostvarenih poseta i prosečan broj noćenja u Kragujevcu po godinama

Godina	Domaći turisti			Strani turisti		
	Broj poseta	Broj noćenja	Prosečan broj noćenja	Broj poseta	Broj noćenja	Prosečan broj noćenja
2007	12.830	28.938	2,25	7.543	16.165	2,14
2008	15.710	40.952	2,60	7.795	18.905	2,42
2009	14.554	30.583	2,10	9.684	22.825	2,35
2010	16.599	32.464	1,95	10.449	23.231	2,22
2011	16.778	39.828	2,37	13.895	44.819	3,22
2012	14726	33.276	2,3	20.328	82.145	4,00

Izvor: Republički zavod za statistiku

Kao što je prikazano u prethodnoj tabeli, u periodu od 2007-2012. godine značajno je povećanje broja turista u Kragujevcu. Ovakvi podaci ukazuju na prisutnost izraženijeg trenda rasta broja dolazaka, kao i broja noćenja u Kragujevcu. Broj poseta domaćih turista ne beleži značajne oscilacije, dok je kod stranih turista situacija znatno drugačija. Ovakva tendencija predstavlja dobru osnovu za investiranje i obogaćivanje turističke ponude. Najznačajnije šanse za razvoj turizma na području grada Kragujevca odnose se pre svega na poslovni turizam, s obzirom na to da poslednjih godina ovaj vid beleži ekspanziju, što je posledica dolaska investitora i osnivanja velikog broja privatnih preduzeća. Ovu činjenicu potvrđuje porast broja stranih posetilaca sa 7.543 u 2007. godini, na čak 20.329 u 2012. godini. Veliki potencijal na teritoriji grada Kragujevca i u njegovoj okolini predstavlja i ruralni turizam, koji za goste pruža mogućnost aktivnog odmora i rekreativno-zabavnih aktivnosti, a čije su mogućnosti u nedovoljnoj meri iskorišćene. Iako turizam u Kragujevcu predstavlja veliku razvojnu šansu za poboljšanje imidža, glavni nedostaci odnose se na nedovoljnu razvijenost turističke infrastrukture, neadekvatnu primenu savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija, kao i niske investicione aktivnosti za poboljšanje identiteta i imidža i privlačenje većeg broja turista. Takođe, veća marketinška pažnja trebalo bi da se pokloni izradi turističkih brošura i uređenju internet stranica, koje u značajnoj meri opredeljuju stavove turista. Izvori informacija o gradu, koji se pojavljuju u vidu specijalizovanih brošura i opisuju bitne turističke potencijale utiču na

¹⁷ Marton L. J. & Borges, M.A. (2011). A New Big Plan for Nature: Opportunities for Travel & Tourism. U J. Blanke & T. Chiesa, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011, World Economic Forum, Geneva, Switzerland, str. 83

¹⁸ Rozier-Rich, S., & Santos, C. A. (2011). Processing promotional travel narratives. *Tourism Management*, 32, 394-405.

kreiranje imidža grada od strane turista, i imaju veći kredibilitet u odnosu na neke druge izvore informacija o gradu.¹⁹

S obzirom na to da je povezanost između turizma i imidža grada više nego očigledna, za potrebe izrade ovog rada mogu se identifikovati preporuke na osnovu kojih bi se mogao pospešiti razvoj turizma Kragujevca i povećao njegov doprinos atraktivnosti i konkurentnosti:

- poboljšati i unaprediti sistem smeštaja u gradu;
- primeniti principe menadžmenta destinacije;
- ulagati u festivale, hostele, animaciju mladih;
- razviti izletnički i manifestacioni turizam;
- formulisati planove koji se odnose na okolinu, estetiku, atrakcije, opremu itd.

Zaključak

Danas, kada svi gradovi postaju međusobno konkurentni u privlačenju resursa, jedan od vodećih koncepata postaje njihov prepoznatljiv imidž. Samo oni gradovi koji ispunjavaju očekivanja i zahteve građana, preduzeća, investitora stvaraju pozitivnu sliku u očima javnosti i stiču preduslove za poboljšanje privrednih aktivnosti. Imidž jednog grada oslikava veliki broj elemenata, kao što su privredni, kulturni, istorijski razvoj, položaj i stanovnici. Značaj svakog od njih na poseban način formira ukupnu sliku koja dovodi do pojedinačnih uspeha ili neuspeha. U ovom radu kao najvažniji faktori koji utiču na imidž Kragujevca objašnjene su strane direktne investicije, čiji je značaj poslednjih godina sve više primetan. Grad čiji su investitori zadovoljni vrlo verovatno će biti ponovo predmet njihovog odabira, što će doprineti njegovoj afirmaciji u širem kontekstu. Takođe, kulturni aspekt je predstavljen u radu, date su osnovne smernice za njegovo unapređenje i objašnjen je njihov uticaj na napredak grada Kragujevca. S obzirom na činjenicu da Kragujevac raspolaže relevantnim turističkim potencijalima, identifikovanjem takvih komparativnih prednosti stvorile bi se mogućnosti za dalji razvoj grada i znatno unapređenje njegovog imidža.

Literatura

1. Aaker, D. (1996), *Building Strong brands*, Free Press, New York, str. 68
2. Avraham, E., Eran, K. (2008), *Media Strategies for marketing Places in Crisis: Improving the Image of Cities, Countries and Tourist destinations*, Elsevier Inc., Oxford, Burlington, str. 3
3. Chernatony, L., Riley, F. (1998). Defining a brand: beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), str. 417-443.
4. Kotler, P, Fox, K.F:A, (1985), *Strategic Marketing for educational institutions*, Prentice Hall, Enlewood Cliffs, New York, str. 152
5. Kotler, P., Haider, D.H.,&Irving, R. (1993)., *Marketing places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, The Free Press, New York, str. 19.
6. Kumar Maury U., Mishra P., (2012), What is a brand? A Perspective on Brand Meaning, *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No.3, str. 123
7. Marton L. J. & Borges, M.A. (2011). A New Big Plan for Nature: Opportunities for Travel & Tourism. U J. Blanke & T. Chiesa, *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011*, World Economic Forum, Geneva, Switzerland, str. 83.
8. Matos, N., Mendes, J., Valle, P. (2012), Revisiting the destination image construct through a conceptual model , *A multidisciplinary e-journal*, No. 21, str. 106 .
9. Nicoletta, R., Servidio, R. (2012), Tourists' opinions and their selection of tourism destination images: An affective and motivational evaluation, *Tourism Management Perspectives*, No. 4, str. 20.
10. Paddison, R. (1993), City marketing, Image reconstruction and urban regeneration, *Urban Studies*, 30 (2), str. 339-350.

¹⁹ Nicoletta, R., Servidio, R. (2012), Tourists' opinions and their selection of tourism destination images: An affective and motivational evaluation, *Tourism Management Perspectives*, No. 4, str. 20.

11. Paliaga, M. (2008), *Breeding i konkurentnost gradova*, Rovinj, str. 48.
12. Paliaga, M., Franjić, Z. (2006), Istraživanje imidža gradova kao elementa upravljanja markom, *Ekonomski istraživanja*, Vol. 19., No.1., Pula, str. 139-149.
13. Paliaga, M., Strunje, Ž. (2011), Uloga urbanog marketinga u funkciji privlačenja direktnih stranih ulaganja u hrvatskim gradovima, *Ekonomski misao, praksa*, str. 54.
14. Pricewater House, Pricewaterhouse-Coopers List of City Leadership ,URL http://www.pwc.com/en_GX/gx/government-public-sector-research/pdf/cities-final.pdf, pristupljeno 25.12.2013.
15. Rozier-Rich, S., & Santos, C. A. (2011). Processing promotional travel narratives. *Tourism Management*, 32, 394–405.
16. Sarkar A., Singh, J (2005). New Paradigm in Evolving Brand Management Strategy, *Journal of Management Research*, 5(2), str. 80-90.
17. Schiffman, L., Kanuk, L. (2004), *Ponašanje potrošača*, Prentice Hall, 7.izdanje, Mate d.o.o.,Zagreb,, str. 154.
18. Smidt, S. (2008), City Branding-Lessons from medium sized cities in the Baltic Sea Region, Danish Centre for Forest, Landscape and Planning, KVL, Interreg project,, str. 2.
19. Taylor, C. (2009) “The creative industries, Governance and Economic Develepment: A UK Perspective, in Creative Economics, Creative Cities: Asian-European Perspectives, eds. Kong, L, O’ Connor (Heidelberg Springer), str. 153.
20. Zukin, S. (1995) *The Cultures of Cities*. Cambridge, MA: Blackwell., str. 268.
21. <http://www.kragujevac.rs/userfiles/files/2011/Strategija%20odrzivog%20razvoja/Strategija%20Kragujevac%202012-2017.pdf>,

POSTAKVIZICIONE PERFORMANSE PREDUZEĆA - PRIMERI U LOKALNOJ PRIVREDI

Dr Verica Babić*

Dr Violeta Domanović

Dr Slađana Savović

***Apstrakt:** Akvizicije predstavljaju jednu od primarnih strateških opcija koju preduzeća koriste kako bi, u sve konkurentnijem i globalnom okruženju, osigurala svoju poziciju. Globalizacija poslovanja zajedno sa ostalim trendovima, kao što su povećanje deregulacije, privatizacija, potreba restrukturiranja preduzeća intenzivirala je rast internacionalnih akvizicija. Otuda, u naučnoj i stručnoj javnosti proučavanje postakvizicionih performansi kako domaćih, tako i internacionalnih akvizicija predstavlja relevantno istraživačko područje. Rad ima za cilj da utvrdi da li postoji razlika između postakvizicionih performansi preduzeća koja su predmet domaćih i internacionalnih akvizicija. U radu su najpre dati glavni postulati merila postakvizicionih performansi, a zatim je dat pregled empirijskih istraživanja u svetu o uticaju domaćih i internacionalnih akvizicija na performanse preduzeća. Predstavljani su i rezultati empirijskog istraživanja u koje je bilo uključeno 33 menadžera iz 4 preuzeta preduzeća u Kragujevcu. Potreba obezbeđivanja multidimenzionalnog pristupa u merenju postakvizicionih performansi, uključivanjem, finansijskih i nefinansijskih merila opredelila je upotrebu subjektivnih merila performansi. Rezultati istraživanja pokazuju da su postakvizicione performanse preduzeća kod internacionalnih akvizicija bolje u odnosu na postakvizicione performanse domaćih akvizicija.*

***Gljučne reči:** postakvizicione performanse, merila postakvizicionih performansi, domaće akvizicije, internacionalne akvizicije*

Uvod

Istraživanje postakvizicionih performansi predmet je interesovanja velikog broja autora (Morosini & Singh, 1994; Schoenberg, 2006; Tuch & O'Sullivan, 2007). Međutim, Zollo i Singh (2004) naglašavaju da postoji heterogenost kako u pogledu definisanja postakvizicionih performansi, tako i pogledu njihovog merenja. Slična zapažanja imaju Kiessling i Harvey (2006) naglašavajući da ne postoji slaganje u pogledu najboljeg načina za merenje uspeha akvizicije, ali ni u pogledu toga u kojoj fazi u procesu treba sprovesti merenje. Najveći broj empirijskih studija koje se bave merenjem uspeha menadžera i akvizicija (M&A) može se kategorisati u tri grupe. Prva grupa studija koristi merila na bazi promena cena akcija, druga grupa koristi računovodstveno bazirana merila, dok se treća oslanja na subjektivna merila performansi, odnosno na procene dobijene od strane menadžera. Upotreba subjektivnih merila performansi opravdava se teškoćama u dobijanju objektivnih podataka, ali i shvatanjem da ona obezbeđuju multidimenzionalni pristup performansama, budući da menadžeri mogu procenjivati i finansijske i nefinansijske indikatore performansi.

Rezultati istraživanja studija o uspehu M&A nisu jednoobrazni, od onih koji izveštavaju o pogoršanju postakvizicionih performansi (Ravensraft & Scherer, 1987; Sudarsanam & Mahate, 2003), preko neutralnih efekata (Bruner, 2002), do onih koji ističu postojanje pozitivnog uticaja (Healy et al., 1992). Određene studije nastojale su da empirijski istraže vezu između performansi domaćih i internacionalnih akvizicija (Moden, 1998; Harris i Robinson, 2002; Gioia i Thomsen, 2004). Rezultati ovih studija su različiti, ali preovlađuju rezultati koji pokazuju da su performanse internacionalnih akvizicija bolje od performansi domaćih akvizicija. Istraživanje

* vbabic@kg.ac.rs

postakvizicionih performansi domaćih i internacionalnih akvizicija posebno je značajno u tranzicionim ekonomijama, budući da je reč o specifičnom institucionalnom kontekstu, gde su preuzimanja velikim delom bila sastavni deo procesa privatizacije. Imajući u vidu činjenicu da su istraživanja vezana za tranzicione ekonomije ograničena, naša studija popunjava ovaj gep istražujući postakvizicione performanse domaćih i internacionalnih akvizicija u Srbiji, fokusirajući se na akvizicije izvršene na području Grada Kragujevca.

Cilj rada je sagledati da li postoje razlike u postakvizicionim performansama preduzeća na području Grada Kragujevca koja su bila predmet domaćih i internacionalnih preuzimanja. Shodno postavljenom cilju istraživanja, rad se zasniva na sledećoj ključnoj *hipotezi*: preduzeća koja su predmet internacionalnih akvizicija imaju bolje performanse u odnosu na preduzeća koja su predmet domaćih akvizicija. U procesu istraživanja, teorijski pristup problemu kombinovan je sa empirijskim pristupom. U radu su najpre data teorijska razmatranja vezana za merenje postakvizicionih performansi. Analizirana su tri najčešća merila postakvizicionih performansi: merila na bazirana na promeni cena akcija, računovodstvena merila i merila zasnovana na subjektivnim percepcijama menadžera. Zatim je dat pregled rezultata empirijskih istraživanja u svetu o uticaju internacionalnih i domaćih akvizicija na performanse preduzeća. U nastavku je opisana metodologija istraživanja, objašnjavanjem uzorka istraživanja, načina merenja postakvizicionih performansi i primenjenih statističkih metoda. Slede rezultati istraživanja i njihovo kritičko vrednovanje. Istaknuta su i neminovna ograničenja studije i date preporuke i sugestije za buduća istraživanja.

1. Merila postakvizicionih performansi

1.1. Merila postakvizicionih performansi bazirana na promeni cena akcija

Studije koje analiziraju kratkoročne efekte na vrednost za akcionare predstavljaju dominantan pristup u ovoj oblasti još od 70-tih godina. Prve radove bazirane na ovoj metodologiji predstavili su Fama, Fisher, Jensen i Roll. Reč je o tzv. studijama događaja (*event study*), čija se upotreba bazira na pretpostavci o efikasnosti tržišta kapitala, što znači da cene akcija blagovremeno i nepristrasno reaguju na nove informacije i da promena u ceni akcija uključenih preduzeća, nakon sagledavanja opšteg i sistematskog rizika, odražava vrednost tog događaja, odnosno preuzimanja (Cordin and Christman, 2002). Pored pretpostavke o efikasnosti tržišta kapitala, istraživači koji koriste ovu metodologiju treba da donesu odluku o dodatna dva uslova u svojim istraživanjima: izbor adekvatnog vremenskog perioda za praćenje promena i izbor relevantne kontrolne grupe. Iako ne postoji potpuna konzistentnost u izboru vremenskog perioda za posmatranje promena cena, studije se mogu klasifikovati u dve grupe: kratkoročne i dugoročne. Kratkoročne posmatraju promene cena u danima ili mesecima oko objave preuzimanja, dok dugoročne obuhvataju period od više meseci ili godina. Korporativne performanse se mere upoređivanjem cena akcija pre i nakon preuzimanja u poređenju sa relevantnom kontrolnom grupom (Savović, 2013).

Model praćenja cena akcija baziran je na utvrđivanju tzv. natprosečnog prinosa (*cumulative abnormal return*). Ovaj pristup bazira se na pretpostavci da objava preuzimanja pruža nove informacije tržištu, kojima se ažuriraju očekivanja investitora o perspektivi preduzeća, što se odražava na cenu akcija. Ova metodologija ima nekoliko karakteristika. Prvo, podaci su javno raspoloživi, što olakšava sprovođenje istraživanja. Drugo, bazira se na pretpostavci o efikasnosti tržišta kapitala. Treće, glavni indikator merenja performansi kod ovih studija je model vrednovanja kapitalne aktive (CAPM - *capital asset pricing model*). CAPM je osnovni model merenja koji determiniše stepen u kome preuzimanja kreiraju ekonomsku vrednost. Ovaj model meri promene u očekivanim prinosima i procenjuje efekat tržišnih varijabli koje povećavaju finansijski rizik kojim je izloženo preduzeće koje vrši preuzimanje (Carper, 1990 citirano u Vasilaki, 2009).

Značajan problem metoda procene performansi na bazi kretanja cena akcija je da se ne može primeniti za kompanije koje nisu kotirane na berzi i da promene cena akcija ne moraju biti rezultat samo preuzimanja, već mogu biti uzrokovane drugim faktorima. Posebno je teško u dugom roku izolovano posmatrati samo efekte preuzimanja, jer se u međuvremenu mogu doneti različite strategijske i operativne odluke, može doći do promene u politici finansiranja, što se odražava na cenu akcija. Pored toga, pouzdanost studija događaja koje mere efekte u dugom roku mogla bi biti ugrožena postojanjem perioda u kome se praktično ne trguje akcijama, kao i preklapanjem događaja preuzimanja (Tuch and O'Sullivan, 2007). Preklapanje više događaja preuzimanja je posebno akutan problem kada tokom perioda od nekoliko godina, učešće kompanije u drugim preuzimanjima može uticati na prinose.

1.2. Računovodstveno bazirana merila postakvizicionih performansi

Iako je strategija preuzimanja usmerena na poboljšanje troškova, prihoda, profita i novčanih tokova, merila performansi na bazi promene cena akcija ne mogu da izmere uticaj preuzimanja na ove varijable. Otuda se naglašava potreba korišćenja računovodstveno baziranih merila performansi. Thanos i Papadakis (2012) kao glavnu prednost računovodstveno baziranih merila ističu da ona mere stvarne performanse na osnovu godišnjih finansijskih izveštaja, a ne očekivanja investitora vezana za budućnost. Otuda se primena računovodstvenih merila zasniva na premisi da se sinergije, ostvarene putem akvizicija, najbolje odražavaju u računovodstvenim merilima. Chatterjee i Meeks (1996), navodeći dve hipoteze, da tržište kapitala nije u potpunosti efikasno i da je informaciona efikasnost tržišta kapitala precenjena, smatraju da je svrsishodno vršiti procenu uspeha akvizicije na osnovu računovodstvenih merila. Pored toga, prednost ovih merila u odnosu na merila zasnovana na promeni cena akcija, ogleda se u pružanju mogućnosti istraživačima da izmere uspeh onih preduzeća koja nisu kotirana na berzi i čijim se akcijama javno ne trguje.

Korporativne performanse mere se upoređivanjem profitabilnosti pre i posle transakcije preuzimanja. Da bi se odvojio uticaj spoljašnjih faktora na profitabilnost, stope uspeha ili neuspeha se ocenjuju upoređivanjem sa performansama relevantnih kontrolnih grupa kompanija. U studijama su korišćena različita merila profitabilnosti, ali dva najčešća su: stopa prinosa na ukupno uložena sredstva (*ROA- return on assets ratio*) i stopa prinosa na sopstveni kapital (*ROE- return on equity ratio*) (Denčić-Mihajlov, 2009, 172).

Uprkos prednosti računovodstveno baziranih merila, postoje i brojni nedostaci. Kao nedostatak ističe se činjenica da odražavaju samo performanse u prošlosti (Chenhall and Langfield-Smith, 2007; Sudarsanam, 2003), te stoga ne obezbeđuju adekvatno i potpuno procenjivanje uspešnosti strategije i mogu voditi akcijama koje su nekonzistentne sa strategijskim ciljevima (Domanović, 2010). Imajući u vidu da su studije primenjivale različita računovodstvena merila performansi, postoji problem uporedivosti rezultata (Tuch & O'Sullivan, 2007). Pored toga, ističe se mogućnost zloupotrebe podataka u finansijskim izveštajima, odnosno korišćenje kreativnih računovodstvenih tehnika koje dovode do toga da zvanični računovodstveni izveštaji ne odražavaju objektivnu i prinosnu poziciju preduzeća. Kao dodatni nedostatak navodi se i primena različitih računovodstvenih politika što otežava komparaciju rezultata (Sudarsanam 2003, Bruner, 2002).

1.3. Merila postakvizicionih performansi bazirana na subjektivnim procenama menadžera

Upotreba subjektivnih merila performansi je široko rasprostranjena u literaturi o M&A i obično se koriste kada je teško dobiti objektivna merila. Koristeći ovaj metod, istraživači šalju upitnike menadžerima, postavljajući im pitanja o tome kako oni percipiraju organizacione i finansijske performanse preduzeća. Kod istraživanja od ispitanika se traži da procene računovodstveno bazirana, tržišno bazirana merila i nefinansijske indikatore na bazi njihovog

ličnog razumevanja tekuće situacije u njihovom preduzeću. Pitanja na koja menadžeri odgovaraju obuhvataju motive preuzimanja, načine ostvarenja integracionih procesa, ostvarene tipove sinergije u odnosu na očekivane, ostvarene performanse u odnosu na planirane. (Domanović i Savović, 2010).

Tri su glavna razloga za korišćenje subjektivnih merila performansi: (a) istraživači se često suočavaju sa problemom dobijanja objektivnih merila performansi i u takvim situacijama subjektivna merila postaju prikladnija; (b) ispitanici mogu obezbediti informacije i o finansijskim i nefinansijskim indikatorima i na taj način pitanja performansi su obuhvaćena na jedan multidimenzionalan način; (v) istraživanja pokazuju da percepcije uspeha od strane menadžera definišu način na koji oni deluju (Papadakis and Thanos, 2010).

Autori koji koriste subjektivna merila performansi sprovode regresionu analizu kako bi sagledali uticaj određenih nezavisnih varijabli na postakvizicione performanse. Neke nezavisne varijable, koje se mogu naći u literaturi, uključuju uticaj povezanosti ili kombinacije potencijala (Larsson and Finklestein, 1999), korporativne kulture (Morosini & Singh, 1994). Slangen, 2006) transformacionog liderstva (Braun, Peus, Weisweiler and Frey, 2013) i inovacija (Puranam et al., 2006).

Jednu od glavnih studija koja opravdava upotrebu subjektivnih merila sproveli su Dess i Robinson (1984). Autori su zaključili da, u odsustvu objektivnih merila, treba koristiti subjektivna merila koja omogućavaju istraživačima prikupljanje dodatnih informacija o uspehu M&A. U svojim istraživanjima oni su pronašli da su subjektivni indikatori performansi bili u pozitivnoj korelaciji sa objektivnim merilima. Isključiva primena subjektivnih merila performansi ne reflektuje ukupni uspeh M&A. Otuda su ovakva merila performansi predmet kritike i imaju izvesnih ograničenja. Najvažnije ograničenje je da takve procene mogu biti stvar ličnih predrasuda menadžera kada jedan ispitanik može preceniti performanse svog preduzeća. Ovo je razlog zašto se javlja potreba za korišćenjem većeg broja ispitanika. Neophodno je obezbediti da su menadžeri upoznati sa kompletnom istorijom akvizicije. Ako su ovi uslovi ispunjeni, procene menadžera mogu imati prednost u odnosu na ostala merila obezbeđujući merenje performansi na multidimenzionalni način, uključivanjem finansijskih i nefinansijskih merila. Savremeno poslovno okruženje, kao izrazito nepredvidivo, dinamično, heterogeno i kompleksno, prosto nameće potrebu za primenom nefinansijskih merila efikasnosti preduzeća, tj. multidimenzionalnih merila (Domanović, 2013). Domanović (2010) ističe da finansijska dimenzija ostaje primarna, ali ne i jedina, kao i to da je sve više neophodno balansirati između različitih dimenzija merenja i to u pogledu vremenskog perioda posmatranja, u pogledu merenja ispunjenja ciljeva i interesa svih interesnih grupa, kao i u merenju uspešnosti u primeni materijalnih i nematerijalnih resursa.

Određeni autori (Schoenberg, 2006; Papadakis & Thanos, 2010) u svojim istraživanjima nastojali su da sagledaju kompatibilnost različitih merila performansi. Schoenberg (2006) je istraživao uporedivost četiri alternativa merila postakvizicionih performansi: merila na bazi promene cena akcija, merila zasnovana na subjektivnim procenama menadžera, merila zasnovana na subjektivnim procenama eksperata i merila zasnovana na informacijama o dezinveširanju preuzetih preduzeća. Istraživanje je imalo za cilj da sagleda da li postoji konvergencija između performansi dobijenih na bazi alternativnih merila. Izuzimajući pozitivnu vezu između menadžerskih i ekspertskih procena, istraživanje nije pokazalo da postoji značajna korelacija između performansi dobijenih po osnovu alternativnih merila. Papadakis i Thanos (2010) analizirali su uporedivost tri alternativna merila postakvizicionih performansi. Računovodstveno bazirana merila su u pozitivnoj korelaciji sa subjektivnim procenama menadžera, dok performanse na bazi promena cena akcija nisu u korelaciji niti sa računovodstveno baziranim merilima, niti sa subjektivnim procenama menadžera.

U skladu sa rezultatima napred navedenih istraživanja, nameće se zaključak da empirijska istraživanja treba da uključe veći broj alternativnih merila performansi. Preuzimanja rezultiraju u

ishodima, kao što su inovacije, kvalitet, satisfakcija, što pokreće buduće performanse. Otuda je neophodno razviti merila koja stvarno procenjuju da li je organizacija dostigla svoje ciljeve, bilo u finansijskom ili nefinansijskom pogledu, kako bi se u potpunosti shvatio akvizicioni proces i na pravi način izvršila procena uspeha akvizicije. Domanović (2013) ističe da krajnje performanse, kao što su povećanje stope neto rentabilnosti, stope prinosa na ukupni kapital i na sopstveni kapital, neće biti ostvarene ukoliko se konkretni ciljevi ne ostvare (na primer, povećanje prihoda od prodaje, redukcija troškova, motivacija zaposlenih, obezbeđivanje povratne sprege i precizne ocene performansi poslovnih jedinica).

2. Empirijska istraživanja efekata internacionalnih i domaćih akvizicija na performanse preduzeća

Preduzeća primenjuju strategiju preuzimanja kada žele da se bolje pozicioniraju u turbulentnom okruženju i formiraju konkurentsku prednost u odnosu na ostale učesnike na tržištu (Babić i Savović, 2009). Iako se sa puno optimizma pristupa ovim procesima, praksa pokazuje visoku stopu neuspeha, odnosno preduzeća nakon integrisanja ne ostvaruju očekivane rezultate. Pregled literature otkriva da veliki broj preuzimanja nema uspeha u kreiranju vrednosti za akcionare (Betton et al., 2008). Bruner (2002) daje sumarni pregled 130 studija izvršenih u periodu od 1971. do 2001. godine koje su koristile metodologiju zasnovanu na promeni cena akcija i zaključuje da akcionari ciljnog preduzeća ostvaruju pozitivne prinose, a da su prinosi akcionara preduzeća koje vrši preuzimanje nula. DePamphilis, (2010) ističe da se abnormalni prinosi ciljnih preduzeća, mereni u periodu od dve nedelje oko objave preuzimanja, kreću se u rasponu od 14% do 44%. Pregled rezultata istraživanja računovodstvenih studija (Bruner, 2002) pokazuje da postoji razlika u pogledu veličine uzorka koji je istraživan, vremenskog perioda, nacionalnog okruženja, izabranog merila performansi. Međutim, najveći broj studija došao je do zaključka da transakcije preuzimanja dovode do pogoršanja performansi.

Studije bazirane na subjektivnim procenama menadžera pokazuju da je 44-60% intervjuisanih menadžera nezadovoljno performansama akvizicija u odnosu na postavljene ciljeve pre okončanja transakcije (Adolph et al., 2001, Schoenberg, 2006, Papadakis & Thanos, 2010). Studija koju je sprovedla konsultantska kuća Booz Allen and Hamilton (Adolph et al., 2001) pokazala je da je 53% M&A bilo neuspešno u ostvarivanju očekivanih rezultata dve godine nakon okončanja transakcija. Schoenberg (2006) je došao do zaključka da je 44% menadžera, koji su učestvovali u njegovom istraživanju, bilo nezadovoljno finansijskim performansama akvizicije 3-5 godina nakon okončanja transakcija. Stopa neuspeha akvizicija prema istraživanju koje su sprovedli Papadakis i Thanos (2010) je još veća, budući da je 60% menadžera koji su učestvovali u istraživanju, istaklo da akvizicije nisu ispunile njihova očekivanja.

Interesantni su zaključci studija koje su istraživale uticaj internacionalnih i domaćih akvizicija na postakvizicione performanse. Harris and Ravenscraft (1991) pokazuju da, posmatrano iz perspektive preuzetih preduzeća u SAD, transakcije u kojima su učestvovali inostrani investitori kreiraju veću vrednost za akcionare, u poređenju sa transakcijama u kojima su učestvovali domaći investitori. Rezultati istraživanja vlasničkih promena u Švedskoj izvršenih u periodu od 1980-1994. godine razlikuju se za domaće i za internacionalne akvizicije (Moden, 1998). Istraživanje je pokazalo da je, pre akvizicije, prosečna produktivnost radne snage ciljnih preduzeća (i kada je reč o domaćim i internacionalnim akvizicijama) zaostajala u odnosu na prosek grane. Nakon akvizicije, preduzeća koja su preuzeli strani investitori ostvarila su značajno povećanje u produktivnosti radne snage u odnosu na industrijski prosek, dok je produktivnost preduzeća preuzetih od strane domaćih investitora ostala na istom nivou ili je opala. Pored toga, u poređenju i sa industrijskim prosekom i sa preduzećima koje su preuzeli domaći investitori, preduzeća preuzeta od strane inostranih investitora ostvarila su značajna poboljšanja, kako ukupne produktivnosti faktora, tako i zaposlenosti i tržišnog učešća. Slična

zapažanja mogu se pronaći i u Argentini. Preuzete kompanije, u poređenju sa kompanijama koje nisu preuzete, ostvarile su značajno povećanje stopa rasta prodaje, produktivnosti, zaposlenosti i izvoza. Osim toga, kod preuzetih preduzeća došlo je do značajnih organizacionih i tehnoloških poboljšanja. Ovi rezultati važe i za domaća i za međunarodna preuzimanja. Međutim, rast prodaje, zaposlenosti i izvoza u većoj meri je zabeležen kod internacionalnih akvizicija, dok tehnološka i organizaciona poboljšanja u većoj meri važe za domaće akvizicije (World Investment Report, 2000).

S druge strane, određene studije (Gioia & Thomsen, 2004; Harris & Robinson, 2002) otkrile su postojanje negativnih efekata internacionalnih akvizicija na performanse. Gioia i Thomsen (2004) pokazuju da prekookeanska preuzimanja imaju negativan uticaj na performanse preuzetih preduzeća. Harris i Robinson (2002) otkrili su postojanje različitih efekata internacionalnih akvizicija u UK proizvodnom sektoru i zaključili da je došlo do neznatnog opadanja u nivou produktivnosti.

Iako je nekoliko novijih studija otkrilo postojanje visoke stope neuspeha i kod internacionalnih akvizicija, može se zaključiti da preovlađuju rezultati studija koje pokazuju da internacionalne akvizicije imaju bolje performanse od domaćih. U skladu sa tim formulisana je sledeća hipoteza:

H1: *Preduzeća koja su predmet internacionalnih akvizicija imaju bolje performanse u odnosu na preduzeća koja su predmet domaćih akvizicija.*

4. Metod

3.1. Uzorak

U cilju testiranja postavljenih hipoteza, prikupljeni su podaci iz primarnih izvora, kroz terensko istraživanje, tokom tri meseca: od početka februara do kraja aprila 2013. godine. Istraživanjem su obuhvaćena preduzeća na teritoriji Grada Kragujevca sa sledećim karakteristikama: 1) preuzeta su u periodu od 2006. do 2011. godine, 2) pripadaju grupi malih i srednjih preduzeća, 3) iz različitih su grana i 4) bila su predmet kako domaćih, tako i internacionalnih preuzimanja. Preduzeća su kontaktirana telefonom i prosleđena su propratna pisma menadžerima sa molbom za odobrenje distribuiranja upitnika. Preduzeća u kojima je odobreno distribuiranje upitnika su iz sledećih grana: 1), destilacija, prečišćavanje i mešanje pića, 2), proizvodnja mašina za obradu metala, 3), proizvodnja ostalih delova i dodatne opreme za motorna vozila, 4) prerada mleka i proizvodnja sireva. Istraživanje je sprovedeno u 4 preduzeća, od kojih su tri bila predmet internacionalnih akvizicija (*cross border acquisitions*) - preduzeća-kupci su iz strane zemlje, a jedno predmet domaće akvizicije - preduzeće-kupac je iz Srbije. Posmatrano sa aspekta veličine uzorak čine dva velika i dva srednja preduzeća. Za određivanje kategorije kojoj kategoriji preduzeća pripadaju sa aspekta veličine korišćena je klasifikacija Agencije za privredne registre. Pregled preduzeća u kojima je sprovedeno istraživanje dat je u Tabeli 1.

Tabela 1: Pregled preduzeća u kojima je sprovedeno istraživanje

Naziv preduzeća	Delatnost	Tip akvizicije	Veličina preduzeća	Ukupni broj zaposlenih	Broj anketiranih menadžera
Preduzeće A	Destilacija, prečišćavanje i mešanje pića	Domaća	Malo	45	8
Preduzeće B	Proizvodnja mašina za obradu metala	Inostrana	Srednje	84	5
Preduzeće C	Proizvodnja ostalih delova i dodatne opreme za motorna vozila	Inostrana	Malo	29	7
Preduzeće D	Prerada mleka i proizvodnja sireva	Inostrana	Srednje	101	13

Izvor: Autori

Analiza podataka sprovedena je korišćenjem statističkog softverskog paketa za društvene nauke (*Statistical Package Social Sciences* - SPSS v. 20,0). Primenjena je eksplorativna faktorska analiza (EFA). Za procenu prikladnosti skupa podataka za faktorsku analizu korišćen je KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) i Bartlett-ov test. Pouzdanost merne skale merena je *Cronbach's Alpha* koeficijentom. Testiranje normalnosti distribucije varijabli istraživanja izvršeno je pomoću *Kolmogorov-Smirnov* testa, *Shapiro-Wilk* test, histograma i QQ grafikona. Za testiranje istraživačke hipoteze, odnosno za utvrđivanje značajnosti razlike između subuzoraka korišćeni su *Mann-Whitney U test* i *Independent Samples Median* test.

3.2. Merila

Korišćena je petostepena Likertova skala, koja ukazuje na stepen slaganja menadžera sa iznetim stavovima. Ispitanicima su na raspolaganju stajali odgovori od 1 - *uopšte se ne slažem* do 5 - *u potpunosti se slažem*.

Postakvizicione performanse su merene putem subjektivnih percepcija menadžera. Na pitanja vezana za procenu postakvizicionih performansi odgovarali su samo ispitanici na upravljačkim pozicijama (generalni direktor, srednji menadžment i operativni menadžment). Ukupni broj ispitanika bio je $n=33$. Od ispitanika se tražilo da procene finansijske i nefinansijske indikatore na bazi njihovog ličnog razumevanja situacije u preduzeću. Na ovaj način obezbeđen je multidimenzionalni pristup performansama, budući da su ispitanici procenjivali i finansijske i nefinansijske performanse. Postakvizicione performanse merene su putem 9 iskaza. Primeri iskaza za merenje finansijskih performansi su: „Smanjenje troškova je veće nego pre preuzimanja“, „ Rast/stabilnost prihoda je veći nego pre preuzimanja“. Primeri iskaza za nefinansijske performanse su: „ Satisfakcija na poslu je veća nego pre preuzimanja“, „Baza kupaca nakon preuzimanja je proširena“.

4. Rezultati

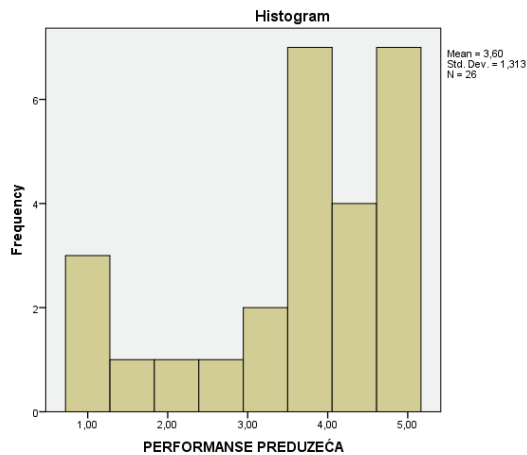
Pre same implementacije eksplorativne faktorske analize (EFA) vrednosti izvršena je provera da li je skup podataka prikladan za njenu primenu. Imajući u vidu da je *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) veća od 0.6 (KMO = 0,856), a da je vrednost *Bartlett's Test of Sphericity* statistički značajna ($p=0,000$), potvrđeno je da postoje opravdani uslovi za implementaciju faktorske analize. Analiza glavnih komponenti (*Principal Component Analysis*) pokazala je da se svi iskazi grupišu oko jednog faktora Postakvizicione performanse koji objašnjava 82, 359% ukupne varijanse.

Pouzdanost merne skale merena je *Cronbach's Alpha* koeficijentom. Merenjem pouzdanosti se procenjuje stepen u kome su varijable konzistentne sa onim što treba da mere. Vrednost *Cronbach's Alpha* koeficijenta je 0,972, što znači da varijable putem kojih su merene postakvizicione performanse poseduju visok nivo interne konzistentnosti, imajući u vidu da su prihvatljive vrednosti ovog koeficijenta iznad 0,7.

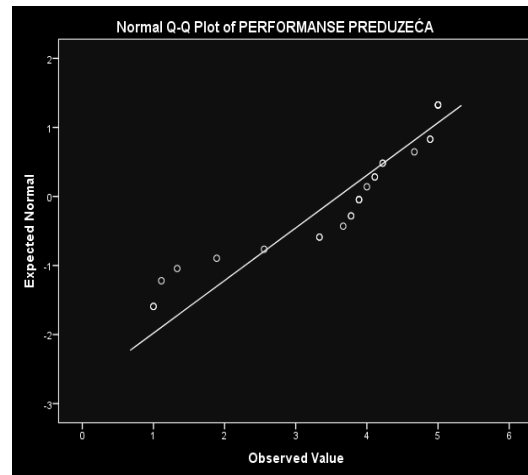
Analiza podataka zahteva proveru normalnosti raspodele korišćenih varijabli istraživanja. Za testiranje normalnosti raspodele varijabli istraživanja korišćeni su *Kolmogoro-Smirnov* test i *Shapiro-Wilk* test. Normalnost se potvrđuje statistički neznačajnim (slučajnim) odstupanjem od normalnosti, odnosno ukoliko je vrednost $p>0.05$. U ovom slučaju, nivo značajnosti *KolmogoroSmirnov* testa je $p=0.04$, što pokazuje da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena. *Shapiro-Wilk* test je predviđen za uzorke od 50 i manje ispitanika, što je u našem slučaju relevantno i ovaj test takođe ukazuje na statistički značajno odstupanje testirane raspodele od normalne ($p=0.01$). Provera da li je raspodele normalna izvršena je i putem histograma (Grafikon 1) i QQ grafikona (Grafikon 2), čiji oblici potvrđuju prethodno donet

zaključak da raspodela nije normalna. Ovo je razlog zbog koga će u analizi podataka biti korišćeni neparametarski testovi.

Grafikon 1: Histogram ispitivanja normalnosti raspodele



Grafikon 2: QQ grafikon ispitivanja normalnosti raspodele



Izvor: Autori

4.1. Testiranje značajnosti razlika između postakvizicionih performansi domaćih i internacionalnih akvizicija

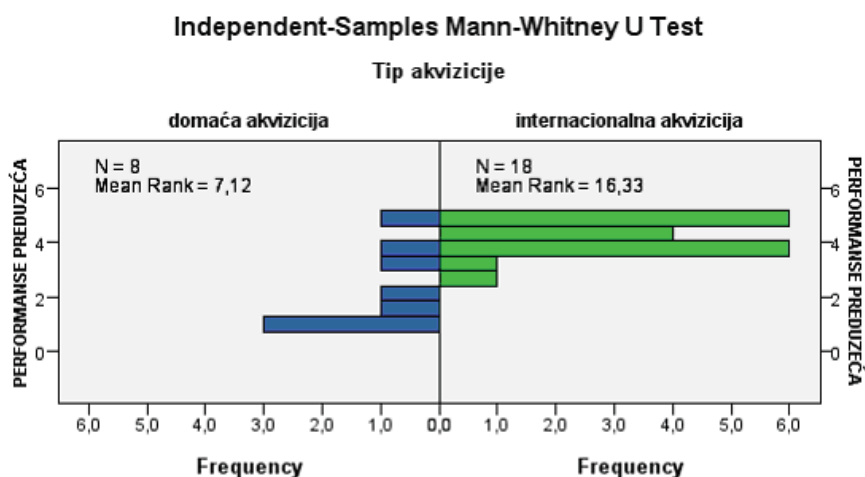
Za poređenje da li postoje statistički značajne razlike između performansi preduzeća korišćeni su neparametarski testovi: *Mann-Whitney U test* i *Independent Samples Median test*, a rezultati testiranja predstavljeni su u Tabeli 2. *Mann-Whitney test* koristili smo za poređenje razlika između aritmetičkih sredina. Signifikantnost od 0,03 ($p < 0.05$) ukazuje na postojanje statistički značajne razlike u postakvizicionim performansama stranih i domaćih akvizicija.

Tabela 2: Testiranje razlika u postakvizicionim performansama kod domaćih i internacionalnih akvizicija

	Test	p
POSTAKVIZICIONE PERFORMANSE	<i>Mann-Whitney U test</i>	0,03
	<i>Independent Samples Median test</i>	0,036

Izvor: Autori

Grafikon 3: Razlike u postakvizicionim performansama kod domaćih i internacionalnih akvizicija



Izvor: Autori

Na Grafikonu 3 prikazane su razlike u postakvizicionim performansama i može se zaključiti da preduzeća koja su bila predmet internacionalne akvizicije imaju bolje performanse u odnosu na preduzeće koje je bilo predmet domaće akvizicije. Urađen je i *Independent Samples Median* test putem koga je izvršeno poređenje vrednosti medijana. Signifikantnost od 0,036 ($p < 0.05$) potvrđuje postojanje statistički značajne razlike u postakvizicionim performansama stranih i domaćih akvizicija. Dobijeni rezultati pokazuju da su inostrane akvizicije efikasnije od domaćih, čime se polazna istraživačka hipoteza potvrđuje.

4.2. Postakvizicione performanse preuzetih preduzeća na području grada Kragujevca

U Tabeli 3 predstavljeni su iskazi putem kojih su merene postakvizicione performanse preduzeća, kao i vrednosti aritmetičkih sredina procenjenih postakvizicionih performansi. U Preduzeću A najlošije su procenjene performanse koje se odnose na razvoj novih proizvoda i usluga (AS=2,00), a najbolje performanse vezane za smanjenje troškova (AS=2,88). Niži troškovi poslovanja, u ovom slučaju, mogu se objasniti uspostavljanjem bolje organizacije poslovanja, dok se nedovoljno investiranje u I&R odrazilo na slab razvoj novih proizvoda i usluga.

Tabela 3: Vrednosti aritmetičkih sredina procenjenih postakvizicionih performansi preuzetih preduzeća

POSTAKVIZICIONE PERFORMANSE	Vrednosti aritmetičkih sredina procenjenih postakvizicionih performansi			
	Preduzeće A	Preduzeće B	Preduzeće C	Preduzeće D
Rast/stabilnost prihoda je veći nego pre preuzimanja	2,25	4,20	4,00	4,00
Smanjenje troškova je veće nego pre preuzimanja	2,88	4,00	3,43	3,69
Produktivnost je veća nego pre preuzimanja	2,63	4,20	4,00	4,15
Tržišno učešće preduzeća je veće u odnosu na situaciju pre preuzimanja	2,25	4,40	4,29	4,23
Konkurentska pozicija preduzeća je bolja	2,25	4,40	4,71	4,31
Satisfakcija na poslu je veća nego pre preuzimanja	2,13	3,80	4,29	3,31
Baza kupaca nakon preuzimanja je proširena	2,25	4,40	4,57	4,38
Kvalitet proizvoda/usluga je bolji nakon preuzimanja	2,13	4,60	3,57	4,31
Razvoj novih proizvoda/usluga je bolji u odnosu na situaciju pre preuzimanja	2,00	4,40	4,00	4,31

Izvor: Autori

U Preduzeću B najlošije su menadžeri procenili satisfakciju na poslu (AS=3,80), a najbolje unapređenje kvaliteta proizvoda i usluga (4,60). Dolazak novog vlasnika doneo je sa sobom i nova pravila u ponašanju zaposlenih, naporan tempo rada, visok nivo zadatih ciljeva, što se odrazilo na satisfakciju zaposlenih na poslu. U Preduzeću C performanse vezane za unapređenje konkurentске pozicije su najbolje procenjene (AS=4,71), dok su performanse vezane za smanjenje troškova najlošije procenjene (AS=3,43). Promena vlasništva u ovom preduzeću i dolazak stranog investitora, koji predstavlja jednog od vodećih evropskih lidera u proizvodnji izolacionih materijala za građevinsku i automobilsku industriju, doprineo je unapređenju konkurentске pozicije preuzetog preduzeća. Menadžeri u Preduzeću D smatraju da su u njihovom preduzeću, nakon preuzimanja najviše poboljšane performanse vezane za proširenje baze kupaca, a najlošije ocenjuju satisfakciju na poslu (AS=3,31). Reputacija novog investitora, koji je jedan od najpoznatijih proizvođača mlečnih proizvoda u Evropi, kao i prepoznatljiv brend doprineli su proširenju baze kupaca preuzetog preduzeća u Kragujevcu.

Tabela 4: Postakvizicione performanse preuzetih preduzeća

PREUZETA PREDUZEĆA	N	Min	Max	AS	SD	Median	Mode
Preduzeće A	8	1,00	4,89	2,3	1,52	1,61	1,00
Preduzeće B	5	2,56	5,00	4,27	1,02	4,67	5,00
Preduzeće C	7	3,33	5,00	4,09	0,51	4,11	4,22
Preduzeće D	13	2,78	5,00	4,08	0,71	3,89	3,89

N-broj ispitanika, Min-minimum, Max-maksimum, AS-aritmetička sredina, SD-standardna devijacija, Median- Medijana, Mode – Modus.

Izvor: Autori

Podaci predstavljeni u Tabeli 4 predstavljaju vrednosti dobijene na bazi menadžerskih procena postakvizicionih performansi preuzetih preduzeća na skali od 1 do 5. Schoenberg (2006) akvizicije sa vrednostima aritmetičkih sredina procenjenih postakvizicionih performansi manjim od 3 označava kao neuspešne, a one sa vrednostima većim ili jednakim 3 kao uspešne. Polazeći od ovog kriterijuma, može se zaključiti da su akvizicije Preduzeća B, Preduzeća C i Preduzeća D ($AS > 3$) uspešne (internacionalne akvizicije), dok je akvizicija Preduzeća A ($AS < 3$) neuspešna (domaća akvizicija). Na osnovu svih prosečnih vrednosti (AS, medijane i modusa) može se zaključiti da je Preduzeće B ostvarilo najbolje performanse u grupi istraživanih preduzeća, a da je Preduzeće A imalo najlošije performanse.

5. Zaključak

Procena uspeha akvizicije zahteva merenje postakvizicionih performansi na multidimenzionalan način, obuhvatajući finansijske i nefinansijske performanse, pružajući odgovor na pitanje da li nakon preuzimanja dolazi do smanjivanja troškova poslovanja, poboljšanja prihoda preduzeća, povećanja tržišnog učešća preduzeća, unapređenja konkurentne sposobnosti, unapređenja produktivnosti poslovanja i dr. Krajnje performanse, kao što su povećanje stope neto rentabilnosti, stope prinosa na ukupni kapital i na sopstveni kapital, neće biti ostvarene ukoliko se konkretni ciljevi ne ostvare - povećanje prihoda od prodaje, redukcija troškova, motivacija zaposlenih, obezbeđivanje povratne sprege i precizne ocene performansi poslovnih jedinica (Domanović, 2013).

Rezultati empirijskih istraživanja u pogledu uticaja internacionalnih i domaćih akvizicija na postakvizicione performanse nisu jednoobrazni, mada dominiraju istraživanja koja pokazuju da su internacionalne akvizicije efikasnije od domaćih, odnosno da preduzeća preuzeta od strane inostranog preduzeća imaju bolje performanse u odnosu na preduzeće koje je preuzeo domaći investitor. Na osnovu dobijenih rezultata sprovedenog empirijskog istraživanja na primeru preuzetih preduzeća postavljena hipoteza je potvrđena i pokazano je da su internacionalne akvizicije efikasnije od domaćih. Akvizicije preduzeća u tranzicionim ekonomijama, uključujući i Srbiju, imaju izvesnih specifičnosti u odnosu na razvijene zemlje, budući da su ove aktivnosti dobrim delom vezane za postupak privatizacije. U ovakvim preduzećima bilo je neophodno sprovođenje korenitih promena, koje su podrazumevale smanjivanje broja zaposlenih, reorganizaciju i povećanje ukupne efikasnosti poslovanja. Prepoznajući neiskorišćeni potencijal ciljnih preduzeća, strani investitori ušli su na tržište Srbije, kako bi transferom znanja i veština poboljšali performanse tih preduzeća. Strani investitori su važan izvor znanja za preuzeto preduzeće, jer poseduju značajna nematerijalna sredstva i sposobnosti koje mogu pomoći preuzetom preduzeću u ostvarivanju boljeg razvoja (Savović, 2012). S druge strane, menadžment u tranzicionim ekonomijama mora da razvija svoje sposobnosti koje se odnose na usvajanje znanja i veština iz tekuće teorijske paradigme menadžmenta promenama i da se fokusira na razvijanje mehanizma za unapređivanje operativne efikasnosti (Babić, 2001) kako bi, u sve konkurentijem okruženju, obezbedio opstanak, rast i razvoj preduzeća.

Polazeći od izvedenih zaključaka, ograničenje istraživanja ogleda se u veličini uzorka. Otuda, buduća istraživanja postakvizicionih performansi domaćih i inostranih akvizicija treba sprovediti na većem uzorku preuzetih preduzeća. Kao dodatno ograničenje može se istaći upotreba subjektivnih merila performansi. Problem dobijanja objektivnih merila performansi opredelio je upotrebu subjektivnih merila performansi, ali i shvatanje da subjektivna merila obezbeđuju multimedionalni pristup performansama, budući da menadžeri procenjuju i finansijske i nefinansijske indikatore performansi. Međutim, buduća istraživanja treba da uključe merenje uspeha primenom ostalih metoda, oslanjajući se na finansijske izveštaje, kao i na merenje uspeha praćenjem promena cena akcija. Značajno bi bilo izvršiti empirijsku komparaciju različitih merila performansi i utvrditi da li postoji korelacija između performansi dobijenih na bazi alternativnih merila.

Reference

1. Adolph, G., Buchanan, I., Hornery, J., Jackson, B., Jones, J., Kihlstedt, T., Neilson, G. & Quarls, H. (2001). *Merger Integration: Delivering on the Promise*. Booz Allen & Hamilton. Retrieved April 10, 2010, from <http://www.boozallen.com/media/file/76776.pdf>.
2. Babić, V. (2001). Uloga menadžera u iniciranju i sprovođenju strategijskih promena. *Ekonomika preduzeća*, 49, (1/2), 50-55.
3. Babić, V. i Savović, S. (2009). Značaj liderstva za uspeh procesa preuzimanja preduzeća. *Ekonomске teme*, 1, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, 47-61
4. Betton, S., Eckbo, E. & Thorburn, K. (2008), Corporate Takeovers, Tuck School of Business Working Paper No. 2008-47, pp. 3-137. In E. Eckbo (Eds.), *Takeover Activity, Valuation Estimates and Mergers Gains- Modern Empirical Developments*, Chapter 1, Elseiver Inc.
5. Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270-283.
6. Bruner, R. (2002). Dose M&A Pay? A survey of evidence for the decision maker, *Journal of Applied Finance*, 12, 48-68.
7. Chatterjee, R. & Meeks, G. (1996). The Financial effects of takeover: accounting rates of return and accounting regulation. *Journal of Business Finance & Accounting*. 23(5), 851- 868.
8. Chenhall, R. & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple Perspectives of Performance Measures. *European Management Journal*, 25 (4), 266-282.
9. Cordin, M. & Christman, P. (2002). A Focus on Resources in M&A Success: A Literature Review and Research Agenda to Resolve Two Paradoxes, Univeristy of Virginia, 1-40.
10. DePamphilis, D. (2010). *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities- Integrated Approach to process, Tools, Cases, and Solutions*, Fifth Edition, Academic Press Advanced Finance
11. Denčić-Mihajlov, K. (2009). *Strategija i taktika preuzimanja preduzeća*, Ekonomski fakultet u Nišu.
12. Dess, G. & Robinson, R. (1984). Measuring Organizational Performance in Avsence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, 5 (3), 265-273.
13. Domanović, V. (2010). *Balanced Scorecard: mogućnosti i efekti primene*, Monografija, Kragujevac: Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Obim: 334 str.
14. Domanović, V. i Savović, S. (2011). The Possibilities and Effects of the Balanced Scorecard Implementation in the Merger and Acquisition Processes. In: Babić, V. (Ed.). *Contemporary Issues in Economics, Business and Management* (pp. 245-256). Kragujevac: Faculty of Economics in Kragujevac.
15. Domanović, V. (2013). Efektivnost sistema merenja performansi u uslovima savremenog poslovnog okruženja, *Ekonomski horizonti*, 15 (1), 31-44.
16. Gioia, C. & Thomsen. S. (2004). International Acquisitions in Denmark 1990-1997: Selection and Performance. *Applied Economic Quarterly*, 50 (1), 61-88.
17. Harris, R. & Robinson, C. (2002). The Impact of Foreign Acquisitions on Total Factor Productivity: Plant-level Evidence from UK Manufacturing, 1987-1992, *Review of Economics and Statistics*, 84,562-568.
18. Harris, R.S. & Ravenscraft, D. (1991). The role of acquisitions in foreign direct investment: evidence from the u.s. stock market, *Journal of Finance*, 46 (3), 825-844.

19. Healy, P. M., Palepu, K. G., & Ruback, R. S. (1992). Does corporate performance improve after mergers? *Journal of Financial Economics*, 31(2), 135-175
20. Larsson, R. & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science*, 10 (1), 1-26.
21. Morosini, P. & Singh, H. (1994). Post-Cross-border Acquisitions: Implementing 'National Culture-compatible' Strategies to Improve Performance. *European Management Journal*, 12 (4), 390-400.
22. Papadakis, V. & Thanos, I. (2010), Measuring the performance of Acquisitions: An Empirical Investigation Using Multiple Criteria, *British Journal of Management*, 21 (4), 859-873.
23. Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal*, 49, 263–280.
24. Ravenscraft, D. & Scherer, F.(1987). Life after Takeover. *Journal of Industrial Economics*, 36 (2), 147-156.
25. Savović, S. (2013). Efekti preuzimanja preduzeća na kreiranje vrednosti za akcionare. U V. Babić & M. Đorđević (red.). *Karakteristike, koncepti i izazovi menadžmenta u savremenim uslovima poslovanja*, (str. 303-319). Kragujevac: Ekonomski fakultet u Kragujevcu.
26. Savović, S. (2012). Značaj učenja i transfera znanja za uspeh internacionalnih akvizicija. *Međunarodna politika*, 63 (1148), Institut za međunarodnu politiku i privredu, 190-205.
27. Schoenberg, R. (2006). Measuring the Performance of Corporate Acquisitions: An Empirical Comparison of Alternative Metrics. *British Journal of Management*, 17 (4), 361-370.
28. Slangen, A. (2006). National Cultural Distance and Initial Foreign Acquisition Performance: The Moderating Effect of Integration. *Journal of World Business*, 41. 161-170.
29. Sudarsanam, S. (2003). *Creating Value form Mergers and Acquisitions – The Challenges, An Integrated and International Perspective*, Prentice Hall.
30. Sudarsanam, S. & Mahate, A.. (2003). Glamour acquirers, method of payment and post-acquisition performance: the UK evidence. *Journal of Business Finance and Accounting*, 30, 299–341.
31. Thanos, I. & Papadakis, V. (2012). Unbundling acquisition performance: how do they perform and how can this be measured?. In D. Faulkner, Teerikangas, S. & Jospheh, R. (Eds.). *The handbook of mergers and acquisitions* (pp.114-147), Oxford University Press.
32. Tuch, C. & O'Sullivan, N. (2007). The Impact of Acquisitions on Firm Performance: A Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 9 (2), 141-170.
33. Vasilaki, A., (2009), A Critique of Measuring Post-Acquisition Performance, IESEG School of Management, France, PMA Conference 2009. Retrieved August 30, 2010, from <http://libra.msra.cn/Publication/4796805/a-critique-of-measuring-post-acquisition-performance>
34. World Investment Report 2009 – Transnational Corporations, Agricultural Production and Development, United Nations Conference on Trade and Development, United Nations, New York and Geneva.
35. Zollo, M. & Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: Postacquisition strategies and integration capability in US bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25, 1233-1256.

SISTEMSKI PRISTUP UNAPREĐIVANJU EFIKASNOSTI FUNKCIONISANJA LOKALNE SAMOUPRAVE GRADA KRAGUJEVCA

Dr Slavica P. Petrović*

***Apstrakt:** Osnovni istraživački cilj ovog rada je kritičko preispitivanje uslova, načina i dometa systemske, odnosno, kibernetike rekonceptualizacije Lokalne samouprave Grada Kragujevca (LSGK), kako bi se identifikovali okvir i instrumenti mogućeg unapređivanja efikasnosti njenog funkcionisanja. Naučni instrumentarijum korespondentan postavljenom cilju istraživanja je kritičko systemsko mišljenje fokusirano na: a) kritičku svest o snagama i slabostima bilo kog naučnog instrumenta - teorije, metodologije, metoda, tehnike, modela - za bavljene kompleksnim, dinamičkim i upravljivim problemima i organizacijama, pa i strukturalističko-funkcionalističkog instrumentarijuma Organizacione kibernetike, i b) unapređivanje procesa upravljanja složenim problemskim situacijama i institucijama. Glavni rezultat istraživanja je uvid da kroz kibernetiku rekonceptualizaciju LSGK-a - shodno argumentovanim konceptijsko-teorijskim osnovama i metodološko-metodskom razvoju - može biti podržan proces upravljanja LSGK-a na naučno utemeljen, društveno odgovoran i praktično koristan način. Zasnovano na ovom saznanju, može biti zaključeno da se kroz primereno korišćenje razvijenog systemsko-kibernetikog instrumentarijuma može pomoći ključnim stakeholder-ima da kreativno unaprede proces upravljanja LSGK-a i povećaju efikasnost njenog funkcionisanja.*

***Ključne reči:** Grad Kragujevac, Lokalna samouprava, kibernetiki pristup upravljanju, efikasnost funkcionisanja, kreativnost*

Uvod

U Gradu Kragujevcu (GK), kao teritorijalnoj jedinici koja je utvrđena zakonom kao ekonomski, administrativni, geografski, kulturni i univerzitetski centar, građani ostvaruju pravo na lokalnu samoupravu, u skladu sa Ustavom, Zakonom i Statutom. Lokalna samouprava (LS) je pravo građana da upravljaju javnim poslovima od neposrednog, zajedničkog i opšteg interesa za lokalno stanovništvo, neposredno i preko slobodno izabраниh predstavnika u Skupštini GK-a, kao i pravo i sposobnost organa GK-a da, u granicama zakona, uređuju poslove i upravljaju javnim poslovima koji su u njihovoj nadležnosti i od interesa za građane GK-a (Sajt Grada Kragujevca; Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2013-2018, str. 41).

Kao ključna određenja Lokalne samouprave Grada Kragujevca (LSGK) mogu biti izdvojena: kompleksnost, dinamičnost i upravljivost.

Pre svega, LSGK karakteriše postojanje više relevantnih delova, koji su, sami po sebi, karakterisani odgovarajućom složenošću. Zatim, između tih entiteta LSGK-a postoje brojne i različite direktne, povratne i indirektnе sprege. Takođe, u svakom od segmentata LSGK-a odvijaju se procesi koji, zapravo, predstavljaju odgovarajuće potprocese procesa koji se realizuje na nivou LS kao celine. Uz navedeno, LSGK poseduje svoje okruženje, koje obuhvata sve one institucije i *stakeholder*-e koji su bitni za funkcionisanje LSGK-a, a kojima LSGK ne upravlja, odnosno, ne nalaze se pod njenom neposrednom kontrolom. Između LSGK-a i njenog okruženja postoje brojne i različite veze, i to povezanost okruženja sa LS, koja se uspostavlja preko inputa LS, i preko kojih okruženje deluje na LS, s jedne strane, i povezanost LS sa okruženjem, koja se ostvaruje preko output-a LS, preko kojih LS dejstvuje na sopstveno okruženje.

Zatim, LSGK se odlukuje dinamizmom koji se manifestuje stalnim promenama i odgovarajućim, probabilističkim načinima i procesima funkcionisanja LS kao celine.

* pslavica@kg.ac.rs

Takođe, bitno određenje LSGK-a je upravljivost. Naime, struktura, odnosno, organizovanost, i funkcionisanje LSGK-a su ciljno određeni. Tj, uz odgovarajuće osmišljenu viziju, opredeljeni su posredni i neposredni ciljevi LS, koji se kroz njeno primereno organizovanje, rukovođenje, kontrolu nastoje što potpunije, pravovremenije i racionalnije ostvariti.

Shodno preciziranim svojstvima kompleksnosti, dinamičnosti i upravljivosti, LSGK može biti posmatrana i istraživana kao kibernetički sistem. Reč je o Sistemu koji, pre svega, poseduje sposobnost opstanka. Kao takav sistem, LSGK ima sposobnost adaptacije i, posebno, sposobnost odziva i na one pretnje i događanja u Sistemu i okruženju koji nisu bili anticipirani prilikom njenog dizajniranja. Uz to, LSGK ima sposobnost učenja i sposobnost razvoja, tj. stalnog unapređivanja rezultata sopstvenog funkcionisanja.

Poseban sistemski, strukturalističko-funkcionalistički pristup primeren kreativnom upravljanju Sistemom LSGK-a je instrumentarijum Organizacione kibernetike (Beer 1994a, 1994b, 1994c). Fokusan na procese komunikacija i kontrole, ovaj instrumentarijum obezbeđuje složenu artikulaciju relevantnih aspekata realnosti savremenih organizacija. Pretpostavljajući evolutivnu prirodu organizacije, i njenu osposobljenost da uči, dotični instrumentarijum se posebno bavi onim upravljačkim problemskim situacijama koje rezultiraju iz narušenosti baznih kibernetičkih zakona u organizacijama. Reč je o problemima vezanim za posebne manjkavosti u strukturiranosti i funkcionisanju sistema, moguće lokalizovanim, ali otpornim na uobičajeni tretman. Kreativno razmatranje i rešavanje takvih upravljačkih problema u organizacijama zahteva precizno i celovito dijagnostikovanje sistema, i primenu utvrđenih kibernetičkih nalaza u svrhovitom redizajniranju sistema.

Shodno ovim preliminarno prezentiranim razmatranjima, sistemski, odnosno, kibernetička rekonceptualizacija Lokalne samouprave Grada Kragujevca s ciljem identifikovanja mogućih instrumentata podizanja efikasnosti njenog funkcionisanja predstavlja naučno validan predmet istraživanja. Kroz holističko sagledavanje i dijagnostikovanje LSGK-a mogu biti opredeljeni naučno i praktično relevantni predlozi čija implementacija može podržati složeni i višeznačni proces ostvarivanja postavljenih ciljeva dotičnog Sistema.

Saglasno formulisanom problemskom području i određenom predmetu istraživanja, osnovni istraživački cilj ovog rada jeste kritičko preispitivanje uslova, načina i dometa sistemski, tj, kibernetičke rekonceptualizacije LSGK-a, kako bi se utvrdili okvir i instrumenti mogućeg unapređivanja efikasnosti njenog funkcionisanja. Odnosno, cilj istraživanja je pribavljanje naučno utemeljenih i aplikativno korisnih uvida o kibernetičkom identifikovanju, dijagnostikovanju i eventualnom redizajniranju složenog, u vremenu izmenljivog i upravljivog sistema LSGK-a, kako bi se - u odnosu na utvrđenu viziju, izdvojene razvojne prioritete i definisane strateške i operativne ciljeve - kreativno podržao proces upravljanja održivim razvojem GK-a.

Shodno određenom predmetu i postavljenom cilju istraživanja, osnovna naučna hipoteza rada je da sistemski, odnosno, kibernetička rekonceptualizacija LSGK-a, s obzirom na svoju konceptualno-teorijsku osnovanost i metodološki razvoj, može biti upotrebljena kao naučno argumentovan instrumentarijum čijim korišćenjem, kroz identifikaciju i dijagnozu Sistema, mogu biti opredeljeni naučno utemeljeni, društveno odgovorni i praktično korisni predlozi unapređivanja efikasnosti funkcionisanja LSGK-a.

Osmišljenom bavljenju preciziranim predmetom istraživanja primeren je naučni instrumentarijum kritičkog sistemskog mišljenja (Jackson 2003, 2010, 2011; Mingers & White 2010; Petrovic 2012a; Ulrich 2012a, 2012b; Zhu 2011), odnosno, akcionog istraživanja (Checkland 2010; Friedman & Rogers 2009; Gill & Johnson 2010; Midgley 2011), koji su, pre svega, fokusirani na: a) kritičku svest o snagama i ograničenjima svake pojedine teorije, metodologije, metoda, tehnike, modela za upravljanje složenim, dinamičkim, višedimenzionalnim problemima i organizacijama, pa i holističkog, strukturalističko-

funkcionalističkog instrumentarijuma Organizacione kibernetike, i b) unapređivanje procesa upravljanja kompleksnim problemskim situacijama i institucijama.

U skladu sa određenim predmetom i ciljem istraživanja, i postavljenom naučnom hipotezom koja bi kroz proces istraživanja trebala biti vrednovana, rad se sastoji od sledećih šest osnovnih sekcija: Nakon Uvoda, LSGK će biti konceptualizovana kao odgovarajući Sistem sposoban da opstane i da se kontinuirano razvija. Zatim, biće razvijen i detaljno razmotren korespondentan model Sistema LSGK-a. U posebnim segmentima, biće istražene bitne dimenzije korišćenja dotičnog Modela, posebno sa stanovišta identifikacije, dijagnoze i redizajna odnosnog Sistema i merenja ostvarenosti ciljeva Sistema. Nakon kritičkog osvrta na teorijsko-metodološke i aplikativne snage i slabosti razvijenog kibernetikog instrumentarijuma u rekonceptualizovanju LSGK-a, u Zaključku će biti opredeljen stav o osnovnoj hipotezi rada, istaknuti osnovni rezultat, tj. doprinos i ograničenja rada, i skicirana otvorena pitanja relevantna za buduća istraživanja.

Sistem Lokalne samouprave Grada Kragujevca - Sistem sposoban da opstane i da se kontinuirano razvija

Kao složen, dinamički i upravljiv sistem, sistem Lokalne samouprave Grada Kragujevca (LSGK) predstavlja, zapravo, Sistem sposoban da opstane i da se kontinuirano razvija (Beer 1979, pp. 256-257; Petrović 2010, str. 388-391).

Naime, pre svega, Sistem LSGK-a karakteriše sposobnost rešavanja problema. Reč je o sistemu koji je sposoban da se odazove i reaguje ne samo na uobičajene događaje, takve kao što su, na primer, osnivanje javnih preduzeća i ustanova i nadzor nad njihovim radom (Skupština), predstavljanje i zastupanje Grada (Gradonačelnik), predlaganje budžeta (Gradsko veće), priprema nacrtu propisa i akata koje donose Skupština, Gradonačelnik i Gradsko veće (Gradske uprave), već i na neočekivane, prethodno nepoznate događaje, takve kao što su, na primer, izvanredne inicijative Gradske opozicije i/ili Republičke Vlade, promena zakona relevantnih za funkcionisanje Lokalne samouprave, vanredni Parlamentarni izbori, globalna ekonomska kriza, itd. Sposobnost Sistema LSGK-a da se odazove na stimuluse koji nisu bili anticipirani u procesu njegovog dizajniranja predstavlja esencijalno određenje Sistema. To svojstvo omogućava Sistemu ne samo da se snažno suprotstavi unutrašnjim prekidima i greškama, već i da se kontinuirano adaptira na dejstva promenljivog okruženja. Odnosno, katastrofičan događaj može u posebnom slučaju izbaciti Sistem iz stabilnog ponašanja, ali fundamentalna karakteristika osposobljenosti da opstane umanjuje njegovu ranjivost neočekivanim događajem, čineći ga adaptivnijim na promene. Oslanjajući se na ponovljeno iskustvo, Sistem može naučiti šta je njegov primeren odziv na određeni stimulus. Odnosno, Sistem LSGK-a predstavlja sistem sposoban da opstane, raste i razvija se.

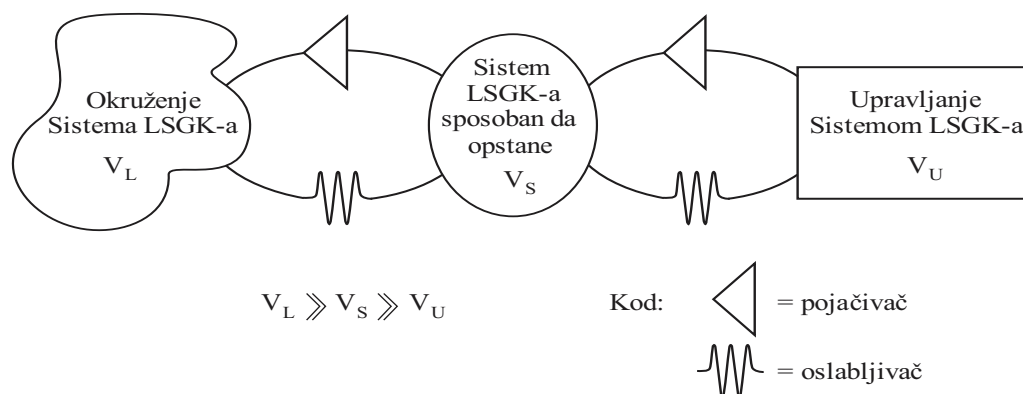
Zatim, svoje stabilno ponašanje, Sistem LSGK-a može održavati u dugom roku jedino posredstvom primerenih, višeznačnih i višestrukih dvosmernih veza sa okruženjem, koje sačinjavaju sve one institucije, *stakeholder*-i, procesi, fenomeni koji su relevantni za njegovo funkcionisanje, a kojima Sistem ne može upravljati - na primer, Republički zakonodavni, izvršni i sudski organi, domaće i inostrane finansijske institucije, privredni, obrazovni, zdravstveni, kulturalni sistemi Republike itd. Zapravo, ukoliko se Sistem mora prilagođavati nepredviđenim okolnostima, on se ne može osloniti samo na informacije ugrađene prilikom njegovog dizajniranja. Validan odziv Sistema na događanja u okruženju pretpostavlja tačne i pravovremene informacije o izmenljivom okruženju. Eventualno veštačko izolovanje Sistema LSGK-a od njegovog okruženja, s navodnim ciljem pojednostavljivanja procesa upravljanja, lišava Sistem njegove sposobnosti da opstane i da se kontinuirano razvija.

Takođe, Sistem LSGK-a karakteriše odgovarajuća povezanost delova, podsistema na koje je dekomponovan. Zapravo, svrhoviti, relativno nezavisni, dinamički podsistemi Sistema -

Skupština, Gradsko veće, Gradonačelnik, Javne uprave - su u stalnim interakcijama, primerenim neposrednim i posrednim ciljevima Sistema kao celine, odnosno, njegovom opstanku i kontinuiranom razvoju.

Sistem LSGK-a poseduje navedena svojstva jedino ukoliko raspolaže odgovarajućom kompleksnošću. Naime, da bi mogao opstati, odnosno, da bi bio osposobljen za uspešno funkcionisanje i razvoj, Sistem mora posedovati imanentnu kompleksnost iznad izvesne 'barijere složenosti' (Beer 1979, p. 256). U kibernetском konceptijskom okviru, to znači da strukturiranost, funkcionisanje, opstanak i razvoj Sistema LSGK-a moraju biti korespondentni Zakonu potrebne varijetetnosti, po kome: Samo varijetetnost - kao kibernetска mera kompleksnosti sistema, iskazana brojem njegovih mogućih stanja - može uništiti varijetetnost (Ashby 1966, p. 207). Odnosno, Sistem LSGK-a poseduje potrebnu varijetetnost, tj. sposoban je da održi rezultate svog funkcionisanja unutar izvesnog, ciljem određenog, skupa željenih stanja, ako i samo ako može generisati odzive na sve one smetnje koje će usloviti pojavu rezultata koji ne pripadaju utvrđenom skupu željenih stanja. Zapravo, varijetetnost odziva koje Sistem kao celina može proizvesti treba biti jednaka ili veća od varijetetnosti mogućih neželjenih stanja Sistema.

Da bi Sistem LSGK-a opstao i razvijao se unutar izmenljivog, turbulentnog okruženja, i da bi proces upravljanja Sistemom nastavio da kontroliše ostvarivanje ciljeva Sistema, trebalo bi, načelno, da: varijetetnost upravljanja Sistemom bude barem jednaka varijetetnosti samog Sistema, a varijetetnost Sistema bude makar jednaka varijetetnosti njegovog okruženja - Slika 1:



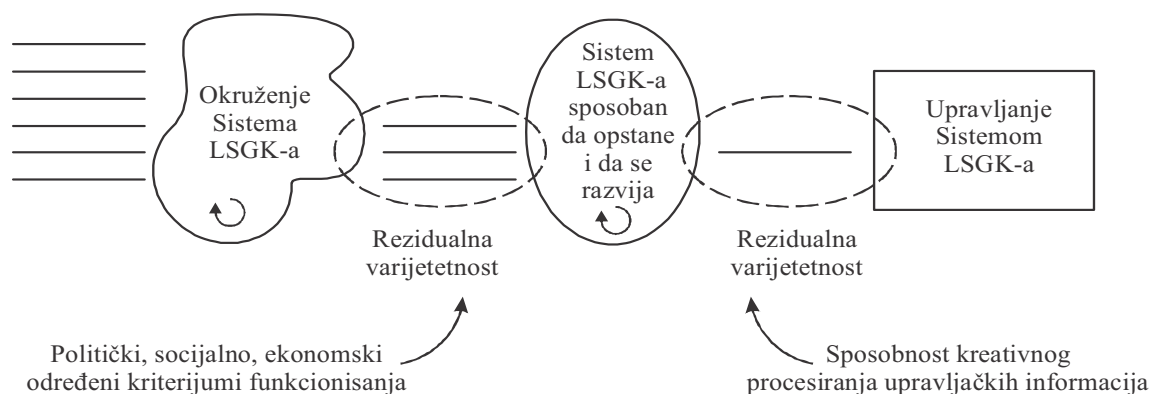
Slika 1. Upravljanje kompleksnošću Sistema Lokalne samouprave Grada Kragujevca

Izvor: Autor, adaptirano prema: Espejo *et al* 1996, p. 107

Međutim, okruženje Sistema LSGK-a je znatno složenije od Sistema, a Sistem je, zauzvrat, kompleksniji od procesa koji njime upravlja. Odnosno, niti Sistem zna sve o svakom aspektu okruženja u kome opstaje i razvija se, niti upravljanje zna sve o svakom aspektu Sistema kojim upravlja. Dakle, varijetetnosti Sistema LSGK-a, njegovog upravljanja i okruženja nisu jednake.

Identifikovani paradoks se rešava uvažavanjem, pre svega, činjenice da za Sistem LSGK-a nije relevantna ukupna varijetetnost njegovog (političkog, ekonomskog, socijalnog, kulturalnog itd.) okruženja, već samo onaj njen segment koji proizvodi smetnje na koje se Sistem mora odgovarajuće odazvati da bi opstao. Uz to, Sistem LSGK-a se ne mora nužno baviti ukupnom kompleksnošću koja je za njega važna, s obzirom da u okruženju, tj. Sistemu, po pravilu, postoje tzv. posrednici koji obavljaju deo odgovarajućih aktivnosti - na primer, članovi Gradskog veća, tj. Gradske Skupštine koji su (istovremeno) poslanici u Skupštini Republike mogu za Sistem pravovremeno pribavljati relevantne informacije, čime se apsorbuje znatan deo kompleksnosti okruženja Sistema. Preostalim zahtevima koji nisu prerađeni tim odzivima - reč je o tzv. rezidualnoj varijetetnosti okruženja - mora se baviti sam Sistem LSGK-a. Analogno važi i za

odnos Sistema LSGK-a i procesa upravljanja njime. To što proces upravljanja 'kontroliše' Sistem ne znači da su njihove varijetetnosti jednake, već da je rezidualna varijetetnost Sistema, koja je ostala neapsorbovana procesima samoorganizacije i samoregulacije, apsorbirana upravljanjem. Pri tome su upotrebljeni tzv. pojačivači procesa upravljanja - na primer, delegiranje obaveza drugima, i tzv. oslabljivači - na primer, 'vanredna izveštavanja'. Kroz poces kreativnog upravljanja teži se uspostavljanju ravnoteže između varijetetnosti Sistema LSGK-a, njegovog okruženja i upravljanja Sistemom - Slika 2. Kroz osmišljeno upravljanje nastoji se dostići ta ravnoteža uz - za Sistem LSGK-a - što manje troškove.



Slika 2. Rezidualna kompleksnost upravljanja Sistemom Lokalne samouprave Grada Kragujevca

Izvor: Autor, adaptirano prema: Espejo *et al* 1996, p. 108

Model Sistema Lokalne samouprave Grada Kragujevca

Prezentirana systemska, odnosno, kibernetiska konceptualizacija Lokalne samouprave Grada Kragujevca (LSGK) predstavlja teorijsko-metodološki utemeljen predložak razvoja odgovarajućeg modela Sistema. Negovom primenom, kroz otkrivanje relevantnih odstupanja strukturiranosti i funkcionisanja Sistema LSGK-a od ključnih kibernetiskih zakona i principa, mogu biti identifikovani naučno zasnovani, društveno odgovorni i praktično korisni predlozi kreativnog unapređivanja efikasnosti funkcionisanja Sistema.

Model Sistema LSGK-a predstavlja, zapravo, odgovarajući Model Sistema Sposobnog da Opstane i da se Razvija (SSOR-model). Odnosni model bavi se esencijalnim aspektima Sistema LSGK-a i očuvanjem njegovog identiteta. U Model je, pre svega, ugrađena ideja rekurzije (Flood & Jackson 1991, pp. 89-90), po kojoj isti principi sistema sposobnog da opstane i da se razvija mogu biti upotrebljeni u modeliranju: a) Sistema LSGK-a, b) njegovih podsistema, kao sistema nižeg reda - Skupština Grada, Gradsko veće, Gradske uprave, i c) sistema višeg reda, čiji je LSGK odgovarajući deo - Lokalne uprave Republike Srbije. Rekurzija omogućava ostvarenje vertikalne međuzavisnosti. Uz to, horizontalno međuzavisni podsystemi u bilo kom entitetu sposobnom da opstane integrisani su i vođeni pomoću tzv. meta-sistema ili viših nivoa upravljanja. U SSOR-modelu, izvori naredbi i kontrole su od posebnog značaja. Razmešteni su kroz arhitekturu Sistema, koja unapređuje samoorganizaciju i lokalizovano upravljanje problemskim situacijama. Akcenat je na dvosmernim odnosima svake pojedine jedinice sposobne da opstane i njenog okruženja, i to u kontekstu korišćenja ovih odnosa da bi se unapredilo učenje. U konceptijsku osnovu SSOR-modela ugrađeni su i drugi kibernetiski principi - od relevantnih koncepata kakvi su, na primer: *feedback*, *feedforward*, *input* - proces transformisanja - *output*, itd, do važnih koncepcija kao što je, na primer, Zakon potrebne varijetetnosti, po kome varijetetnost kontrolora mora biti jednaka ili veća od varijetetnosti kontrolisanog entiteta (Beer 1975, p. 231). Opređeljeni kibernetiski principi se koriste u otkrivanju i utvrđivanju potencijalne osposobljenosti Sistema da opstane i kontinuirano se razvija, odnosno, u dijagnostikovanju uzroka problema koji se pojavljuju u Sistemu. U situaciji

kada Sistem ne funkcioniše uspešno, odnosno, kada njegovi ostvareni rezultati ne korespondiraju stratezijskim i operativnim ciljevima Sistema LSGK-a, usaglašenim sa ključnim razvojnim prioritetima Sistema (Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2012-2017; Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2013-2018), pretpostavlja se da su odnosni kibernetiski principi narušeni.

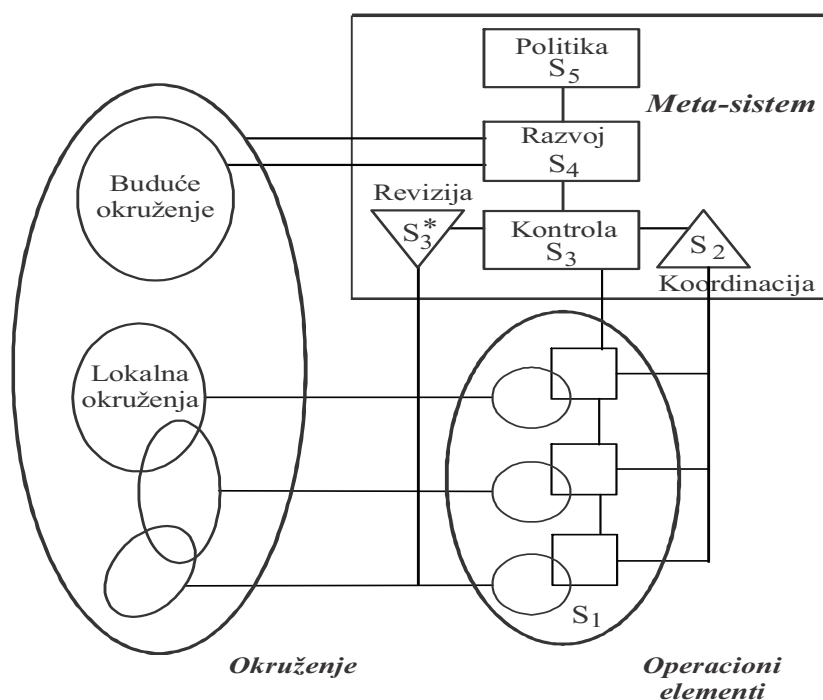
Model Sistema LSGK-a, kao odgovarajući Model Sistema Sposobnog da Opstane i da se Razvija (SSOR-model), obuhvata sledećih pet glavnih segmenata (Jackson 2000, pp. 158-162; Jackson 2003, pp. 93-96):

- Operacioni elementi, tj, Izvođenje zadataka,
 - Koordinacija,
 - Kontrola,
 - Razvoj,
 - Politika,
- i organizuje ih u skladu sa svrhovito razvijenim informaciono-komunikacionim tokovima.

Osnovni tipovi tokova informacija u SSOR-modelu predstavljani su:

- linijama naredbi i kontrole,
- kanalima revizije,
- bitnim informacijama o problemima u Operacionim elementima, i
- relevantnim informacijama o mogućnostima i pretnjama u okruženju Sistema.

Odnosno, osnovu SSOR-modela čini odgovarajući aranžman pet funkcionalnih - preko složenih informacionih i kontrolnih petlji - međusobno povezanih segmenata: S_1 , S_2 , S_3 , S_4 , S_5 . Generički konceptijski okvir Modela Sistema LSGK-a predstavljen je na Slici. 3.



Slika 3. Konceptijski okvir Modela Sistema Lokalne samouprave Grada Kragujevca

Izvor: Autor, adaptirano prema: Brocklesby & Cummings 1996, pp. 49-57

Simboli na Slici 3. poseduju precizno određena značenja. Krug reprezentuje procese pojedinog Operacionog elementa, na primer, Gradske uprave, a kvadrat označava lokalno upravljanje odnosnim elementom. Procesi u svakom pojedinom Operacionom elementu povezani su sa lokalnim upravljanjem dotičnim elementom. Elipsoidnim oblikom je prezentirano lokalno okruženje svakog Operacionog elementa. Procesi koji se odvijaju u Operacionim elementima i lokalna okruženja tih elemenata su međuzavisni.

Svaki od pet fundamentalnih funkcionalnih segmenata SSOR-modela poseduje sopstvena bitna određenja (Flood & Jackson 1991, pp. 90-93; Jackson 2000, pp. 158-162; Jackson 2003, pp. 93-96).

Delovi segmenta S_1 su predstavljeni Operacionim elementima Sistema. To su oni podsistemi Sistema LSGK-a koji se direktno bave implementacijom, tj. izvođenjem zadataka koji se postavljaju pred LSGK, a propisani su Zakonom o lokalnoj samoupravi i Statutom Grada. Dakle, ključni entiteti Segmenta S_1 su: a) Gradska uprava za budžet i poreske prihode i Gradska uprava za poslove lokalne samouprave i opšte uprave, koje obavljaju stručne, normativno-pravne, upravno-pravne, materijalno-finansijske, administrativno-tehničke i druge poslove Grada, b) Javna preduzeća (njih 6), Javna komunalna preduzeća (njih 7), ustanove (njih 11) i privredna društva (njih 3), i c) Uslužni centar i Centar za izdavanje dozvola (Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2012-2017; Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2013-2018). U Operacionim elementima Segmenta S_1 ostvaruju se, na primer, sledeći zadaci: priprema nacrtu propisa i akata koje donose Skupština, Gradsko veće, Gradonačelnik; izvršavanje odluka i akata koje su doneli Skupština, Gradsko veće, Gradonačelnik; obavljanje stručnih poslova koje utvrdi Skupština, Gradsko veće, Gradonačelnik; izvršavanje zakona i drugih propisa čije je izvršavanje povereno Gradu, itd. (Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2012-2017; Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2013-2018). Svaki Operacioni element je sam po sebi relativno samostalan. Odnosno, svaki pojedini Operacioni element mora pokazivati sva svojstva sistema sposobnog da opstane i da se razvija, uključujući pet specificiranih funkcija. Operacioni elementi su povezani sa sopstvenim lokalnim okruženjima, čime se apsorbuje znatan deo ukupne varijetnosti okruženja Sistema. Međudejstva Operacionih elemenata i njihovih lokalnih okruženja opredeljujuće deluju na politiku Sistema. Procesi Operacionih elemenata sa njihovim vlastitim lokalnim upravljanjem predstavljaju primarnu aktivnost Sistema.

Obuhvatajući različita pravila i propise koji se odnose na upravljanje, finansije, ljudske resurse, kvalitet, a koji osiguravaju da Operacioni elementi Sistema deluju kohezivno i ne upadaju jedan drugom u nadležnosti, Segment S_2 koordinira funkcionisanje, pre svega, Operacionih elemenata Sistema na odgovarajući, harmoničan način. Takođe, segment S_2 upravlja konfliktom, i ublažava nekontrolisane oscilacije između delova segmenta S_1 . Segment S_2 kontinuirano prima relevantne informacije o kratkoročnim problemima identifikovanim u Operacionim elementima Sistema, prilikom izvršavanja njima poverenih zadataka. Bitan entitet Segmenta S_2 Sistema LSGK-a je, pre svega, Gradonačelnik, koji usmerava i usklađuje rad Gradskih uprava, donosi pojedinačne akte za koje je ovlašćen Statutom, Zakonom ili odlukom Skupštine, predlaže načine rešavanja pitanja o kojima odlučuje Skupština, a koja se tiču zadataka koje neposredno izvršavaju Operacioni elementi Sistema, itd. (Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2012-2017; Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2013-2018.).

Segment S_3 - Skupština, Gradsko veće, Gradske uprave - reprezentuje kontrolnu funkciju koja održava internu stabilnost Sistema. Ovaj segment interpretira odluke višeg upravljanja, i obezbeđuje efektivnu implementaciju opredeljene i usvojene politike. Konkretno, Gradsko veće vrši nadzor nad radom Gradskih uprava, a Gradske uprave vrše upravni nadzor nad izvršavanjem propisa i drugih opštih akata Skupštine (Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2012-2017; Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2013-2018.). Takođe,

segment S_3 alokira resurse na Operacione elemente Sistema, konkretno, Skupština donosi Budžet i završni račun Grada (Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2012-2017; Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2013-2018.). Funkcija kontrole u Sistemu bavi se informacijama o onim problemima u Operacionim elementima sa kojima koordinacija nije sposobna da se delotvorno izbori. Istovremeno, kontrola vrši reviziju funkcionisanja Operacionih elemenata na regularan način. Konkretno, Služba za internu reviziju Grada Kragujevca obavlja poslove interne revizije nad korisnicima budžeta Grada (Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2013-2018.). Zapravo, dodatak funkciji kontrole u Sistemu je podsegment S_3^* , koji se bavi periodičnim praćenjem i izveštavanjem o interakcijama između Operacionih elemenata i njihovih lokalnih okruženja. Potrebne preglede, tj. revizije, segment S_3 realizuje koristeći revizione kanale podsegmenta S_3^* .

Segment S_4 reprezentuje funkciju razvoja. Ključni entiteti Sistema LSGK-a nadležni za ovu funkciju su: Gradske uprave - obavljanje stručnih poslova koje utvrde Skupština, Gradsko veće, Gradonačelnik; Služba za ekonomski razvoj - istraživanje međunarodnih i nacionalnih razvojnih projekata i donatorskih projekata, utvrđivanje opravdanosti i izvodljivosti projekata lokalnog ekonomskog razvoja; itd. (Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2012-2017; Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2013-2018.). Funkcija razvoja se, pre svega, tiče prikupljanja svih relevantnih informacija o Sistemu i njegovom ukupnom okruženju. Naime, u segmentu S_4 se pribavljaju sve informacije bitne za SWOT analizu Sistema LSGK-a, o snagama i slabostima internih procesa Sistema, i mogućnostima i pretnjama u njegovom eksternom okruženju. Prikupljene vitalne informacije o snagama, slabostima, šansama i pretnjama, Segment S_4 filtrira, a zatim, shodno njihovim implikacijama, redistribuira do onih u Sistemu, kojima su potrebne: a) naviše - Segmentu S_5 , za potrebe opredeljivanja jedinstvene, razvojne politike Sistema; reč je o informacijama koje sadrže relevantne dugoročne implikacije, koje zahtevaju prosuđivanje unutar Segmenta S_5 , i b) naniže - Segmentu S_3 ; radi se o informacijama koje sadrže neposredne implikacije, i koje zahtevaju brzo delovanje Sistema. Dakle, Segment S_4 povezuje interne i eksterne informacije sa ciljem donošenja razvojnih, odnosno, strategijskih odluka. Ovaj segment brzo prenosi neodložne informacije od segmenata S_1 , S_2 i S_3 do segmenta S_5 , upozoravajući segment S_5 pomoću odgovarajućeg 'algedonic' signala (Beer 1979, p. 368; p. 392). U Segmentu S_4 , očito, mogu biti uspešno obavljani za Sistem LSGK-a važni poslovi planiranja, marketinga, istraživanja i razvoja, odnosa s javnošću, itd.

I konačno, u segmentu S_5 - Skupština, kao najviši organ Grada, koji vrši osnovne funkcije lokalne vlasti utvrđene Ustavom, Zakonom i Statutom - opredeljuje se identitet Sistema LSGK-a i njegova pozicija u okruženju. U segmentu S_5 se - na osnovu relevantnih informacija prikupljenih u segmentu S_4 - formuliše politika koja se bavi strategijskim odlukama i pitanjima stila upravljanja Sistemom, a zatim se rezultati procesa koji se odvijaju u ovom segmentu Sistema, preko segmenta S_4 , spuštaju naniže do segmenata: S_3 , S_2 i S_1 . Za ovaj segment Sistema su od posebne važnosti složeni zadaci uravnotežavanja ponekad konfliktnih internih zahteva segmenta S_3 i eksternih zahteva segmenta S_4 , koji se postavljaju pred Sistem kao celinu. Naime, interni zahtevi su reprezentovani obavezanošću lokalnog upravljanja Operacionim elementima da optimizira njihove tekuće operacije, a eksterni zahtevi su predstavljeni segmentom S_4 koji, shodno svojoj funkciji u Sistemu, nastoji da osigura orijentisanost Sistema na okruženje i budućnost. Dakle, od segmenta S_5 se, u utvrđivanju politike, zahteva da, s jedne strane, očuva internu stabilnost Sistema, a da, s druge strane, istovremeno, obezbedi adaptibilnost Sistema na događanja u okruženju Sistema. Dakle, za segment S_5 je od odgovarajućeg značaja da se on u kreiranju politike Sistema odaziva na

značajne signale koji prolaze kroz različite filtere segmenata S_1 , S_2 , S_3 , S_4 . Takođe, segment S_5 mora reprezentovati esencijana određenja Sistema u odnosu na bilo koji sistem višeg reda, čiji je on odgovarajući deo. Skupština, kao segment S_5 , u okviru svojih normativnih, osnivačko-nadzornih i izbornih nadležnosti, donosi: Statut i Poslovnik Skupštine, budžet i završni račun, program razvoja Grada i pojedinih delatnosti, urbanistički plan Grada, zatim, osniva službe, javna preduzeća, ustanove i organizacije utvrđene Statutom Grada, zatim, bira gradonačelnika i razrešava ga dužnosti, imenuje i razrešava upravne i nadzorne odbore i direktore javnih preduzeća, organizacija i službi čiji je osnivač, itd. (Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2012-2017; Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2013-2018.).

Dakle, shodno prezentiranom može se konstatovati da (Nakamura & Kijima 2009, pp. 29-47): segmenti S_1 , S_2 i S_3 osiguravaju internu harmoniju, odnosno, održavaju internu homeostaziju Sistema, segment S_4 integriše interne i eksterne inpute kako bi se opredelile razvojne odluke i preciziralo ko treba biti odgovoran za te odluke, održavajući na taj način eksternu homeostaziju, a segment S_5 - fokusiran na normativni menadžment - bavi se formulisanjem dugoročne politike i odlučuje šta bi u Sistemu trebalo biti činjeno.

Iz prezentiranih ključnih određenja Modela Sistema LSGK-a eksplicitno proizilazi da on obuhvata sledeća tri relevantna entiteta:

- Operacione elemente Sistema,
- Meta-sistem, sastavljen od četiri upravljačke funkcije:
 - koordinacija,
 - kontrola,
 - razvoj i
 - politika, i
- okruženje Sistema.

Shodno teorijskim postulatima i kibernetским principima ugrađenim u koncepcijsku osnovu SSOR-modela, jasno je da je svaki od tri izdvojena dela karakterisan odgovarajućom varijetetnošću. Odnosno, pre svega, Operacioni elementi unutar Sistema LSGK-a moraju posedovati izvesnu varijetetnost, tj. moraju biti osposobljeni da preko određenih informaciono-komunikacionih kanala apsorbuju varijetetnost onih delova lokalnih okruženja sa kojima je Sistem u interakciji. Takođe, Meta-sistem mora raspolagati odgovarajućom varijetetnošću, da bi se uskladile funkcije koordinacije, kontrole, razvoja i politike, neophodne Operacionim elementima da održe sopstvenu osposobljenost adekvatnog odziva na zahteve lokalnih okruženja.

Za razvijeni Model su od posebne važnosti informacioni tokovi i komunikacione veze. Informacije koje teku kroz te brojne i raznolike komunikacione kanale su, zapravo, relevantne informacije o tome kako Sistem LSGK-a kao celina, tj. njegovi različiti delovi funkcionišu u odnosu na postavljene ciljeve.

Postupak korišćenja Modela Sistema Lokalne samouprave Grada Kragujevca

Postupak korišćenja Modela Sistema Lokalne samouprave Grada Kragujevca (LSGK) implicira prepoznavanje i utvrđivanje relevantnih manjkavosti i pogrešaka u funkcionisanju Sistema. Odnosni postupak se, pre svega, sastoji od sledeća dva bitna, kompleksna potprocesa (Flood & Jackson 1991, pp. 94-95; Jackson 2003, pp. 88-96): identifikovanje Sistema i dijagnostikovanje Sistema.

Identifikacija Sistema LSGK-a se sprovodi u skladu sa razvijenim Modelom Sistema. Odnosno, kao i kod bilo kog drugog strukturalističko-funkcionalističkog sistemskog pristupa upravljanju kompleksnim problemima i institucijama, neophodno je, pre svega, identifikovati

svrhu i ciljeve kojima Sistem treba težiti. Svrha i ciljevi Sistema LSGK-a su da - saglasno Zakonu i Statutu Grada, kroz svoju organizovanost i funkcionisanje, upravljajući javnim poslovima koji su u njegovoj nadležnosti, a od neposrednog su, zajedničkog i opšteg interesa za lokalno stanovništvo - suštinski podrži ostvarivanje utvrđene vizije Grada, identifikovanih razvojnih prioriteta (unapređenje infrastrukture, razvoj ekonomije i preduzetništva, zaštita životne sredine, ruralni razvoj, unapređenje zdravstvene i socijalne zaštite, unapređenje obrazovanja i kulture, razvoj sporta i turizma), formulisanih strateških (njih ukupno 29) i operativnih ciljeva (njih ukupno 84) održivog razvoja Grada Kragujevca (Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2013-2018.). Zatim se, shodno utvrđenoj svrsi i ciljevima opredeljuje relevantan sistem za njihovo ostvarivanje; reč je o tzv. Sistemu u fokusu, koji je, pre svega, reprezentovan segmentom S_1 , kroz čije se funkcionisanje ostvaruje (ili ne) utvrđena svrha. Zadatak je, dalje, specificirati Operacione elemente, tj. delove segmenta S_1 , sposobne da opstanu i da se kontinuirano razvijaju. Takođe, neophodno je odrediti sistem sposoban da uspešno funkcioniše i razvija se, a čiji je odgovarajući deo Sistem u fokusu; očito, reč je o širem sistemu, odnosno, relevantnom okruženju Sistema u fokusu. Oslanjajući se na utvrđenu i prihvaćenu svrhu i ciljeve, validna identifikacija Sistema faktički znači definisanje bitnih entiteta trostrukog rekurzivnog nivoa: Sistema u fokusu - rekurzivni nivo 1, sistema višeg reda, čiji je podsistem Sistem u fokusu - rekurzivni nivo 0, i onih jedinica Sistema u fokusu koje su sposobne da opstanu i razvijaju - rekurzivni nivo 2.

Celovito dijagnostikovanje identifikovanog Sistema predstavlja poseban, bitan potproces procedure korišćenja Modela Sistema LSGK-a. Osnovu dijagnostikovanja Sistema u fokusu čini detaljno i kritičko razmatranje njegovih relevantnih segmenata: S_1 , S_2 , S_3 , S_4 i S_5 i informaciono-komunikacionih kanala, i to sa stanovišta kibernetičkih principa, koji, shodno razvijenom Modelu, moraju biti respektovani.

U okviru proučavanja segmenta S_1 Sistema u fokusu neophodno je, pre svega, za svaki deo segmenta S_1 , tj. svaki Operacioni element, precizno opredeliti: operacije, lokalno okruženje, i lokalizovano upravljanje. Zatim, moraju biti proučena ograničenja nametnuta svakom Operacionom elementu od strane višeg upravljanja. Takođe, neophodno je ispitati koji se pokazatelji uspešnosti funkcionisanja koriste, i na koji način se primenjuje odgovornost u svakom Operacionom elementu. Uz precizirane dobre i loše strane uređenosti i funkcionisanja svakog pojedinog Operacionog elementa segmenta S_1 neophodno je skicirati eventualne mere za unapređivanje uspešnosti njihovog funkcionisanja.

Dijagnoza upravljačkih funkcija u Sistemu podrazumeva detaljno i sveobuhvatno - u odnosu na osnovne kibernetičke principe - preispitivanje koordinacije, kontrole, razvoja, politike, obuhvaćenih segmentima S_2 , S_3 , S_4 , S_5 , respektivno, Sistema u fokusu. U istraživanju svake pojedine menadžment funkcije treba precizirati posebno njene slabe strane, kako bi se - shodno svrsi i ciljevima Sistema LSGK-a, a u odnosu na narušene bazne kibernetičke principe - mogli definisati predlozi za promene, čijom bi implementacijom mogla biti poboljšana efikasnost funkcionisanja Sistema.

U proučavanju segmenta S_2 Sistema u fokusu respektuje se činjenica da je koordinacija prva upravljačka funkcija koja je nužna u kratkom roku kada Operacioni elementi sami po sebi nisu sposobni da se adekvatno odazovu na nastale promene, već to mogu uraditi jedino ukoliko su njihovi procesi, tj. operacije odgovarajuće koordinirani sa procesima drugih Operacionih elemenata (Flood 1995, p. 148). Dakle, neophodno je, pre svega, navesti moguće izvore oscilacija, smetnji i/ili konflikata između Operacionih elemenata i njihovih lokalnih okruženja, i identifikovati različite elemente segmenta S_2 koji poseduju potrebna harmonizujuća dejstva. Takođe, treba ispitati način na koji je segment S_2 tretiran u Sistemu - kao segment koji pretili, ili kao segment koji olakšava odvijanje procesa. Bitna pitanja u dijagnostikovanju segmenta S_2 su,

takođe: Da li svi Operacioni elementi Sistema prihvataju procedure koordinacije? Da li postoji jasna odgovornost za implementiranje procedura koordinacije? Da li je koordinacija pouzdana i dovoljno brza? Da li je koordinacija previše centralizovana? Moguće, bitne manjkavosti u funkcionisanju segmenta S_2 Sistema su: spor odziv pojedinih Operacionih elemenata Sistema, nedovoljna komunikacija lokalnih menadžmenta, ne posvećivanje dovoljne pažnje pojedinim zahtevima lokalnih okruženja, nepostojanje razrađenih procedura za realokaciju resursa, itd.

U istraživanju segmenta S_3 Sistema u fokusu polazi se od činjenice da je kontrola naredna upravljačka funkcija, nužna kada koordinacija ne uspeva u dužem roku upravljati izvesnom izmenjivom problemskom situacijom (Flood 1995, p. 151). Dakle, neophodno je, pre svega, navesti komponente segmenta S_3 . Zatim, mora biti ispitan način na koji segment S_3 primenjuje autoritet. Odnosno, mora biti razjašnjen odnos (autokratski ili demokratski) između segmenta S_3 i elemenata segmenta S_1 , i otkriven nivo slobode kojim elementi segmenta S_1 raspolazu. Takođe, treba biti istražen način na koji se sprovode ugovaranja o resursima sa Operacionim elementima Sistema. Dalje, neophodno je precizirati ko je odgovoran za funkcionisanje Operacionih elemenata. Uz to, mora biti razjašnjeno koja revizijska istraživanja bitnih aspekata segmenta S_1 sprovodi segment S_3 . Važna pitanja u dijagnostikovanju segmenta S_3 su, takođe: Da li kontrola primereno tumači i sprovodi odluke višeg upravljanja? Da li kontrola obuhvata procese revizije funkcionisanja svih Operacionih elemenata? Ko sprovodi kontrolne procedure u Operacionim elementima? Neke od mogućih, relevantnih manjkavosti funkcionisanja segmenta S_3 Sistema su: kontrola je u svim Operacionim elementima Sistema centralizovana i birokratska; procedure kontrole nisu (su teško) razumljive u pojedinim Operacionim elementima; u Operacionim elementima se ne zna zašto su i kako donete pojedine odluke o alokaciji resursa; između kontrole i koordinacije ne postoji primerena saradnja; neadekvatna revizija, itd.

U okviru proučavanja segmenta S_4 Sistema u fokusu polazi se od činjenice da se funkcijom razvoja, kao posebnom upravljačkom funkcijom, procenjuju snage i slabosti internih operacija, uključujući primarne aktivnosti, koordinaciju i kontrolu, i relevantna eksterna događanja, tj. politički, ekonomski, socijalni, istorijski, kulturalni, itd. konteksti u kategorijama mogućnosti i pretnji. Odnosno, funkcija razvoja implicira odgovarajuću SWOT analizu, kojom se prikupljaju informacije o svim bitnim aspektima Sistema LSGK-a i njegovog okruženja. Dakle, pri dijagnostikovanju funkcije razvoja neophodno je, pre svega, navesti sve aktivnosti segmenta S_4 Sistema u fokusu. Zatim, mora biti istraženo da li te identifikovane aktivnosti garantuju prilagođavanje Sistema u budućnosti. Takođe, neophodno je proceniti na koje je načine (ukoliko postoje) segment S_4 otvoren za novitete. Dalje, kako segment S_4 prati događanja u Sistemu i njegovom relevantnom okruženju i izveštava o njima, neophodno je odrediti šta se dešava s okruženjem i trendovima koji se procenjuju. Uz navedeno, potrebno je ispitati da li segment S_4 poseduje instrumente za pravovremeno upozoravanje segmenta S_5 na mogućnosti, nužnost i konsekvence neodložnih promena. Neka od bitnih pitanja u dijagnostikovanju segmenta S_4 su: Da li se kroz razvoj kritički procenjuju i snage i slabosti svakog pojedinog Operacionog elementa, i upravljačkih funkcija koordinacije i kontrole? Da li je razvojem obuhvaćeno celovito procenjivanje i šansi i pretnji iz okruženja Sistema? Kome se prosleđuju prikupljene informacije? Da li je razvoj otvoren za nove trendove? Kako se meri doprinos razvoja ostvarivanju svrhe i ciljeva Sistema? Moguće relevantne manjkavosti funkcije razvoja Sistema su: neadekvatne procedure za prenos informacija; od kontrole se dobija malo relevantnih informacija; nedostaju saznanja o trendovima u okruženju; nema otvorenosti za nove ideje, itd.

Poslednja upravljačka funkcija koju treba dijagnostikovati je funkcija politike. Njom se - kroz postavljanje vizije i opredeljivanje posrednih ciljeva koje Sistem kroz proces funkcionisanja

nastoji ostvariti - određuje identitet Sistema. Ova funkcija je posebno bitna u situacijama kada se posredni ciljevi ne ostvaruju, ili kada se u dužem periodu čini da vizija Sistema u fokusu nije primerena otkrićima funkcije razvoja o mogućnostima i/ili pretnjama okruženja (Flood 1995, p. 155). Stoga, u istraživanju segmenta S_5 Sistema u fokusu, pre svega, mora biti preispitano ko čini ovaj segment i kako on funkcioniše. Zatim, neophodno je kritički proceniti kakav - politički, socijalni, ekonomski itd. - identitet Sistemu obezbeđuje segment S_5 . Takođe, treba istražiti kako ideje opredeljene od strane segmenta S_5 deluju na 'percepciju' segmenta S_4 . Istovremeno, treba odrediti kako ideje razvijene u segmentu S_5 utiču na segment S_3 - segment S_4 homeostat. Uz navedeno, neophodno je ispitati da li segment S_5 prihvata izvesno poistovećivanje sa segmentom S_1 , ili se tvrdi da je on sasvim drugačiji. Neka od bitnih pitanja u procesu dijagnostikovanja segmenta S_5 Sistema su: Da li je jasno opredeljena vizija Sistema? Da li su u funkciju politike uključeni predstavnici Operacionih elemenata i svih upravljačkih funkcija? Da li su posredni ciljevi merljivi? Kada se otkriju nove šanse/pretnje, da li postoje procedure za aktiviranje politike Sistema? A neke od mogućih, bitnih manjkavosti odvijanja funkcije politike u Sistemu LSGK-a su: usvojena politika se samo delimično sprovodi; pojedini Operacioni elementi nisu adekvatno reprezentovani u funkciji politike; usko fokusirani na dostizanje sopstvenih neposrednih ciljeva, pojedini Operacioni elementi ne nastoje da ostvare posredne ciljeve koje postavlja politika, itd.

U procesu dijagnostikovanja Sistema nužno je, uz celovito razmatranje njegovih relevantnih komponenata - segmenti: S_1 , S_2 , S_3 , S_4 , S_5 , detaljno analizirati i sve informacione kanale, prenosnike i kontrolne petlje, i utvrditi da li su oni odgovarajuće dizajnirani. Reč je o sveobuhvatnom istraživanju brojnih, različitih i složenih komunikacija: a) između Operacionih elemenata i njihovih lokalnih okruženja i lokalizovanih menadžmenta, b) između pojedinih upravljačkih funkcija i Operacionih elemenata, c) između Sistema i sistema višeg reda, kako bi se otkrile manjkavosti u njihovom dizajnu i opredelile mere za njihovo unapređivanje.

Celovitim i kritičkim dijagnostikovanjem Sistema u fokusu otkrivaju se bitne slabosti i nedostaci u funkcionisanju Sistema LSGK-a, nastali kao rezultanta narušenosti fundamentalnih kibernetičkih principa. Zapravo, odstupanje organizacione realnosti od onoga što sugerise neurokibernetička metafora eksplicitno proizilazi iz niza različitih pogrešaka, značajnih za funkcionisanje i razvoj Sistema (Flood & Jackson 1991, pp. 95-96). Pre svega, greške se prave u opredeljivanju različitih nivoa rekurzije. Zatim, neadekvatna procena važnosti izvesnih delova segmenta S_1 uslovljava da se oni ne tretiraju kao sistemi sposobni da opstanu. Dalje, postojanje dodatnih nebitnih obeležja strukture Sistema LSGK-a može ometati građenje njegove osposobljenosti da opstane i da se kontinuirano razvija. Takođe, ne bi trebalo biti dopušteno da segmenti S_2 , S_3 , S_4 i S_5 funkcionišu na račun Sistema kao celine - naprotiv, oni moraju služiti Sistemu, unapređujući funkciju implementacije. Zatim, odbijanje lokalnih menadžmenta segmenta S_1 da podrže koordinacijska delovanja segmenta S_2 rezultira nemogućnošću da segment S_2 bude u potpunosti izgrađen. Dalje, bitan problem nastaje ako segment S_5 ne kreira odgovarajući identitet, i ne reprezentuje ključne sposobnosti Sistema kao celine u odnosu na sistem višeg reda, čiji je on podsistem. Takođe, ukoliko komunikacioni kanali u Sistemu, tj. između Sistema i njegovog okruženja ne korespondiraju informacionim tokovima ugrožene su bitne pretpostavke osposobljenosti Sistema da uspešno funkcioniše. Uz navedeno, neophodna je odgovarajuća brzina prenosa pokazatelja uspešnosti funkcionisanja Sistema.

Oslanjajući se na sprovedenu identifikaciju Sistema i rezultate njegovog dijagnostikovanja, završni relevantni potproces u postupku korišćenja Modela Sistema LSGK-a je redizajniranje Sistema (Flood 1995, pp. 157-161). Zapravo, problemi otkriveni u procesu

dijagnostikovanja Sistema zahtevaju iznalaženje načina, tj. sredstava i resursa uz pomoć kojih bi, pre svega, efikasnost funkcionisanja Sistema mogla biti unapređena.

U redizajniranju Sistema, od ključne važnosti su ljudi, i komandni i kontrolni tokovi. Proces redizajniranja započinje dijagramskom prezentacijom identifikovanih problema Sistema. Pri tome, od značaja je da su u neefikasnom Sistemu: mnoge od linija komandi i kontrole slabe, ili ne postoje; upravljačke funkcije koordinacije, kontrole, razvoja, politike su nedelotvorne, u izvesnim slučajevima jedva deluju, a razvoj i kontrola se sukobljavaju u vođenju Operacionih elemenata Sistema; Sistem je neefektivan u odnosima sa eksternim okruženjem, posebno na nivou Sistema kao celine. Sledeće što treba uraditi je grupisanje identifikovanih problema. Zajedničke teme, odnosno, središnji problemi moraju biti detaljno istraženi. Svi drugi problemi moraju biti navedeni. Dijagramska prezentacija problema se dopunjava njihovom analizom; zajedno, one obezbeđuju jasan (koliko je to moguće) dokaz da potreba za promenom treba biti odgovarajuće podržana. Oslanjajući se na svrhu i ciljeve prihvaćene za Sistem u fokusu i svaki element segmenta S_1 konstituiše se određena verzija dijagrama kojim se (re)alociraju ljudi na funkcije, i postavljaju željeni informacioni tokovi. Pri tome, procedure koje postavljaju tokove informacija na prava mesta moraju biti fiksirane, jasne i sveobuhvatne. Moraju postojati procedure za procese, tj. operacije svakog Operacionog elementa, i za svaku upravljačku funkciju Sistema. Procedure moraju biti međupovezane na koherentan način. Procedure za upravljačke funkcije moraju biti tako formulisane da garantuju podršku Operacionim elementima. Svi glavni upravljački procesi moraju biti obuhvaćeni procedurama koje se ne smeju sukobljavati i ne smeju ulaziti u autonomiju Operacionih elemenata, odnosno, u procedure drugih upravljačkih funkcija.

Dakle, dijagnoza i rezultirajući redizaj obezbeđuju odgovarajući, celovit i kritički okvir kreiranja efikasnijeg Sistema LSGK-a. Vodeći računa o utvrđenim problemima strukture i funkcionisanja Sistema, neophodno je - u okviru redizajna Sistema - a imajući u vidu bazne kibernetike principe, precizirati predloge za promene, tj. odgovarajuće mere, čijom primerenom implementacijom u Sistemu može biti podignuta efikasnost njegovog funkcionisanja. Na primer: trebalo bi razviti detaljnije i razumljivije procedure za koordinaciju; u okviru kontrole, trebalo bi dodatno unaprediti reviziju, posebno, implementirati eksternu reviziju; kontrola i razvoj bi trebali biti redizajnirani, posebno uključivanjem predstavnika lokalnih menadžmenta svakog Operacionog elementa Sistema; razvojna funkcija Sistema ne bi trebala obezbeđivati samo adaptaciju Sistema na nastale promene, već bi trebala osposobljavati Sistem za izlaženje u susret relevantnim promenama; neophodno je osigurati primerenu informatičku podršku komunikacijama unutar Sistema i sa okruženjem.

Merenje i iskazivanje ostvarenosti ciljeva Sistema Lokalne samouprave Grada Kragujevca

Validno dijagnostikovanje Sistema Lokalne samouprave Grada Kragujevca (LSGK) i skiciranje mogućih, unapređujućih promena koje bi u procesu njegovog redizajniranja trebale biti implementirane, načelno, implicira merenje i iskazivanje ostvarenosti ciljeva Sistema. U većini savremenih organizacija, ostvarivanje ciljeva se, po pravilu, meri u kategorijama novca. Odnosno, kriterijumi uspeha funkcionisanja organizacija su povezani sa razmerama u kojima su profiti maksimirani, a troškovi minimizirani. U konceptijskom okviru razvijenog Modela Sistema LSGK-a, taj pristup se smatra nezadovoljavajućim, jer ne uzima u obzir: a) višedimenzionalnu - političku, socijalnu, istorijsku, kulturalnu itd. - prirodu i funkciju Sistema i b) rezultirajuću, relevantnu činjenicu da uspešnost funkcionisanja Sistema LSGK-a mora biti iskazana ne samo konkretnim ekonomskim pokazateljima, već, istovremeno, u kategorijama njegove pripremljenosti za budućnost, na primer, kroz stvaranje ambijenta za strana investiranja na teritoriji Grada Kragujevca, ili u kategorijama apstraktnijih resursa Sistema poput zadovoljstva građana funkcionisanjem Sistema, itd.

Koncepcijski okvir Modela Sistema LSGK-a omogućava izdvajanje sledeća tri nivoa ostvarivanja ciljeva (Espejo *et al* 1996, pp. 254-256): realnost, sposobnost i mogućnost.

Realnost se odnosi se na tekuće dostizanje ciljeva sa postojećim resursima i ograničenjima. Ono što Sistem LSGK-a danas čini, tj. realnost, meri se za sve varijable koje je upravljanje identifikovalo kao bitne za kontrolu aktivnosti Sistema. Pri tome, te ključne varijable evoluiraju od varijabli tradicionalnog računovodstva - takvih kao što su prihod, rashod, dobit, trošak - prema uključivanju varijabli koje iskazuju i mere šire shvaćene sposobnosti Sistema, na primer, mere osposobljenost Sistema da rešava probleme građana, ili mere kritične faktore uspeha - takve kao što je ukupna pozicija Grada Kragujevca - u odnosu na ostale gradove - u ekonomskom sistemu Republike Srbije, itd.

Sposobnost se tiče mogućeg ostvarivanja ciljeva koristeći postojeće resurse unutar postojećih ograničenja. Da bi bila tačno određena, tj. uspešno izmerena, sposobnost Sistema LSGK-a, odnosno, ono što Sistem sa datim resursima može tekuće uraditi, zahteva adekvatne kontrolne mehanizme Segmenta S_3 . Zapravo, lokalni menadžmenti Operacionih elemenata Sistema moraju znati koji su resursi raspoloživi, i mora im biti omogućeno da prate njihovu alokaciju i korišćenje. U suprotnom, definicija sposobnosti Sistema postaje arbitrarna definicija normi. Poznavanje sposobnosti je nužno da bi se odredilo područje za unapređivanje u Sistemu. Dakle, funkcija kontrole u Sistemu je odgovorna za ostvarivanje najboljeg korišćenja raspoloživih resursa, tj. za pomeranje realnosti bliže sposobnostima.

Mogućnost se odnosi na ono što bi moglo biti dostignuto razvijanjem resursa i otklanjanjem ograničenja. Mogućnost, tj. ono što bi Sistem LSGK-a trebao raditi, proizilazi iz osmišljenih diskusija o ključnim vrednostima i potencijalima Sistema. Za dati kontekst, od značaja je, pre svega, funkcija politike (Segment S_5), koja utvrđuje svrhu i ciljeve Sistema i obezbeđuje odgovarajući normativni okvir za aktivnosti Sistema. Što je normativni okvir jasniji, to je verovatnije odvijanje efektivnih debata, odnosno, ukrštenih proveravanja nameravanog 'izvan i onda' sa tekućim 'unutar i sada'. Normativni okvir pomaže ustanovljavanju granica svakog od relevantnih ograničenja. Takođe, što je normativni okvir jasniji, verovatnije je opredeljivanje smislenih i korisnih definicija - političkih, ekonomskih, socijalnih itd. - potencijala Sistema. Opredeljeni potencijali pružaju smerove u kojima resursi Sistema mogu biti razvijani. Reč može biti o rastu resursne baze Sistema, odnosno, otvaranju pristupa novim resursima. Pri tome, funkcija razvoja (Segment S_4) i funkcija kontrole (Segment S_3) osmišljavaju planove investiranja i programe razvoja, kako bi prikriveni resursi Sistema bili realizovani. Interakcijama između funkcije razvoja i funkcije kontrole nastoje se transformisati vizija i namera u odgovarajuće planove za akciju.

Iz združivanja specificiranih nivoa ostvarivanja ciljeva proizilaze tri pokazatelja uspešnosti funkcionisanja Sistema (Espejo *et al* 1996, p. 254): ostvarivost - odnos realnosti sa sposobnošću, prikrivenost - odnos sposobnosti sa mogućnošću, i izvodivost - proizvod prikrivenosti i ostvarivosti. Kao sveobuhvatne mere funkcionisanja Sistema, opredeljeni pokazatelji mogu biti upotrebljeni za sve tipove resursa u Sistemu LSGK-a.

Zaključak

Kao poseban holistički pristup bavljenju kompleksnim upravljačkim problemskim situacijama i organizacijama (Petrovic 2013, 97-116), razvijeni instrumentarijum Organizacione kibernetike, načelno, može biti kritički vrednovan s različitih stanovišta. Pre svega, SSOR-model, kao odgovarajući kibernetički model, fokusira se na strukturu, funkcionisanje i, posebno, komunikacione i kontrolne potprocese procesa upravljanja, a bitnim pitanjima društvenih procesa, kulture i moći u savremenim institucijama ne posvećuje se potrebna pažnja. Insistira se na služenju svrsi i postavljenim ciljevima, čime se podstiče 'urođena kontrola', a ne 'urođena motivacija'. Zapravo, iz koncepcije Modela proizilazi da se preuzima i sledi unapred određeni

cilj (ciljevi), a kontrola se delegira na delove organizacije, kojima je jedino dopušteno razvijanje alternativnih načina i sredstava dostizanja prethodno utvrđenog cilja (ciljeva). Dakle, naglasak je na težnji da se ostvare poznati ciljevi, a ne na načinima na kojima bi ti ciljevi mogli biti postavljeni. S druge strane, oslonjen na shvatanje organizacije kao sistema koji istovremeno nastoji da se razvija i adaptira u turbulentnom okruženju, SSOR-model, kroz postupak svog korišćenja, kreativno pomaže kontinuirano učenje i unapređivanje organizacije, doprinosi građenju direktne rekurzivnosti, odnosno, snabdeva upravljačke entitete potrebnom varijetetošću, neophodnom da bi se organizacijom efikasno upravljalo.

Glavna motivacija za sprovedena istraživanja bila je eksplicitno povezati teorijsko-metodološki instrumentarijum Organizacione kibernetike, kao posebnog sistemskog, strukturalističko-funkcionalističkog pristupa menadžmentu kompleksnim problemskim situacijama i institucijama, sa nastojanjima da se kreativno podrži proces unapređivanja efikasnosti funkcionisanja Lokalne samouprave Grada Kragujevca. Odnosno, ključni zadatak je bio kritički preispitati uslove, načine i domete kibernetске rekonceptualizacije Lokalne samouprave Grada Kragujevca kako bi se opredelio okvir i instrumenti skiciranja naučno zasnovanih, društveno odgovornih i aplikativno validnih promena čijom implementacijom bi efikasnost funkcionisanja sistema Lokalne samouprave Grada Kragujevca mogla biti svrhovito poboljšana.

Utvrđeni istraživački rezultati upućuju na to da u odnosu na neholističke pristupe bavljenju složenim, dinamičkim, upravljivim entitetima, kakav neosporno predstavlja Lokalna samouprava Grada Kragujevca, razvijeni kibernetски instrumentarijum reprezentuje primereniji, kritičko sistemski instrumentarijum korespondentan s rastućom kompleksnošću i heterogenošću zahteva koji se postavljaju pred Lokalnu samoupravu Grada Kragujevca. Istovremeno, razvijeni kibernetски instrumentarijum, kao i bilo koji drugi sistemski strukturalističko-funkcionalistički pristup menadžmentu, s obzirom na dominantnu fokusiranost na dimenziju složenosti, odnosno, sistema, i, istovremeno, apstrahovanje odnosa *stakeholder*-a Sistema, može biti, u okviru kritičkog sistemskog mišljenja, posebno njegove obavezanosti na pluralizam (Jackson 2011, 811-813; Midgley 2011, 1-15; Mingers 2006; Petrovic 2012b, 797-814; Zhu 2011, 784-798), kombinovan s drugim metodologijama, odnosno, metodima i tehnikama, koji pripadaju drugačijim paradigmatama - pre svega, interpretativnoj i/ili emancipatornoj paradigmati.

Shodno prezentiranim istraživanjima i utvrđenim rezultatima, glavna hipoteza rada može biti smatrana potvrđenom. Oslanjajući se na moćan konceptijsko-teorijski okvir i argumentovan metodološki instrumentarijum Organizacione kibernetike, razvijena sistemска rekonceptualizacija LSGK-a upućuje na to da se kroz validnu identifikaciju relevantnih odstupanja funkcionisanja odnosnog Sistema od ključnih kibernetских principa, i implementiranjem odgovarajućih promena u svim segmentima Sistema može doprineti unapređivanju funkcionisanja Sistema, podižući njegovu efikasnost ostvarivanja postavljenih ciljeva.

Ključno ograničenje sprovedenih istraživanja tiče se činjenice da je razvijeni konceptijsko-teorijski i metodološki okvir sistemске rekonceptualizacije Lokalne samouprave Grada Kragujevca mogao biti dopunjen konkretnijim predlozima za promene čijom bi implementacijom uspešnost ostvarivanja već postavljenih ciljeva Sistema LSGK-a mogla biti poboljšana.

Upravo opredeljeno ograničenje može biti predmet budućih istraživanja. Istovremeno, otvoreno, naučno i praktično relevantno pitanje za naredna istraživanja tiče se uključivanja u razmatranje šireg razumevanja uspešnosti funkcionisanja Lokalne samouprave Grada Kragujeca, konkretno ne samo njene efikasnosti, već i njene efektivnosti, čime bi bile stvorene osnove za kombinovano korišćenje razvijenog funkcionalističkog instrumentarijuma sa nekom od metodologija interpretativne - na primer, Metodologijom Interaktivnog planiranja - paradigmatе, ili nekom od metodologija emancipatorne paradigmatе, na primer, metodologijom Kritičke heuristike sistema.

Reference

1. Ashby, W.R. (1966). *An Introduction to Cybernetics*. New York, NY: John Wiley and Sons.
2. Beer, S. (1975). *Platform for Change*. London, UK: John Wiley and Sons.
3. Beer, S. (1979). *Decision and Control - The Meaning of Operational Research and Management Cybernetics*. Chichester, England: John Wiley and Sons.
4. Beer, S. (1994a). *The Heart of Enterprise*. Chichester, England: John Wiley and Sons.
5. Beer, S. (1994b). *Brain of the Firm*. Chichester, England: John Wiley and Sons.
6. Beer, S. (1994c). *Diagnosing the System for Organizations*. Chichester, England: John Wiley and Sons.
7. Brocklesby, J., & Cummings, S. (1996). Designing a viable organization structure. *Long Range Planning*, 29(1), 49-57.
8. Checkland, P. (2010). Researching Real-Life: Reflections on 30 Years of Action Research. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(2), 129-132. doi:10.1002/sres.1019
9. Espejo, R., Schuhmann, W., Schwaninger, M., & Bilello, U. (1996). *Organizational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach to Management*. Chichester, England: John Wiley and Sons.
10. Flood, R.L. (1995). *Solving Problem Solving: A Potent Force for Effective Management*. Chichester, England: John Wiley and Sons.
11. Flood, R.L., & Jackson, M.C. (1991). *Creative Problem Solving - Total Systems Intervention*. Chichester, England: John Wiley and Sons.
12. Friedman, V.J., & Rogers, T. (2009). There is nothing so theoretical as good action research. *Action Research*, 7(1), 31-47. doi:10.1177/1476750308099596
13. Gill, J., & Johnson, P. (2010). *Research Methods for Managers*. London, UK: SAGE Publications.
14. Jackson, M.C. (2000). *Systems Approaches to Management*. New York, USA: Kluwer Academic / Plenum Publishers.
15. Jackson, M.C. (2003). *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. Chichester, England: John Wiley and Sons.
16. Jackson, M.C. (2010). Reflections on the Development and Contribution of Critical Systems Thinking and Practice. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(2), 133-139. doi:10.1002/sres.1020
17. Jackson, M.C. (2011). The multi-methodology debate: a response to Harwood. *Journal of the Operational Research Society*, 62(4), 811-813. doi:10.1057/jors.2010.167
18. Midgley, G. (2011). Theoretical Pluralism in Systemic Action Research. *Systemic Practice and Action Research*, 24(1), 1-15. doi:10.1007/s11213-010-9176-2
19. Mingers, J. (2006). *Realising Systems Thinking - Knowledge and Action in Management Science*. New York, NY: Springer.
20. Mingers, J., & White, L. (2010). A review of the recent contribution of systems thinking to operational research and management science. *European Journal of Operational Research*, 207(3), 1147-1161. doi.org/10.1016/j.ejor.2009.12.019
21. Nakamura, T., & Kijima, K. (2009). System of System Failures: Meta Methodology for IT Engineering Safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 29-47. doi:10.1002/sres.919
22. Petrović, S.P. (2010). *Sistemsko mišljenje, Sistemske metodologije*. Kragujevac, Srbija: Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu.
23. Petrovic, S.P. (2012a). A Critical Systems Metamethodology for Problem Situation Structuring. *International Journal of Decision Support Systems Technology*, 4(1), 1-13. doi:10.4018/jdsst.2012010101
24. Petrovic, S.P. (2012b). Pluralism in structuring the management problem situations. *Teme*, 36(2), 797-814.
25. Petrovic, S.P. (2013). A Holistic Instrumentarium for Creative Managing the Problem Situations. *Teme*, 37(1), 97-116.
26. Sajt Grada Kragujevca: http://www.kragujevac.rs/Grad_Kragujevac-1-1
27. Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2012-2017.
28. Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2013-2018.
29. Ulrich, W. (2012a). Operational research and critical systems thinking - an integrated perspective Part 1: OR as applied systems thinking. *Journal of the Operational Research Society*, 63(9), 1228-1247. doi:10.1057/jors.2011.141
30. Ulrich, W. (2012b). Operational research and critical systems thinking - an integrated perspective Part 2: OR as argumentative practice. *Journal of the Operational Research Society*, 63(9), 1307-1322. doi:10.1057/jors.2011.145
31. Zhu, Z. (2011). After paradigm: why mixing-methodology theorising fails and how to make it work again. *Journal of the Operational Research Society*, 62(4), 784-798. doi:10.1057/jors.2010.31

INTERPRETATIVNA SISTEMSKA METODOLOGIJA U UPRAVLJANJU PROBLEMSKIM SITUACIJAMA LOKALNE PRIVREDE

Mr Dejana Zlatanović*

Apstrakt: Izrazito složeni, izmenjivi i višeznačni upravljački problemi, tj. problemske situacije u savremenim preduzećima, nameću potrebu korišćenja odgovarajućih holističkih instrumenta u njihovom rešavanju. Reč je, pre svega, o upotrebi različitih sistemskih metodologija u strukturiranju i rešavanju problemskih situacija poslovne ekonomije. Predmet istraživanja u radu je metodologija Identifikovanja i testiranja strategijskih pretpostavki (ITSP), kao interpretativna sistemska metodologija upravljanja problemskim situacijama lokalne privrede, odnosno rešavanja određenih strategijskih problema u preduzećima koja posluju na području grada Kragujevca. U radu je istraživana moguća primena ITSP-metodologije u preduzeću A i ispitane različite percepcije koje relevantni stakeholder-i imaju o predloženom rešenju problema, tj. odgovarajućoj strategiji za unapređenje poslovanja preduzeća. Cilj istraživanja u radu je pokazati na koji način ITSP-metodologija kroz procese: formiranja grupa, identifikovanja pretpostavki, dijalektičke debate i sinteze, može da pomogne menadžerima u upravljanju problemskim situacijama lokalne privrede. Istraživanjem ključnih određenja ITSP-metodologije i empirijskim istraživanjem sprovedenog u preduzeću A i preduzećima koja predstavljaju relevantne stakeholder-e istraživanog preduzeća, u radu će biti testirana sledeća ključna hipoteza: Primenom ITSP-metodologije u upravljanju problemskim situacijama lokalne privrede omogućava se holističko istraživanje međusobno suprotstavljenih shvatanja i percepcija relevantnih stakeholder-a, kako bi se opredelilo njihovo usaglašeno delovanje.

Ključne reči: ITSP-metodologija, upravljanje problemskim situacijama lokalne privrede, identifikovanje pretpostavki relevantnih stakeholder-a, dijalektička debata, sinteza

Uvod

Metodologija Identifikovanja i testiranja strategijskih pretpostavki (ITSP-metodologija) predstavlja relevantnu interpretativnu sistemska metodologiju rešavanja nestrukturiranih, nedovoljno dobro definisanih problema, tj. problemskih situacija u preduzećima. ITSP-metodologija istražuje probleme u savremenim organizacijama kao sisteme u kojima je određivanje neposrednih i posrednih ciljeva samo po sebi problematično. Odnosno, te tzv. *soft* situacije karakteriše postojanje različitih suprotstavljenih shvatanja o njoj, iz čega proizilaze brojni "relevantni problemi". Reč je, dakle, o metodologiji primerenoj pluralističkim problemskim situacijama u kojima je fokus na političkim i kulturalnim aspektima organizacije. Na taj način, ova metodologija zanemaruje strukturu i funkcionisanje organizacija, tj. probleme koji proizilaze iz kompleksne prirode istraživanih područja.

Karakterisana svojstvima participativnosti, oprečnosti i integrativnosti, ITSP-metodologija je usmerena na istraživanje pretpostavki koje relevantni stakeholder-i imaju o predloženim rešenjima problema, tj. odgovarajućoj strategiji za unapređenje poslovanja preduzeća. Kroz proces dijalektičke debate, ITSP-metodologija omogućava bolje razumevanje različitih pozicija i stavova koji postoje u vezi predloženih rešenja problema/ predložene strategije. Takođe, sintezom se obezbeđuje prevazilaženje identifikovanih oprečnih viđenja, budući da strategija opredeljena ovim procesom obuhvata identifikovane suprotnosti, ali je istovremeno izvan njih.

Predmet istraživanja u radu je ITSP-metodologija kao interpretativna sistemska metodologija upravljanja, tj. strukturiranja i rešavanja problemskih situacija lokalne privrede. Cilj istraživanja u radu je pokazati teorijsko-metodološku, a posebno praktičnu relevantnost ITSP-metodologije u procesu upravljanja problemskim situacijama u preduzećima. Cilj je,

* dejanaz@kg.ac.rs

zapravo, identifikovati načine na koje ova metodologija može da pomogne menadžerima u rešavanju višeznačnih, strategijskih problema u preduzećima koja posluju na području grada Kragujevca. U radu se polazi od sledeće ključne hipoteze: Primenom ITSP-metodologije u upravljanju problemskim situacijama lokalne privrede omogućava se holističko istraživanje međusobno suprotstavljenih shvatanja i percepcija relevantnih stakeholder-a, kako bi se opredelilo njihovo usaglašeno delovanje.

U radu će, pre svega, biti identifikovana ključna teorijsko-metodološka određenja, kao i dometi i ograničenja ITSP-metodologije. Zatim će biti predstavljeni rezultati istraživanja moguće primene ITSP-metodologije u upravljanju problemskim situacijama u preduzeću A

¹ koje se bavi prometom auto delova. Uzorkom su obuhvaćeni i relevantni stakeholder-i preduzeća A.

1. Teorijsko-metodološke osnove ITSP-metodologije

Oslanjajući se na odgovarajuću verziju sistemske analize (Churchman, 1968; 1971), ITSP-metodologija je preliminarno opredeljena kao prilaz organizacionom planiranju i razvoju strategija u kome nekom planu, kroz strukturiranu debatu treba suprotstaviti oprečan plan, da bi se došlo do sinteze suprotstavljenih viđenja. U literaturi se mogu sresti različiti nazivi i modifikacije ove metodologije poput Dijalektičkog istraživanja sistema (Mason, 1969), Analize strategijskih pretpostavki (Mitroff et al, 1979) i Metodologije identifikovanja i testiranja strategijskih pretpostavki (Mason & Mitroff, 1981).

Teorijsku osnovu ITSP-metodologije čine određeni postulati i principi. Respektujući neke od ključnih postulata, poput toga da je probleme realnog sveta potrebno istraživati sa različitih aspekata i da je svako viđenje sveta ograničeno (Jackson, 2003, 139-140), može se zaključiti da ITSP-metodologija podrazumeva drugačije, dijalektičko shvatanje objektivnosti (Petrović, 2010, str. 445): Nekom preovlađujućem shvatanju sveta – *teza*, treba suprotstaviti drugačije shvatanje sveta utemeljeno na drugačijim pretpostavkama – *antiteza*, da bi se došlo do uslovno objektivnije procene istraživane situacije – *sinteza*. Ovakav, dijalektički pristup predstavlja ključnu teorijsku osnovu ITSP-metodologije i opredeljuje njene bazne principe (Mason & Mitroff, 1981, 37): participativnost, oprečnost i integrativnost.

Princip participativnosti se odnosi na činjenicu da se ovom sistemskom metodologijom nastoje da obuhvate različite percepcije relevantnih stakeholder-a koji su tangirani određenom problemskom situacijom. To znači da u procesu rešavanja problema treba uključiti različite nivoe i grupe u organizaciji, kao i ostale relevantne stakeholder-e. Takođe, potrebno je da te perspektive i percepcije budu međusobno suprotstavljene, jer se time omogućava uspešnije prosuđivanje o alternativnim strategijama. U tom smislu, treba razmotriti sledeće relacije oprečnosti koje mogu da postoje između dve pretpostavke (Mason & Mitroff, 1981, 188):

p_1 je kontradiktorna p_2

Ovakav odnos nastaje kada su p_1 i p_2 međusobno isključive, tj. ako je jedna pretpostavka tačna, druga nije i obrnuto. Navedeno se može ilustrovati sledećim primerom: Pretpostavka da će konkurenti sniziti cene je kontradiktorna pretpostavci da konkurenti neće sniziti cene.

Sledeća relacija oprečnosti može biti:

p_1 je suprotna p_2

Ova relacija može nastati kada je reč o dve pretpostavke koje su polarni ekstremi nekog konceptualnog okvira. U ovom slučaju ako je p_1 tačna, onda je p_2 netačna; ali postoji mogućnost da su i p_1 i p_2 netačne. Na primer, pretpostavka da će konkurenti sniziti cene je suprotna

¹ U cilju zaštite identiteta, u radu je istraživano preduzeće označeno sa A, a stakeholder-i kao predstavnici kupaca, proizvođača, konkurencije, finansijskih institucija i lokalne vlasti.

pretpostavci da će konkurenti povećati cene, a može da se dogodi da nijedna nije tačna, tj. da konkurenti neće menjati cene.

Između dve pretpostavke može postojati i sledeća relacija:

p_1 je konceptualno suprotstavljena p_2

Ovakva relacija postoji kada su pretpostavke logički nezavisne, ali blisko povezane sa širim okvirom referentnog problema, odnosno konceptualno su suprotstavljene jedna drugoj. Pošto proizilaze iz različitih sistema, diskusija o njihovoj istinitosti je neprimerena. Na primer, pretpostavka da će konkurenti sniziti cene je konceptualno suprotstavljena pretpostavci da će konkurenti unaprediti kvalitet svojih proizvoda.

Konačno, identifikovane razlike treba na odgovarajući način povezati, tj. obezbediti njihovu sintezu. Važan princip ove metodologije je i podržavanje upravljačkog mišljenja. Reč je o tome da izloženost menadžera različitim pretpostavkama omogućava bolje razumevanje organizacije, njenih politika i strategija.

Za primenu ITSP- metodologije u upravljanju problemskim situacijama u preduzećima, od odgovarajuće važnosti je činjenica da organizacije realno počinju da uče jedino kada je većina prihvaćenih pretpostavki osporena odgovarajućim suprotnim pretpostavkama. Time se razvijaju različite strategije zasnovane na alternativnim shvatanjima sveta i svaka sa drugačijom interpretacijom datih podataka. Na taj način, dolazi do različitih vrsta konflikata, pa se ITSP može shvatiti i kao odgovarajuća metodologija upravljanja konfliktima u organizacijama.

U metodološkom smislu, za ITSP-metodologiju su relevantne sledeće faze (Mitroff et al., 1979, 584; Jackson, 2003, 143): formiranje grupa, identifikovanje pretpostavki, dijalektička debata i sinteza.

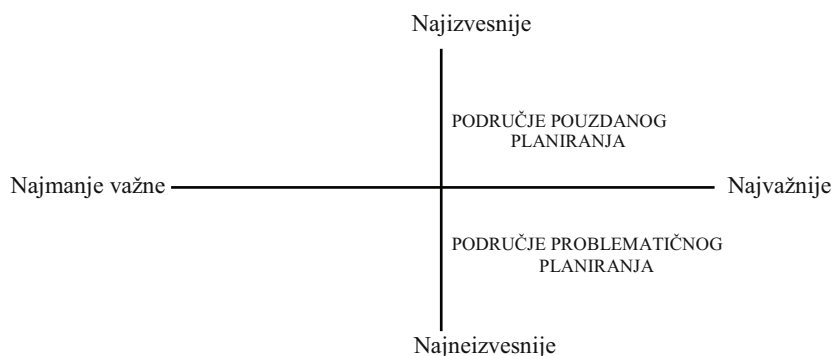
Formiranje grupa se može sprovesti na različite načine: prema zajedničkom interesu, tipu ličnosti, pripadnosti određenom funkcionalnom području ili organizacionom nivou. Od ključne važnosti je respektovanje sledeća dva kriterijuma (Elrod & Moss, 1994, p. 284): minimizirati razlike i konflikte unutar grupe i maksimirati razlike između grupa. Svaka, različito označena grupa (na primer, grupa za i grupa protiv određene strategije), treba da identifikuje ključne teme ili pitanja koje smatra relevantnim za određenu strategiju (Mason & Mitroff, 1981, 93). Na taj način se iskazuje distinktivni karakter grupe u odnosu na ostale grupe i od ključne je važnosti za stvaranje timskog duha.

Proces identifikovanja pretpostavki sastoji se od sledećih podprocesa (Mitroff et al., 1979, 586): analiza stakeholder-a, specificiranje pretpostavki i procenjivanje pretpostavki.

U procesu *analize stakeholder-a*, najvažnije je ispitati da li stakeholder-i imaju interesa za određenu strategiju i da li mogu da utiču na njen uspeh ili neuspeh (Mason & Mitroff, 1981, 100). Postoje različiti metodi za generisanje stakeholder-a i to (Mason & Mitroff, 95): imperativni, pozicioni, reputacioni, društveno-participativni, metod zasnovan na mišljenju lidera; demografski i organizacioni. Svaki od ovih metoda ima neke svoje prednosti i nedostatke, odnosno fokusira se na određene grupe stakeholder-a, a neke zanemaruje. Od odgovarajuće je važnosti napomenuti da nije neophodno generisati sve moguće stakeholder-e budući da sama diskusija o pretpostavkama može da otkrije nove stakeholder-e. Zatim, grupe stakeholder-a moraju biti kontinuirano redefinisane. Na primer, stakeholder kupac je suviše široka kategorija efektivnog planiranja, koja se može dalje segmentirati u podgrupe koje imaju različite interese, potrebe ili kapacitet plaćanja. U postupku analize stakeholder-a, fokus je na identifikovanju odgovarajućih pretpostavki o stakeholder-ima na osnovu kojih se donose zaključci o određenoj strategiji (Mitroff & Emshoff, 1979, 8). Shodno tome, sledi faza *specificiranja pretpostavki* u kojoj svaka grupa generiše listu pretpostavki na kojima se temelji određena strategija. Proces se može predstaviti na sledeći način (Mitroff & Emshoff, 1979, 3):

strategija → podaci → pretpostavke

U datom kontekstu, pod pretpostavkom se podrazumeva određeno prosuđivanje o budućim aspektima funkcionisanja organizacije, na kome je zasnovan neki plan, strategija ili predlog za unapređenje poslovanja i rešavanja problema (Dewar, 2002, 14). Broj pretpostavki koje treba specificirati nije ograničen, ali da se proces ne bi opteretio prevelikim brojem pretpostavki, inicijalno se radi sa pet pretpostavki. Pošto su pretpostavke specificirane, od grupa se traži da ih *procene*, tj. rangiraju vodeći računa o dva ključna kriterijuma (Jackson, 2003, 146): relativna važnost pretpostavke, odnosno njena važnost za uspeh ili neuspeh određene strategije i njene relativne izvesnosti, tj. pouzdanosti da je pretpostavka opravdana. Ključan instrument koji se u ovom procesu koristi je tzv. Karta procenjivanja pretpostavki (Sl.1).



Slika 1: Karta procenjivanja pretpostavki

Izvor: Petrović, 2010, 450

Reč je o dijagramu na čijoj se levoj strani nalaze pretpostavke koje poseduju nizak stepen važnosti i samim tim nisu značajne za predloženu strategiju. Nasuprot tome, na desnoj strani su pozicionirane one pretpostavke koje su izuzetno važne za neku strategiju, a prema stepenu izvesnosti mogu biti najizvesnije i najneizvesnije. Shodno tome, od najvećeg značaja u procesu opredeljivanja strategija su one pretpostavke koje se nalaze u donjem desnom kvadrantu i to područje je označeno kao područje problematičnog planiranja. Za razliku od toga, postoji tzv. područje pouzdanog planiranja u kome se nalaze pretpostavke koje su važne ali i izvesne, i to se područje naziva područjem pouzdanog planiranja. Međutim, ono što neka grupa smatra važnim ili relativno važnim druga grupa može smatrati potpuno nevažnim. Iz tog razloga, faza *procenjivanja pretpostavki* predstavlja osnovu za sledeću fazu – fazu dijalektičke debate.

Dijalektička debata počinje tako što predstavnik svake grupe izlaže ključne pretpostavke i razloge zbog kojih su te pretpostavke kritične za određenu strategiju. U ovom delu nije dozvoljeno ostalim grupama da kritikuju pretpostavke. Nakon toga se razvija diskusija, budući da grupe mogu esencijalno da dele isti skup stakeholder-a i isti skup pretpostavki, ali da potpuno različito procene pretpostavke, ili mogu da imaju isti skup stakeholder-a, ali različite pretpostavke koje se na njih odnose. Takođe, različite grupe mogu imati različite stakeholder-e i samim tim i različite pretpostavke ili iste stakeholder-e i čak iste pretpostavke, ali da iz njih proizilaze različite strategije. U fazi dijalektičke debate, metodologija dostiže tačku u kojoj je dobijen maksimum raznolikosti (Mitroff et al., 1979, 589). Faza debate podrazumeva sledeći skup aktivnosti (Mitroff & Emshoff, 1979, 4):

pretpostavke
↓
oprečna strategija ← podaci ← negacija pretpostavki

Konačno, u fazi *sinteze* potrebno je postići kompromis između pretpostavki, tj. doći do novog, sintetizovanog skupa pretpostavki koji povezuje postojeće pretpostavke i istovremeno je izvan njih. U tom smislu, od grupa se traži da identifikuju one pretpostavke drugih grupa koje najviše ugrožavaju njihovu strategiju. Zatim je potrebno da grupe ublaže svoje pretpostavke do one tačke u kojoj, ukoliko se dalje modifikuju, neće više podržavati određenu strategiju.

Kontinuiranim preispitivanjem i modifikacijom pretpostavki različitih grupa može se doći do zone kompromisa. Ukoliko kompromis nije moguć ili poželjan, participanti će makar postići bolje razumevanje date situacije. Takođe, ukoliko se ne postigne sinteza potrebno je identifikovati tačke neslaganja i diskutovati o mogućim načinima njihovog otklanjanja (Mitroff et al., 1979, 590). U fazi integracije pretpostavki, raznolikost opcija je konsolidovana i opredeljuje se tzv. kompozitna strategija. Proces se može predstaviti na sledeći način (Mitroff & Emshoff, 1979, 6):

"najbolja strategija" ← podaci ← prihvatljive pretpostavke

2. Kritički osvrt na interpretativnu ITSP-metodologiju

Respektujući teorijsko-metodološka određenja, može se zaključiti da se relevantnost ove metodologije za proces upravljanja problemskim situacijama u preduzećima ogleda u tome što se u većini organizacija informacije selektivno koriste kako bi se podržala postojeća strategija, plan ili rešenje problema. Nasuprot tome, ITSP-metodologija priznaje važnost identifikovanja oprečnih strategija i pretpostavki na kojima su zasnovane, ali i korist od konflikata koji na taj način nastaju (Mitroff & Emshoff, 1979, 3). Naime, određeni konflikt je potreban da bi se omogućilo identifikovanje suprotstavljenih strategija i da bi se pronašle i testirale pretpostavke koje ih utemeljuju. S druge strane, potrebna je i znatna posvećenost i podrška predstavnika određene strategije. Međutim, navedeno može da dovede do ekstremne polarizacije u organizaciji, pri čemu sinteza postaje gotovo nemoguća. ITSP metodologija se upravo zasniva na postojanju i priznavanju takvih tenzija, kao i identifikovanju načina njihovog upravljanja.

Takođe, od odgovarajuće važnosti je da brojne pristupe rešavanju problema u organizacijama karakteriše sledeće (Gregory, 2008, 606): privilegovana uloga eksperata; nedovoljna uključenost relevantnih stakeholder-a; zanemarivanje kulturalnih aspekata problema; fokus je na opredeljivanju tzv. zadovoljavajućih strategija, a ne na sistemskoj analizi različitih alternativa i slično. ITSP-metodologija može da pomogne da se prevaziđu sledeći razlozi neuspeha tradicionalnih prilaza rešavanju problema (Gregory, 2008, 608): nemogućnost da se razumeju ključni stakeholder-i, neadekvatna procena kompetentnosti ljudskih resursa, kao i nedovoljna posvećenost top menadžmenta i zaposlenih.

Generalno, ITSP metodologija se fokusira na političke i interpersonalne odnose u organizacijama, što omogućava sagledavanje različitih aspekata i shvatanja problemskih situacija koje su predmet razmatranja. Naime, pretpostavlja se da svi problemi u organizacijama proizilaze iz pluralizma. Na taj način se zanemaruju različiti problemi povezani sa kompleksnom prirodom istraživanih područja. Shodno tome, ova metodologija neće dati dobre rezultate u kompleksno-pluralističkom problemskom kontekstu (Petrović, 2010, 453). Takođe, primena ITSP-metodologije se ne preporučuje u prisilnim problemskim situacijama, budući da je u takvim okolnostima skoro nemoguće razviti raspravu karakterisanu svojstvima oprečnosti i participativnosti. Zapravo, u takvim situacijama integracija se ostvaruje uz pomoć moći i dominacije, tako da bi koristi od ovog procesa imali samo oni koji poseduju moć u datoj organizaciji (Jackson, 2003, 152). Zamera joj se i isključivo fokusiranje na sam proces rešavanja problema, a ne na implementaciju predloženih rešenja, kao i to što u mnogim situacijama proces neće rezultirati sintezom (Chanin & Shapiro, 1985, 665). Ipak, ova metodologija se načelno može primeniti u bilo kom pluralističkom problemskom kontekstu, u kome može da doprinese razvoju međusobnog razumevanja i učenja.

Uprkos kritikama, ITSP-metodologija je uspešno primenjena u velikom broju organizacija. O njenoj praktičnoj korisnosti svedoči veliki broj studija slučajeva (Mitroff et al., 1977; Mason & Mitroff, 1981; Jackson, 2003; Berniker & McNabb, 2006; Millet & Gogan, 2006). Takođe, sprovedena su brojna istraživanja u kojima je ispitivana efektivnost primene ITSP-metodologije u odnosu na alternativne prilaze planiranju i rešavanju problema u

organizacijama, poput *đavolje odbrane* i *ekspertskog prilaza* (Cosier & Alpin, 1980; Schwenk & Cosier, 1980; Schweiger et al., 1986; Shweiger et al., 1989; Priem & Price, 1991; Shwenk & Valacich, 1994; Valacich & Shwenk, 1995; Katzenstein, 1996; Robertson, 2002). Uprkos pokušajima da se dobije empirijska podrška za to koji je od datih prilaza najbolji, generalni zaključak o tome nije donet. Navedeno zavisi od konteksta u kome se istraživanje vrši (realni naspram kontrolisanih uslova, vremenski okvir potreban za sprovođenje istraživanja, sredstva komunikacije između grupa, itd.) i mera koje se koriste za procenu rezultata (broj i kvalitet identifikovanih pretpostavki i preporuka, kritička procena pretpostavki; zadovoljstvo procesom odlučivanja u grupi; prihvatanje pretpostavki i preporuka; želja da se nastavi sa radom u grupi; vreme potrebno da se donese odluka i sl.).

U prevazilaženju navedenih ograničenja, od odgovarajuće važnosti je kombinovano korišćenje ITSP-metodologije sa drugim sistemskim prilazima, poput Organizacione kibernetike ili Kritičke heuristike sistema (Petrović, 2011, 524). Zapravo, od relevantnog značaja je pluralizam u upravljanju problemskim situacijama (Jackson, 1997; 1999; 2010; Mingers 1997; Mingers, 2000; Mingers & Broclesby, 1997; Petrović, 2012). U najširem smislu, pluralizam može biti posmatran kao respektovanje različitih percepcija i interpretacija upravljačkih problema u organizacijama, kao i primerena kombinovana upotreba različitih sistemskih metodologija, metoda, modela i tehnika u strukturiranju problemskih situacija i rešavanju problema (Petrović, 2012, 797).

3. Moguća primena ITSP-metodologije

U radu je predstavljena moguća primena ITSP-metodologije u upravljanju problemskim situacijama u preduzeću A koje se bavi prometom rezervnih delova za različite kategorije vozila i za potrebe prve ugradnje. Naime, prezentirani su rezultati istraživanja sprovedenog u preduzeću A i preduzećima koja su relevantni stakeholder-i istraživanog preduzeća. Na osnovu dobijenih rezultata izdvojene su različite grupe stakeholder-a i identifikovane pretpostavke koje podržavaju različite, alternativne strategije. Budući da faze debate i sinteze nisu sprovedene u realnim uslovima, predstavljena je moguća debata i sinteza zasnovana na rezultatima sprovedenog empirijskog istraživanja.

U istraživanju stavova zaposlenih u preduzeću A i ostalih stakeholder-a o mogućim strategijama u uslovima globalne finansijske krize koja negativno utiče na poslovanje istraživanih preduzeća, primenjene su odgovarajuće tehnike istraživanja – intervju i upitnik. Pre svega, posredstvom intervju sa top menadžmentom preduzeća dobijena su sledeća saznanja:

Finansijska kriza je negativno uticala na poslovanje datog preduzeća, tj. preduzeće se suočilo sa sledećim problemima: pad kupovne moći, finansijski problemi pojedinih kupaca (na primer, blokade računa i nemogućnost izmirivanja obaveza), nedovoljno novih, likvidnih kupaca, kao i nemogućnost obnove voznog parka. Navedeno je rezultiralo padom prodaje i padom rentabilnosti. Dakle, preduzeće se suočilo sa prvim simptomima krize, ali mu nije ugrožen opstanak. U datoj situaciji, menadžment preduzeća odlučuje da proširi svoje poslovanje i da uđe u nove poslove, tj. da počne sa prodajom i servisiranjem određenih tipova automobila, ali i da uvede nove prodajne artikle i proširi svoju ponudu. Sa ovako opredeljenom strategijom postojalo je neslaganje, pre svega, internih stakeholder-a.

Opisana problemska situacija predstavlja višeznačnu, tj. pluralističku problemsku situaciju u kojoj se može primeniti ITSP-metodologija. U tom smislu, zaposlenima u preduzeću A i ostalim relevantnim stakeholder-ima distribuiran je upitnik, kreiran na osnovu ključnih određenja ITSP-metodologije i saznanja dobijenih posredstvom intervju sa top menadžmentom preduzeća A. Upitnik je popunilo 79 ispitanika, ali zbog nevalidnosti, jedan upitnik nije uključen u istraživanje. Uzorkom je obuhvaćeno još devet preduzeća – predstavnici kupaca, konkurencije, proizvođača, tj. dobavljača, kao i predstavnici finansijskih institucija i lokalne vlasti, tj. gradske uprave. Podaci su prikupljeni u periodu februar-jun 2013. godine, a analiza podataka sprovedena

je primenom relevantnih metoda i tehnika statističkog softverskog paketa za društvene nauke SPSS (George & Mallery, 2003; Soldić-Aleksić, 2011).

U upitniku se od stakeholder-a tražilo: da se opredele da li su za ili protiv strategije ulaska u nove poslove, da izraze (ne)slaganje sa pretpostavkama koje podržavaju strategiju ulaska u nove poslove i/ili alternativnim pretpostavkama i da ocene navedene pretpostavke sa aspekta važnosti i izvesnosti. U ispitivanju stavova stakeholder-a o mogućim strategijama i pretpostavkama na kojima su zasnovane, korišćena je petostepena Likert-ova skala (1-Uopšte se ne slažem; 5-Potpuno se slažem), a u procenjivanju pretpostavki sa aspekta izvesnosti i pouzdanosti korišćena je trostepena Likert-ova skala (1–Potpuno izvesna, 3–Izuzetno neizvesna; 1–Potpuno nevažna, 3–Izuzetno važna). Pouzdanost merne skale merena je Cronbach's Alpha koeficijentom, koji se u sprovedenom istraživanju kreće od 0,705 do 0,828, što ukazuje da svi delovi upitnika imaju dobru pouzdanost.

3.1. Formiranje grupa i identifikovanje pretpostavki -rezultati istraživanja

U strukturi uzorka dominiraju sledeći ispitanici: zaposleni na tehničko-operativnim poslovima i iz top menadžmenta, muškog pola, 25-35 godina, 11-15 godina radnog staža, sa završenim fakultetom, koji učestvuju u odlučivanju. Takođe, reč je o različitim preduzećima, pri čemu su većim delom zastupljena: društva sa ograničenom odgovornošću, sa preko 50 zaposlenih, funkcionalnom organizacionom strukturom, centralizovanom kontrolom, u kojima su vlasnik i generalni menadžer ista osoba. Vodeći računa o strukturi uzorka prema vrsti stakeholder-a, kao i o prvoj fazi primene ITSP-metodologije, mogu se izdvojiti *tri grupe* ispitanika u odnosu na stepen slaganja sa predloženom strategijom (Tabela 1).

Tabela 1: Rezultati Hi-kvadrat (χ^2) testa

			(Ne)slaganje sa predloženom strategijom			Ukupno
			Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	
Stakeholder-i	Preduzeće A	Ukupno	16	4	0	20
		%	80,0%	20,0%	0,0%	100,0%
	Predstavnici finansijskih institucija	Ukupno	0	0	4	4
		%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	Predstavnici proizvođača	Ukupno	14	1	12	27
		%	51,9%	3,7%	44,4%	100,0%
	Predstavnici konkurencije	Ukupno	8	2	0	10
		%	80,0%	20,0%	0,0%	100,0%
	Predstavnici kupaca	Ukupno	8	3	2	13
		%	61,5%	23,1%	15,4%	100,0%
	Predstavnici gradske uprave	Ukupno	1	2	0	3
		%	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
	Ukupno	Ukupno	47	12	18	77
		%	61,0%	15,6%	23,4%	100,0%

$\chi^2=37,13$, $p=0,000$; grupa 1 – grupa Za ulazak u nove poslove; grupa 2 – grupa Protiv, grupa 3 – grupa i Za i Protiv

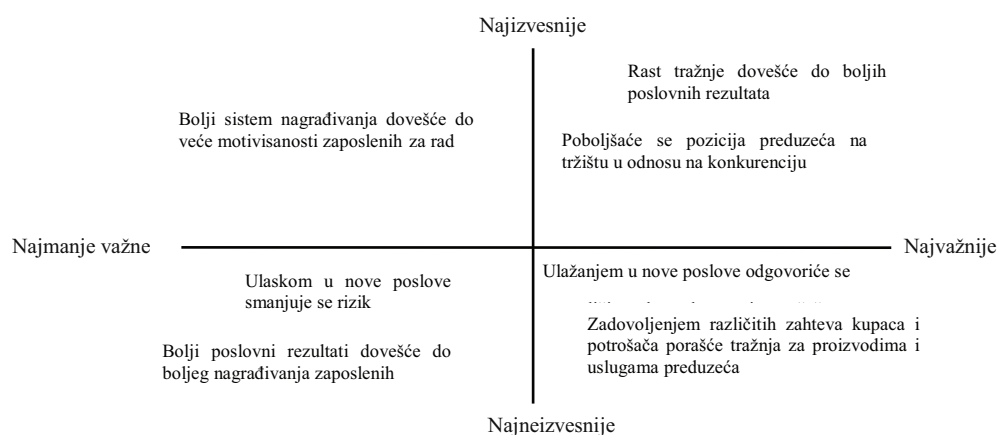
Izvor: Autor

Tabela 1 i analiza stakeholder-a prema tipu posla koji obavljaju pokazuju da u grupu Za spadaju²: većina ispitanika u preduzeću A (zaposleni na prodajnim poslovima), većina predstavnika proizvođača (zaposleni na tehničko-operativnim poslovima), većina predstavnika konkurencije (top menadžment), većina predstavnika kupaca (zaposleni na prodajnim poslovima) i jedan predstavnik gradske uprave. U grupu Protiv spadaju: deo zaposlenih u

² U analizi stakeholder-a prema tipu posla primenjen je χ^2 test, pri čemu su za kontekst datih razmatranja izdvojeni samo ispitanici koji dominiraju u strukturi identifikovanih grupa, na primer, top menadžment

preduzeću A (zaposleni na administrativnim poslovima), jedan predstavnik proizvođača (operativni menadžment), dva predstavnika konkurencije (top menadžment), troje predstavnika kupaca (zaposleni na tehničko-operativnim poslovima) i dvoje predstavnika gradske uprave. U grupu i Za i Protiv spadaju: svi predstavnici finansijskih institucija, veliki deo predstavnika proizvođača (srednji menadžment) i dva predstavnika kupaca (top menadžment).

U procesu *specificiranja pretpostavki*, rezultati deskriptivne statistike pokazuju da, od pretpostavki koje podržavaju strategiju ulaska u nove poslove, najvišu vrednost aritmetičke sredine ima pretpostavka da će rast tražnje dovesti do boljih poslovnih rezultata preduzeća (AS=4,45). Ispitanici se najmanje slažu sa pretpostavkom da se ulaskom u nove poslove smanjuje rizik (AS=3,38). Najizraženija alternativna pretpostavka je da ulazak u nove poslove podrazumeva dodatnu edukaciju zaposlenih (AS=4,23). Nasuprot tome, alternativna pretpostavka sa kojim se ispitanici najmanje slažu je da su troškovi ulaska u nove poslove viši u odnosu na očekivane prinose (AS=3,33). Opređeljene pretpostavke su različito procenjene, što je prikazano na Kartama procenjivanja pretpostavki (Sl. 2; Sl. 3).



Slika 2: Karta procenjivanja pretpostavki koje podržavaju strategiju ulaska u nove poslove

Izvor: Autor



Slika 3: Karta procenjivanja alternativnih pretpostavki

Izvor: Autor

U cilju procene faktora koji utiču na proces specificiranja pretpostavki, sprovedena je višestruka linearna regresija. Modelom su obuhvaćene dve nezavisne varijable - važnost i izvesnost pretpostavki. Kod specificiranja pretpostavki koje podržavaju strategiju ulaska u nove poslove dobijeni su sledeći rezultati:

U Tabeli 2 predstavljen je koeficijent determinacije koji pokazuje koji deo varijacija zavisne varijable je objašnjen varijacijama nezavisnih varijabli. Regresioni model objašnjava 16% varijanse zavisne promenljive, jer je prilagođeni koeficijent determinacije $R^2=0,166$. Rezultati prikazani u Tabeli 3 pokazuju da je model statistički značajan ($F=5,95$, $p=0,004$).

Tabela 2: Utvrđivanje kvaliteta regresije - koeficijent determinacije u procesu specificiranja pretpostavki koje podržavaju strategiju ulaska u nove poslove

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	,407 ^a	,166	,138	,47617

Izvor: Autor

Tabela 3: Utvrđivanje statističke značajnosti modela – test ANOVA u procesu specificiranja pretpostavki koje podržavaju strategiju ulaska u nove poslove

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
	Regression	2,699	2	1,350	5,952	,004
	Residual	13,604	60	,227		
	Total	16,303	62			

Izvor: Autor

Rezultati višestruke regresione analize u procesu specificiranja pretpostavki koje podržavaju strategiju ulaska u nove poslove predstavljeni su Tabelom 4. Statistički značajan doprinos objašnjenju modela daje samo varijabla važnost pretpostavki, jer je $\beta=0,413$, $p=0,001$ ($p<0,05$), a za varijablu izvesnost pretpostavki $\beta= -0,052$, $p=0,664$ ($p>0,05$).

Tabela 4: Uticaj faktora važnosti i izvesnosti na proces specificiranja pretpostavki koje podržavaju strategiju ulaska u nove poslove – višestruka regresiona analiza

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	2,476	,529		4,677	,000
	Procenjivanje pretpostavki sa aspekta važnosti	,662	,192	,413	3,446	,001
	Procenjivanje pretpostavki sa aspekta izvesnosti	-,051	,118	-,052	-,437	,664

Izvor: Autor

Kada je reč o procesu specificiranja alternativnih pretpostavki, rezultati su sledeći:

Regresioni model objašnjava 30% varijanse zavisne promenljive, jer je $R^2=0,303$ (Tabela 5). Takođe, rezultati prikazani u Tabeli 6 pokazuju da je model statistički značajan ($F=4,77$, $p=0,019$).

Tabela 5: Utvrđivanje kvaliteta regresije - koeficijent determinacije u procesu specificiranja alternativnih pretpostavki

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	,550 ^a	,303	,239	,46636

Izvor: Autor

Tabela 6: Utvrđivanje statističke značajnosti modela – test ANOVA u procesu specificiranja alternativnih pretpostavki

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
	Regression	2,076	2	1,038	4,771	,019
	Residual	4,785	22	,217		
	Total	6,860	24			

Izvor: Autor

Rezultati višestruke regresione analize u procesu specificiranja alternativnih pretpostavki predstavljeni su Tabelom 7. Samo varijabla važnost pretpostavki daje statistički značajan doprinos objašnjenju modela, budući da je $\beta=0,567$, $p=0,011$ ($p<0,05$), a za varijablu izvesnost pretpostavki $\beta=0,038$, $p=0,854$ ($p>0,05$).

Tabela 7: Uticaj faktora važnosti i izvesnosti na proces specificiranja alternativnih pretpostavki – višestruka regresiona analiza

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1,001	1,311		,763	,454
	Procenjivanje pretpostavki sa aspekta važnosti	1,071	,384	,567	2,793	,011
	Procenjivanje pretpostavki sa aspekta izvesnosti	,057	,306	,038	,187	,854

Izvor: Autor

Rezultati dobijeni višestrukom regresionom analizom pokazuju da je faktor važnosti za ispitanike presudan i u procesu specificiranja pretpostavki koje podržavaju strategiju ulaska u nove, i u procesu specificiranja alternativnih pretpostavki.

3.2. Dijalektička debata i sinteza

Suprotstavljene i različito procenjene pretpostavke različitih grupa stakeholder-a identifikovanih u sprovedenom empirijskom istraživanju predstavljaju osnovu za sledeću fazu - *dijalektičku debatu*. Budući da debata nije sprovedena u realnim uslovima, u radu će biti predstavljena moguća debata zasnovana na rezultatima istraživanja. Na primer, pretpostavka o tome da će se ulaskom u nove poslove zadovoljiti različite potrebe kupaca i potrošača i da će to dovesti do povećanja tražnje (Sl. 2) zasnovana je na određenim informacijama sa tržišta i trendovima koji postoje u datoj oblasti poslovanja. Obrazloženje date pretpostavke se ogleda u tome da je kupcima i potrošačima važnija raznolikost i kvalitet ponude od cena. Ovakvo obrazloženje i pretpostavka su podržani dugogodišnjim iskustvom menadžmenta istraživanog preduzeća i postojećim trendovima u datoj oblasti poslovanja. Data pretpostavka, obrazloženje i podrška se mogu osporiti na sledeći način: U istraživanju tržišta nisu podjednako obuhvaćene sve kategorije kupaca. S obzirom da je određenim kategorijama kupaca važnija cena, može se osporiti prethodno obrazloženje. Takođe, nisu dovoljni samo iskustvo menadžmenta i postojeći trendovi, jer različite društvene i strukturalne promene zahtevaju kontinuirano praćenje i istraživanje tržišta. Slično se mogu kritikovati i ostale pretpostavke, pošto pretpostavke rezultiraju iz određenih koncepata koji čine strukturu argumenta – podaci, obrazloženje, podrška i osporavanje (Mason & Mitroff, 1981, 213-218). Budući da rezultati istraživanja ukazuju na nizak stepen slaganja kod procenjivanja pretpostavki (vrednosti aritmetičkih sredina se kreću u uskom opsegu), debata se može voditi i oko toga koje pretpostavke pripadaju području problematičnog, a koje području pouzdanog planiranja, itd.

Konačno, u fazi *sinteze* suprotstavljene pretpostavke treba povezati i izvršiti njihovu modifikaciju. Rezultati istraživanja pokazuju da postoji grupa ispitanika koja istovremeno podržava obe alternative i kod koje je najlakše postići sintezu. Međutim, sintezu je moguće postići i kod dve preliminarno oštro suprotstavljene grupe, ukoliko svaka grupa delimično prihvati stavove druge grupe. Na primer, moguće je da grupa Protiv prihvati da ulaskom u nove poslove ne mora nužno da raste zaduženost preduzeća, kojom bi se oslabila njegova pozicija na tržištu, tj. u pregovorima sa dobavljačima i/ili finansijskim institucijama. Odnosno, moguće je da se delimično složi sa pretpostavkama da će zadovoljenjem različitih potreba kupaca i potrošača rasti tražnja i da će se postići bolji poslovni rezultati, čime bi se mogao izbeći rast zaduženosti. Takođe, najoštrije su suprotstavljene pretpostavke da ulazak u nove poslove smanjuje i/ili povećava rizik. Za postizanje sinteze od odgovarajuće je važnosti da obe grupe prihvate stav da ulazak u nove poslove podrazumeva odgovarajući stepen rizika, ali se taj rizik disperzira na veći broj poslova. Analogno se mogu modifikovati i ostale pretpostavke kako bi se postigao kompromis između prvobitno suprotstavljenih grupa. Dakle, u navedenom primeru određene modifikacije pretpostavki mogu biti postignute, što znači da je sinteza moguća.

Zaključak

Shodno identifikovanim teorijsko-metodološkim i praktičnim određenjima ITSP-metodologije, pokazanim u sprovedenom empirijskom istraživanju, može se zaključiti da ova metodologija predstavlja relevantan, holistički instrumentarijum upravljanja problemskim situacijama lokalne privrede. ITSP-metodologija priznaje važnost razmatranja različitih shvatanja sveta, tj. identifikovanja različitih, oprečnih pretpostavki iz kojih određene strategije/predlozi rešenja problema proizilaze. Preispituje se privilegovana uloga eksperata i u dotični proces pokušavaju da uključe svi relevantni stakeholder-i. Cilj je postići određeno prilagođavanje između participanata o tome koja će se akcija preduzeti. Iako ITSP ohrabruje raznolikost, ova metodologija pomaže i da se prevaziđu rigorozne podele u organizacijama, budući da sinteza omogućava kreiranje nove strategije koja obuhvata prethodno oštro suprotstavljene alternative, ali je istovremeno izvan njih.

Dakle, reč je o instrumentarijumu kojim se mogu otkriti relevantne, skrivene pretpostavke stakeholder-a o predloženim rešenjima problema, strategijama ili planovima u preduzećima. Međutim, u tom procesu postoje brojne teškoće i ograničenja koja su identifikovana i u sprovedenom empirijskom istraživanju. Reč je o sledećim ograničenjima:

Ograničenja u procesu distribucije upitnika zaposlenima u istraživanim preduzećima koja se odnose na to da je u nekim preduzećima upitnik popunjavao samo top menadžment, a u nekim preduzećima su odbili popunjavanje upitnika. Time se može zaključiti da oni koji poseduju moć u datim organizacijama odlučuju o svim relevantnim pitanjima i da ta pitanja nikada i ne postanu predmet rasprave. Navedeno ide u prilog kritici da se primena ITSP- metodologije ne preporučuje u prisilnim problemskim situacijama, jer će biti od koristi samo onima koji poseduju moć. Za buduća istraživanja od odgovarajuće važnosti je proširiti uzorak, tj. uključiti veći broj stakeholder-a i obezbediti ravnomernu raspoređenost različitih grupa zaposlenih u strukturi uzorka.

Ograničenje analizirane primene ITSP-metodologije je što debata i sinteza nisu sprovedene u realnim uslovima. Iako postoje razlozi zbog kojih ove faze nisu sprovedene u istraživanim preduzećima (nespremnost rukovodstava preduzeća da dopuste debatu, nedostatak vremena i različiti interesi), unapređenje procesa upravljanja problemskim situacijama se može postići samo realnom primenom svih faza ITSP-metodologije. Shodno tome, za buduća istraživanja je važno da se ove faze sprovedu u preduzećima.

Ipak, može se zaključiti da se primenom ITSP-metodologije u upravljanju problemskim situacijama lokalne privrede omogućava holističko istraživanje međusobno suprotstavljenih shvatanja i percepcija relevantnih stakeholder-a, kako bi se opredelilo njihovo usaglašeno

delovanje. Zapravo, rezultati sprovedenog istraživanja pokazuju da je potvrđena ključna hipoteza u radu.

Mogućnosti otklanjanja ključnih manjkavosti ITSP-metodologije kroz njenu kombinovanu upotrebu sa nekim drugim sistemskim prilazima (na primer, Organizacionom kibernetikom) predstavljaju, takođe, područje relevantno za buduća istraživanja.

Reference

1. Berniker, E. & McNabb, D. (2006). Dialectical Inquiry: A Structured Qualitative Research Methods. *The Qualitative Report*, 11 (4), 643-664.
2. Chanin, M. N. & Shapiro, H. J. (1985). Dialectical inquiry in strategic planning: extending the boundaries. *The Academy of Management Review*, 10 (4), 663-675.
3. Churchman, C. (1971). *The design of inquiring systems – basic concept of systems and organizations*. New York: Basic Books, Inc., Publishers
4. Churchman, C. W (1968). *A systems approach*. New York: A Delta Book
5. Cosier, R. A. & John C. Alpin (1980). A Critical View of Dialectical Inquiry as a Tool in Strategic Planning. *Strategic Management Journal*, 1 (4), 343-356.
6. Dewar, J. A. (2002). *Assumption-based planning: a tool for reducing avoidable surprises*. Cambridge: University Press
7. Elrod, R. & Moss, S. (1994). Adversarial decision making: benefits or losses. *Omega – International Journal for Management Science*, 22 (3), 283-289.
8. George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference. 11.0 update*, 4th edition, Boston, USA: Allyn & Bacon.
9. Gregory, A. J., (2008). Strategic development in higher education: A critical systems perspective. *Systems Research and Behavioral Science*, 25 (5), 605-614.
10. Jackson, M. (1997). Pluralism in systems thinking and practice. J. Mingers & A. Gill (Eds.), *Multimethodology – The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies* (pp. 347-378). Chichester: John Wiley & Sons.
11. Jackson, M. (1999). Towards coherent pluralism in management science. *Journal of the Operational Research society*, 50 (1), 12-22.
12. Jackson, M. (2003). *Systems thinking: creative holism for managers*, Chichester: John Wiley and Sons
13. Jackson, M. (2010). Reflections on the development and contribution of critical systems thinking and practice. *Systems Research and Behavioral Science*, 27 (2), 133-139.
14. Katzenstein, G. (1996). The Debate on Structured Debate: Toward a Unified Theory, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66 (3), 316–332.
15. Mason, R. (1969). A dialectical approach to strategic planning. *Management Science*, 15, B403-B414.
16. Mason, R. & Mitroff, I. (1981). *Challenging strategic planning assumptions*. New York: John Wiley and Sons
17. Millet, I. & Gogan, J. L. (2006). A dialectical framework for problem structuring and information technology. *The Journal of the Operational Research Society*, 57 (4), 434-442.
18. Mingers, J. (1997). Multiparadigm multimethodology. In J. Mingers & A. Gill (Eds.), *Multimethodology – The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies* (1-20). Chichester: John Wiley & Sons.
19. Mingers, J. (2000). Variety is the spice of life: combining soft and hard OR/MS methods. *International Transactions in Operational Research*, 7 (6), 673-691.
20. Mingers, J. & Broclesby, J. (1997). Multimethodology: towards a framework for mixing methodologies. *Omega – International Journal for Management Science*, 25 (5), 489-509.
21. Mitroff, I. I., Barabba, V. P. & Kilmann, R. H. (1977). The application of behavioral and philosophical technologies to strategic planning: a case study of large federal agency. *Management Science*, 24 (1), 44-58.
22. Mitroff, I. I. & Emshoff, J. R. (1979). On strategic assumption-making: a dialectical approach to policy and planning, *The Academy of Management Review*, 4 (1), 1-12.
23. Mitroff, I. I., Emshoff, J. R. & Kilmann, R. H. (1979). Assumptional analysis: a methodology for strategic problem solving. *Management Science*, 25 (6), 583-593.

24. Petrović, S. P. (2010). *Sistemsko mišljenje, Sistemske metodologije*, Kragujevac: Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu
25. Petrović, S. P. (2011). Dijalektička sinteza u holističkom formulisanju poslovne strategije, *Ekonomске teme*, 4, 509-526.
26. Petrović, S. P. (2012). Pluralism in structuring the management problem situations. *Teme*, 36 (2), 797-814.
27. Priem, R. L. & Price, K. H. (1991). Process and Outcome Expectations for the Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy and Consensus Techniques of Strategic Decision Making, *Group and Organization Studies*, 16 (2), 206-225.
28. Robertson, D. W. (2002). A Comparison of Three Group Decision-Making Strategies Approaches and Their Effects on the Group Decision-Making Process, Retrieved November 07, 2012, from <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-04252002-223855/unrestricted/Disserta.doc.pdf>
29. Schweiger, M., William R. Sandberg, W. R. & Ragan, J. W. (1986). Group approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus, *The Academy of Management Journal*, 29 (1), 51-71.
30. Schweiger, M., William R. Sandberg, W. R. & Paula L. Rechner, P. L. (1989). Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making, *The Academy of Management Journal*, 32 (4): 745-772.
31. Schwenk, C. R & Cosier, R. A. (1980). Effects of the Expert, Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry Methods on Prediction Performance, *Organizational Behavior and Human Performance*, 26 (3), 409-424.
32. Schwenk, C. & Valacich, J. S. (1994). Effects of Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry on Individuals versus Groups, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59 (2): 210-222.
33. Soldić-Aleksić, J. (2011). *Primenjena analiza podataka*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu
34. Valacich, J. S. & Schwenk, C. (1995). Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry Effects on Face-to-Face and Computer-Mediated Group Decision Making, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63 (2), 158-173.

PROCES INTERNACIONALIZACIJE POSLOVANJA PREDUZEĆA SA PODRUČJA ŠUMADIJE

Dr Srđan Šapic*

Dr Mirjana Knežević

Jovana Golo

Apstrakt: *Za uspeh preduzeća u savremenim uslovima poslovanja nesumljivo je potrebno prisustvo na svetskim tržištima i konkurentnost na globalnom nivou. Drugim rečima, sprovođenje procesa internacionalizacije sve više postaje neminovnost i pretpostavka ostvarivanja uspeha preduzeća na svetskom tržištu (Đorđević Momčilo (2001), str. 19). Takođe, posmatrano sa makro-ekonomskog stanovišta, uslov opstanka i funkcionisanja jedne nacionalne privrede jeste njeno uključivanje u tokove međunarodne trgovine, odnosno prihvatanje procesa internacionalizacije.*

Postojeća nacionalna tržišta postaju tesna za poslovanje kako većim diversifikovanim preduzećima tako i onim manjim i srednjim. Ta preduzeća proširuju svoje poslovanje izvan nacionalnih granica, pronalaze nova tržišta kao važan izvor rasta i profita.

Cilj ovog rada je da ukaže na karakteristike procesa donošenja odluke o internacionalizaciji preduzeća iz regiona Šumadije. Takođe, rad ima za cilj i da ukaže na najznačajnije motive i razloge internacionalizacije preduzeća iz Šumadije, ostvarena očekivanja od internacionalizacije, kao i značaj doprinosa države i lokalne zajednice internacionalizaciji preduzeća sa tog područja.

Ključne reči: *međunarodna marketing strategija, motivi internacionalizacije, proces donošenja odluka, efekti internacionalizacije, izvozni marketing.*

1. Teorijska razmatranja

1.1 Motivi i razlozi izlaska na međunarodno tržište

Motivi koji leže u osnovi međunarodnih tržišnih aktivnosti su veoma raznovrsni i razlikuju se od tržišta do tržišta po svojoj ulozi i značaju. Samim tim nema ni jedinstvene teorije koja objašnjava motivaciju kompanija ka internacionalizaciji svojih aktivnosti.

Prof. Đorđević smatra da se u suštini može govoriti o dva tipa motivacije: jedan je povezan sa vlasništvom specifične prednosti, a drugi je povezan sa prednostima lokacije. (Đorđević Momčilo (2001), str. 11.)

Kompanija će najčešće realizovati ekonomsku prednost stvaranjem monopolističkog internog tržišta u kome prednosti znanja mogu biti razvijene i eksploatisane na optimalan način širom sveta, s obzirom da nije suočena sa zaštitnim transakcionim troškovima koji postoje van internog tržišta. Pored toga postoje i drugi specifični motivi kao: produktivnost, diferencijacija proizvoda, ulazne cene, transportni troškovi, fluktuacija deviznih kurseva, trgovinske barijere, opšta ekonomska klima lokalne zemlje. Liberalizacija tržišta kapitala kao i deregulacija i integracija finansijskog tržišta su takođe doprineli jačanju finansijskih veza među ekonomijama.

Bez postojanja jakih razloga malo je verovatno da će firma uopšte reagovati na pojavu mogućnosti na međunarodnim tržištima. Najprisutniji razlozi uključivanja u tokove međunarodnog poslovanja mogu se grupisati u četiri grupe: proizvodni, tržišni, konkurentski i finansijski. (Rakita Branko (2003), str. 43.)

* ssapic@kg.ac.rs

Proizvodni razlozi: 1) potpunije iskorišćenje proizvodnih kapaciteta, 2) produžavanje životnog ciklusa proizvoda, 3) fleksibilnije upravljanje proizvodnim asortimanom i 4) osavremenjivanje proizvodnje i praćenje tehnoloških promena.

Tržišni razlozi: 1) nedovoljni potencijal i/ili rast domaćeg tržišta, 2) praćenje svojih velikih kupaca u njihovom nastupu na inostranom tržištu, 3) orijentacija na tržišnu diversifikaciju, 4) smanjivanje zavisnosti od jednog tržišta i 5) korišćenje prednosti različitih stopa ekonomskog razvoja po zemljama, a time i postojanja različitih tržišnih potencijala.

Konkurentski razlozi: 1) upoznavanje sa snagom i mogućnostima međunarodne konkurencije, 2) sticanje međunarodnog poslovnog iskustva, 3) korišćenje prednosti povoljnije konkurentne strukture, 4) odbrana postojeće konkurentne pozicije i 5) popravljane imidža na domaćem tržištu.

Finansijski razlozi: 1) obezbeđivanje potrebnih deviza, 2) efikasnije upravljanje strukturom ukupnih troškova, 3) brži povraćaj ulaganja, 4) bolji finansijski leveridž i 5) postizanje viših cena i većeg profita u inostranstvu.

Motivi i razlozi međunarodnih tržišnih aktivnosti po profesoru Seniću su: (*Senić Radoslav (1993), str. 491.*) 1) Diferencirana potreba na međunarodnim tržištima otvara mogućnosti prodaje za konkrentno sposobne proizvod/usluge; 2) Uočavanje prodajnih šansi vodi ka povećanju prodaje, opadajućim troškovima proizvodnje i time ka većim doprinosima dobiti; 3) Dodajni doprinosi će se investirati u istraživanje i razvoj proizvoda i procesa kao i u obradu tržišta; 4) Time će se međunarodna konkurentna sposobnost osigurati i pospešiti.

Razlozi uključivanja u tokove međunarodnog poslovanja mogu imati obeležja: stimulansa, motiva i konkretnih ciljeva. Stimulansi mogu biti interni (rezultat superiornog znanja ili proizvoda, proizvodnih, finansijskih ili marketinških potencijala) ili eksterni (tržišne mogućnosti i struktura konkurencije). Motivi mogu biti ofanzivni (preventivni) ili defanzivni (kao rezultat pritiska). Istraživanja pokazuju da kod austrijskih, italijanskih i britanskih firmi i menadžera preovlađuju ofanzivni motivi pri nastupu na inostranim tržištima. (*Dahringer i Muhlbacher (1991)*). Ciljevi internacionalizacije mogu biti strategijski ili operativni.

Bradley navodi sledeće razloge ili podsticaje internacionalizacije aktivnosti preduzeća: (*Bradley F. (1999), str. 211.*)

1. kompenzacija za nedostatak rasta na domaćem opadajućem tržištu
2. smanjivanje zavisnosti od domaćeg tržišta, posebno ako je ono u fazi opadanja,
3. iskorišćavanje viška kapaciteta,
4. proširenje tržišta proizvoda koji više nisu atraktivni na domaćem tržištu,
5. ekspoatacija jedinstvenih kompetencija firme,
6. prilagoditi domaće konkurente kroz osvajanje stranih tržišta.

Motivi za internacionalizaciju mogu biti podeljeni u četiri grupe: (*Boston Consulting group (1970), str. 9.*)

1. interni proaktivni (lična satisfakcija, ekonomija obima, ekonomija širine, učenje),
2. eksterni proaktivni (rentabilna prodaja, povećanje obima, internacionalni potrošači, prednost lokacije, praćenje konkurencije),
3. interni reaktivni (ugledanje na druge prekomere zalihe, prekomerni kapaciteti, raspodela rizika), i
4. eksterni reaktivni (nesolidne porudžbine, neatraktivno lokalno tržište, reagovanje na konkurenciju, politički pritisci).

Lična satisfakcija naročito u manjim i srednjim preduzećima je vrlo važan motiv koji može da dovede do odluke za internacionalizacijom poslovanja preduzeća čak i u situaciji kada preduzeće ne raspolaže nekom drugom specifičnom prednosti.

1.2. Odluke u međunarodnom marketingu

Proces međunarodnog planiranja bi trebalo da omogući odgovor na ključna pitanja: (*Doole Isobel, Robin Lowe (2001), str. 141.*)

- Koja je sadašnja pozicija preduzeća?
- Gde ono želi da bude?
- Kako to da ostvari?

Ovo su fundamentalna pitanja za većinu preduzeća, bez obzira da li su ona velika, srednja ili mala, domaća ili međunarodna. Odlučivanje kako nastupiti na međunarodnim tržištima je u stvari pitanje formulisanja međunarodne marketing strategije. Osnovna pretpostavka za uspešan nastup preduzeća na međunarodnom tržištu je efikasan sistem planiranja koji podrazumeva sprovođenje odgovarajućeg postupka u procesu donošenja odluka.

Jedna od faza u procesu planiranja međunarodne marketing strategije je formulisanje međunarodne marketing strategije. Ona je usmerena na uspostavljanje racionalnih odnosa između međunarodnog okruženja u kojem se aktivnost odvija i mogućnosti preduzeća.

Ovoj fazi procesa planiranja prethodi sistematska analiza informacija o relevantnim faktorima. Na osnovu tih faktora donose se međunarodne marketing odluke.

U procesu planiranja međunarodne marketing strategije značajan elemenat je praćenje konkurencije. Utvrđivanje međunarodne marketing strategije se zasniva na poznavanju sadašnjih i predviđanju budućih odluka drugih učesnika na međunarodnom tržištu.

Formulisanje međunarodne marketing strategije je jedna od strategijskih odluka, koja ima za rezultat značajne i dugoročne posledice. Radi se o procesu koji podrazumeva određeni redosled faza u izvođenju: (*Milisavljević Momčilo (1992), str. 543-544.*)

1. Identifikacija i procena potencijala tržišta;
2. Definisane problema sa kojima bi se preduzeće suočilo na analiziranim tržištima i mogućnosti za njihovo prevazilaženje;
3. Definisane ciljeva koji se žele ostvariti na pojedinim tržištima;
4. Formulisanje strategije za svaku zemlju;
5. Izrada planova, programa i projekata za sprovođenje strategije;
6. Organizacija sprovođenja strategije preko planova, programa i projekata i
7. Sistem kontrole koji informiše o rezultatima, problemima i načinima za njihovo rešavanje.

Proces formulisanja međunarodne marketing strategije uključuje dakle nekoliko važnih strategijskih odluka: (*Momčilo Đorđević (2005), str. 130.*)

- izbor tržišta u međunarodnom marketingu,
- izbor načina nastupa na međunarodnom tržištu i
- međunarodni marketing program.

Osnovne strategijske odluke koje bi trebalo doneti u međunarodnom marketingu su prema Kotleru i Armstrongu (*Philip Kotler, Gary Armstrong (1997), str. 529.*) procena međunarodne marketing okoline, odlučivanje da li izvoziti, odlučivanje na kojim tržištima nastupiti, odlučivanje o marketing programu i odlučivanje o marketing organizaciji.

Da bi preduzeće donelo ove odluke neophodno je u analizi suočiti mogućnosti koje nudi aktivnost na međunarodnom tržištu sa mogućnostima preduzeća za uspešno obavljanje te aktivnosti. Na osnovu te analize definišu se ciljevi nastupa na međunarodnom tržištu.

Prilikom analize određenog stranog tržišta vrši se procena njegovih ekonomskih, političko-pravnih i kulturalnih karakteristika. Nakon toga bi top menadžment trebalo da donese

odluku o obimu prodaje na inostranom tržištu, broju stranih tržišta i tipovima zemalja gde se želi nastupati, na koja tržišta ući.

Kada međunarodni marketer istraži ove dimenzije prelazi na sledeći korak, a to je odlučivanje (izbor) o tome na kojem će tržištu preduzeće da nastupi.

Zatim se donosi odluka o ulasku na tržište, odnosno o načinu ulaska. Sledi odlučivanje o marketing programu odnosno o kombinaciji pojedinih instrumenata marketinga (marketing miksu): proizvodu, ceni, distribuciji i promociji.

Planovi i programi realizovanja strategije trebalo bi da preciziraju: ko, šta, kada, gde i zašto treba da preduzme u i van preduzeća?

Na kraju se odlučuje o organizacionoj strukturi koja bi trebalo da doprinese efikasnom i efektivnom sprovođenju marketing odluka.

Proces upravljanja međunarodnim marketing aktivnostima zaokružuje se fazom sprovođenja i kontrole.

U procesu internacionalizacije trebalo bi što preciznije identifikovati moguće prednosti, strategiju za njihovo aktiviranje kao i aproksimirati visinu rizika i troškova i drugih barijera koje pojedini oblici internacionalizacije poslovanja podrazumevaju.

Internationalizacija poslovanja nije jednokratna čin, već proces putem koga preduzeće stiče iskustvo, upoznaje lokalno tržište i kroz podešavanje formi i oblika dozira širinu i intenzitet internacionalizacije svoga biznisa.

Proces ide od bližih, sigurnijih tržišta, kao i od skromnijih poduhvata i jednostavnijih formi ka širokim i komplikovanim poduhvatima kojima se nastoji kroz globalizaciju kapitalizovati stečeni know-how i imidž i minimizirati rizik. (*Todorović Jovan, Dragan Đurićin, Stevo Janošević (2000), str. 413.*)

Formulisanje međunarodne marketing strategije omogućava koordinaciju pojedinačnih marketing aktivnosti na svetskom tržištu. To doprinosi minimiziranju troškova poslovanja i omogućava donošenje racionalnih odluka za svaku pojedinačnu zemlju.

Kompanije se uključuju u međunarodne marketing aktivnosti na jedan od dva načina: (*Momčilo Đorđević (2005), str. 50.*)

- po savetu drugih (drugi domaći izvoznik, strani uvoznik, domaća ili strana vlada itd.)
- kompanija sama počinje da razmišlja o izvozu (ima višak kapaciteta, bolje uočava marketing mogućnosti u drugim zemljama itd.).

Bez postojanja snažnih podsticaja za internacionalizacijom firma ne bi reagovala na pojavu mogućnosti na međunarodnim tržištima. Međutim, ni podsticaji nisu dovoljni sami po sebi već oni moraju biti povezani sa postojanjem određenih tržišnih mogućnosti. Uvid u specifične inostrane tržišne mogućnosti može se steći na tri načina. (*Momčilo Đorđević (2005), str. 85.*)

U prvom slučaju, odluka o internacionalizaciji se donosi na osnovu određenih podsticaja, koji skreću pažnju firme na postojanje mogućnosti na inostranom tržištu. Istraživanje i identifikovanje inostranih tržišta je neredovno ili slučajno i može se reći da je način izbora stranog tržišta oportunistički. Oportunistički pristup izboru međunarodnih tržišta pretpostavlja neredovno, ili slučajno istraživanje i identifikovanje inostranih tržišta sa pojavom određenih signala iz okruženja. Ti podsticaji (na primer, prijem porudžbine ili upita za proizvode i cene od potencijalnih kupaca) skreću pažnju firme na postojanje mogućnosti na inostranom tržištu. Firma može dobiti informacije o tržišnim mogućnostima i od konsultanata angažovanih na identifikovanju mogućnosti na inostranim tržištima. Takođe, vladine agencije i institucije ponekad mogu da obezbede informacije o mogućnostima na inostranom tržištu. Kakva će biti

reakcija firme na pojavu ovih mogućnosti zavisi od više faktora (pravnih regulativa inostrane države, carina, industrijskih standarda, usklađenosti proizvoda, kulturne distance itd.).

U drugom slučaju, do saznanja o određenim tržišnim mogućnostima se može doći kroz proces sistematskog istraživanja i poređenja potencijalnih tržišta i reč je o sistematskom pristupu izboru tržišta. Firma primenjuje odgovarajući logičan postupak za izbor tržišta od utvrđivanja kriterijuma za izbor, preko istraživanja potencijalnih tržišta, njihovog klasifikovanja u skladu sa odgovarajućim kriterijumima i izbor onih tržišta koja omogućavaju tekući i budući razvoj firme.

Treća situacija predstavlja kombinaciju prethodna dva pristupa. Firma počinje sa oportunističkim pristupom koji onda evoluira u sistematski.

Pojedini autori (Root, Muhlbacher) prave razliku između: (*Franklin Root (1998), str. 180.*), *Hans Muhlbacher, Helmuth Leihls, Lee Dahringer (2000), str. 410*) naivnog, pragmatičnog i strategijskog pravila pri izboru načina ulaska na inostrano tržište.

Naivni prilaz. Naivno pravilo podrazumeva korišćenje istog načina poslovanja u svim delovima svetskog tržišta. Razmatra se samo jedan potencijalni način ulaska. Na primer, marketer može da obavlja celokupno međunarodno poslovanje kroz lokalne veleprodaje na opsluživanom tržištu zato što je iskustvo sa ovim načinom ulaska bilo zadovoljavajuće kada je preduzeće prvi put izvozila svoje proizvode. Ovo pravilo umnogome pojednostavljuje zadatak donosioca odluka, ali vrlo često vodi propuštanju atraktivnih mogućnosti i vodi neodgovarajućim rešenjima.

Pragmatični prilaz. Pragmatično pravilo sugerise korišćenje (najlakše) izvodljivog načina poslovanja. Preduzeće počinje da opslužuje lokalno tržište sa načinima ulaska sa niskim troškovima i ukoliko su oni uspešni menja ih u skuplje i rizičnije alternative. Prednost ovog pravila je da štedi vreme i troškove analize i nosi sa sobom mali rizik pri prvom ulasku. Njegov glavni nedostatak je da preduzeće može da propusti da identifikuje druge mogućnosti sa mnogo većim potencijalom za brz i trajan tržišni uspeh i da naiđe na visoke troškove menjanja načina ulaska na tržište.

Strategijski prilaz. Strategijski pristup karakteriše sistematska analiza i poređenje svih raspoloživih oblika poslovanja da bi se na svakom tržištu koristio pravi i najplodotvorniji oblik poslovanja. Pretpostavlja kontinuirano i svestrano istraživanje tržišta, konkurencije i svih alternativnih oblika poslovanja.

U strategijskom prilazu, donosioci odluka prvo identifikuju izvodljive načine ulaska, zatim ih kritički ocenjuju kroz poređenje sa kriterijumima značajnim za postizanje nameravane tržišne pozicije, i na kraju izabiraju rešenje koje se čini najprikladnim. Uprkos činjenici da su informacije o novom poslovnom okruženju uvek površne, ovo pravilo vodi višim učincima od prethodna dva. Ne postoji jedan najbolji način ulaska na međunarodno tržište niti postoje bilo koji logični koraci koje bi, na putu rastuće internacionalizacije, trebalo slediti od jednog do drugog načina ulaska.

Preduzeća koje slede ovaj pristup su uglavnom finansijski i kadrovski jaka, sa velikim međunarodnim iskustvom i reputacijom, kao i aktivnim odnosom prema riziku i marketing konceptu.

Većina preduzeća započinje svoje međunarodno iskustvo izvozom gotovih proizvoda da bi u situaciji stabilne tražnje za svojim proizvodima na tržištu ona osnivala prodajna odeljenja u inostranstvu. Preduzeća zatim (da bi snizila troškove transporta i brojne uvozne dažbine na gotove proizvode) osnivaju fabriku za sklapanje gotovih proizvoda u datoj zemlji, da bi na kraju osnovale filijalu koja bi proizvodila određenu robu i funkcionisala kao samostalno pravno lice u datoj zemlji. (*Shawhky Hany, Pris Linda (1985), str. 108.*)

1.3. Efekti od internacionalizacije

Uključivanje u proces internacionalizacije doprinosi ne samo rastu i razvoju preduzeća, već i opštem privrednom i društvenom razvoju.

Doprinosi i efekti od internacionalizacije su višestruki i višeslojni i mogu se posmatrati na četiri nivoa: (*Dahringer, Muhlbacher, (1991)*) političkom, privrednom, socijalnom i poslovnom.

Politički efekti. Međunarodni marketing je vrlo značajan faktor u kreiranju i uspostavljanju međudržavnih odnosa, međuzavisnosti pa i konkretnih sfera uticaja. Politička snaga i uticaj pojedinih zemalja je najčešće u direktnoj vezi sa nivoom međunarodne afirmacije konkretne zemlje kao ekonomske i tržišne sile. Same države i njene institucije se zato pored ekonomskih i zbog političkih razloga često direktno uključuju u tokove međunarodnog marketinga.

Privredni efekti. Nijedna zemlja na svetu ne živi u potpunoj ekonomskoj i tržišnoj samodovoljnosti. Zato, uključivanje u tokove internacionalizacije predstavlja za mnoge zemlje pitanje opstanka i pretpostavku zaokruživanja i funkcionisanja sopstvenog privrednog sistema. Međunarodni marketing kroz internacionalizaciju najneposrednije doprinosi povezivanju različitih potencijala (privrednih, prirodnih itd.) u najširim svetskim razmerama.

Socijalni efekti. Međunarodni marketing doprinosi značajnim progresivnim promenama kroz transfer znanja, robe i usluga između zemalja na različitim nivoima razvoja, zemalja sa različitim kulturama i privrednim strukturama. Razvoj internacionalizacije direktno ili indirektno značajno doprinosi potpunijem zadovoljavanju opštih društvenih potreba.

Privredni efekti. Preduzeća su osnovni nosioci međunarodnih poslovnih poduhvata videvši u tome prvenstveno sopstvene ekonomske i razvojne interese. Poslovni efekti od internacionalizacije su dominantni i opredeljujući. Za sve veći broj preduzeća internacionalizacija predstavlja uslov opstanka i razvoja. Zato bi ostale efekte (političke, privredne i društvene) trebalo podređivati i izvoditi iz strukture poslovnih efekata. U suprotnom internacionalizacija bi na duži rok bila ekonomski neracionalna i vođena netržišnim, administrativnim i dirigovanim merama.

Izlazak na globalno tržište značajan je ekonomski izazov i za velika i za mala i srednja preduzeća, ali je zbog ekonomske i finansijske snage dostupniji velikim poduzećima. Izlazak na globalno tržište zahteva značajna ulaganja u istraživanje tržišta, u promociju proizvoda, u kanale distribucije, ali i u promenu poslovne filozofije, u prihvatanje koncepta stalnog inoviranja i upravljanja kvalitetom, itd. Sa druge strane to preduzećima može doneti i značajne koristi kao što su: (*European Commission (2007)*)

- povećanje potražnje njihovih proizvoda i usluga na inostranom tržištu kada se domaće tržište suočava sa stagnacijom,
- povećanje prodaje i profita,
- produživanje životnoga ciklusa proizvoda,
- niži troškovi proizvodnje,
- povećanje konkurentnosti i ugleda poduzeća,
- povećanje kvaliteta i povećanje orijentacije prema potrošačima.

2. Metodologija

Podaci su prikupljeni u 30 malih, srednjih i velikih firmi koje su internacionalizovale svoje poslovanje. Svi podaci su prikupljeni tako što su anketni listići lično dostavljani firmama. Sve firme kojima je anketni listić dostavljen su i popunile isti. Firmama koje nisu želele da učestvuju u anketi ili nisu raspolagale odgovarajućim podacima, anketni listić nije ni dostavljan, što može da bude izvesno ograničenje u analizi.

Metodom aritmetičke sredine ukazano je na značaj analiziranih elemenata, dok je metodom standardne devijacije ukazano na ujednačenost stavova ispitanika.

Istraživanje se sastoji iz pet delova. U prvom delu se daju informacije o anketiranim preduzećima, u drugom se ukazuje na motive i razloge internacionalizacije, a u trećem na proces odlučivanja o intrernacionalizaciji. Četvrti deo ukazuje na ostvarene efekte od procesa internacionalizacije, a peti na doprinos države i lokalne zajednice internacionalizaciji preduzeća sa područja Šumadije.

3. Rezultati istraživanja

3.1. Karakteristike preduzeća

Karakteristike preduzeća koja su bila obuhvaćena istraživanjem prikazane su putem narednih tabela, a kao osnovne karakteristike posmatrane su godina osnivanja preduzeća, ukupna prodaja u 2013. godini i učešće inostrane prodaje u ukupnoj prodaji.

Tabela 1: Godina osnivanja preduzeća

Godina osnivanja	Broj kompanija
1980.	10%
1980. -1990.	13,3%
1990. -2000.	33,3%
Posle 2000.	43%

Prema rezultatima u Tabeli 1. može se videti da je u posmatranom uzorku većina preduzeća (76,6%) osnovana nakon 1990. godine. U datoj strukturi uzorka prema godini osnivanja preduzeća, najveći broj preduzeća (43,3%) osnovan je nakon 2000. godine, dok je 33,3% preduzeća osnovano u periodu od 1990. godine do 2000. godine. Ovo se može objasniti činjenicom da je tokom devedesetih godina započet razvoj tržišne ekonomije u Srbiji, koji se nastavlja i nakon 2000. godine. Takođe, učešće Srbije u regionalnim ekonomskim integracijama i značajnije uključivanje u tokove međunarodne trgovine omogućilo je domaćim preduzećima širenje i internacionalizaciju poslovnih aktivnosti na međunarodnom tržištu. U datom periodu, u Srbiji je došlo do zatvaranja velikih preduzeća i nastanka velikog broja malih i srednjih preduzeća, koja putem procesa internacionalizacije aktivnosti mogu proširiti svoje poslovanje na novim, stranim tržištima i na taj način ostvariti dalji rast i razvoj.

Tabela 2: Ukupna prodaja u 2013. godini

Ukupna prodaja (u evrima)	Broj kompanija
do 500.000	20%
do 1.000.000	30%
do 3.000.000	13,3%
do 6.000.000	16,7%
do 12.000.000	10%
preko 12.000.000	10%

Na osnovu prikazanih podataka o ukupnoj prodaji preduzeća u 2013. godini, može se primetiti da većina preduzeća (90%) ostvaruje ukupnu prodaju do 12 miliona evra. Prema međunarodnim standardima, preduzeća koja ostvaruju prodaju do navedenog nivoa posmatraju se kao preduzeća čije je poslovanje malih razmera. Međutim, u datom uzorku se javlja i određen broj preduzeća (10%) čije poslovne aktivnosti i ukupna prodaja prevazilaze vrednost navedenog međunarodnog standarda.

Tabela 3: Učešće inostrane prodaje u ukupnoj prodaji

Učešće inostrane prodaje u ukupnoj prodaji	Broj kompanija
do 10%	16,7%
10% - 30%	16,7%
30% - 50%	23,3%
preko 50%	43,3%

Podaci o učešću inostrane prodaje u ukupnoj prodaji ukazuju na postojanje značajnog broja preduzeća (43,4%) čije se poslovanje u većoj meri bazira na inostranoj prodaji u odnosu na domaću, tj. čije je učešće inostrane prodaje u ukupnoj prodaji veće od 50%. Kod ostalih preduzeća (56,6%) učešće inostrane prodaje je manje od 50%, što govori da se prodajne aktivnosti pretežno sprovode na domaćem tržištu.

3.2 Razlozi i motivi za internacionalizaciju preduzeća

Prilikom internacionalizacije poslovanja preduzeća mogu imati brojne razloge i motive za proširenje svojih poslovnih aktivnosti van domaćeg tržišta. U narednim tabelama su prikazani rezultati istraživanja koji ukazuju na značaj različitih razloga i motiva, iskazanih putem konstatacija.

Za ocenu značaja razloga i motiva za internacionalizaciju korišćene su mere deskriptivne statistike, odnosno, aritmetička sredina i standardna devijacija. Viša vrednost aritmetičke sredine podrazumeva veći značaj razloga (ili motiva) za proces internacionalizacije preduzeća. Manja vrednost standardne devijacije podrazumeva manja odstupanja u stavovima preduzeća u vezi sa značajem određenog razloga (ili motiva) za proces internacionalizacije. Konstatacije su rangirane prema vrednosti navedenih pokazatelja, počevši od najznačajnijih razloga i motiva, do najmanje značajnih.

Tabela 4: Razlozi za internacionalizaciju

Razlozi za internacionalizaciju	Ar. sredina	St. devijacija	Rang
Malo domaće tržište	4.21	1.18	1
Mogućnost ostvarivanja profita	4.17	1.27	2
Deo opšte strategije preduzeća	4.15	1.19	3
Konkurentni proizvod	3.58	1.28	4
Neiskorišćeni kapaciteti proizvodnje	2.88	1.42	5
Slučajan događaj	1.54	0.93	6
Podsticaj države (na primer, preko Agencije za promociju izvoza, subvencija..)	1.50	0.72	7

Napomena: Konstatacije su ocenjivane na skali od 1- u potpunosti se ne slažem, do 5- u potpunosti se slažem.

Prikazani rezultati u Tabeli 3. ukazuju na to da je glavni razlog za donošenje odluke o internacionalizaciji ispitanih preduzeća malo domaće tržište. Međutim, razlozi koji se tiču mogućnosti ostvarivanja dodatnog profita na stranom tržištu i strategije preduzeća koja podrazumeva internacionalizaciju kao pravac poslovanja, takođe imaju visok značaj. Relativno visok značaj imaju i razlozi koji se odnose na konkurentan proizvod i neiskorišćene kapacitete preduzeća. Najmanje značajni razlozi za početak procesa internacionalizacije su slučajni događaji u poslovanju i različiti podsticaji koje država pruža međunarodno orijentisanim preduzećima. Iz datih rezultata se može zaključiti da podsticaji države nisu dovoljni i kao takvi nisu bitan razlog da domaća preduzeća internacionalizuju svoje aktivnosti i da je odluka o procesu internacionalizacije u najvećoj meri posledica ciljeva i strategije menadžmenta preduzeća.

Tabela 5. Motivi za internacionalizaciju

Motivi za internacionalizaciju	Ar. sredina	St. devijacija	Rang
Entuzijazam menadžera	4.13	1.33	1
Praćenje konkurencije	3.50	1.38	2
Susret sa konkurencijom u inostranstvu	3.42	1.17	3
Slučajna narudžbina	1.37	0.77	4

Napomena: Konstatacije su ocenjivane na skali od 1- u potpunosti se ne slažem, do 5- u potpunosti se slažem.

Prema rezultatima analize motiva preduzeća za internacionalizaciju može se primetiti da je najznačajniji motiv entuzijazam menadžera preduzeća. Praćenje aktivnosti domaćih konkurenata na stranim tržištima je prema značaju na drugom mestu, dok je susret sa stranim konkurentima na međunarodnom tržištu takođe visoko ocenjen. Ovakvi rezultati ukazuju na razumevanje značaja konkurencije od strane domaćih preduzeća, kao i njihovu spremnost da se suoče sa aktivnostima konkurentskih preduzeća, na domaćem, ali i na stranom tržištu. Slučajne narudžbine koje mogu biti motiv preduzeća za početak procesa internacionalizacije su prema značaju poslednjem mestu.

Prikazani rezultati u vezi razloga i motiva za internacionalizaciju dovode do zaključka da se radi o preduzećima koja su proaktivno orijentisana u svom poslovanju, sa menadžmentom koji je spreman da iskoristi prilike na stranom tržištu kako bi se realizovali strategijski ciljevi i ostvario rast i razvoj samih preduzeća.

3.3 Proces odlučivanja u vezi sa internacionalizacijom

Za ostvarivanje uspešnog nastupa na međunarodnim tržištima je neophodno formulirati međunarodnu marketing strategiju. Proces donošenja odluka u vezi sa internacionalizacijom podrazumeva planiranje i implementaciju određenih aktivnosti i procedura, a sam proces može podrazumevati različit broj donosilaca odluka, formalizaciju, količinu potrebnih resursa i brzinu odvijanja procesa u različitim preduzećima.

Tabela 6. Karakteristike procesa odlučivanja u vezi sa internacionalizacijom

Karakteristike procesa odlučivanja	Slažem se	Ne slažem se	Ne znam
Centralizovan na vrhu	87,5%	12,5%	-
Zasnovan na pisanoj strategiji	58,3%	20,8%	20,8%
Zahteva formalnu analizu	37,9%	37,5%	25%
Suviše spor	4,2%	70,8%	25%
Suviše brz	12,5%	58,3%	29,2%
Uključuje mnogo donosilaca odluka	20,8%	79,2%	-
Rezultira solidnim angažmanom neophodnih resursa	66,7%	12,5%	20,8%

Rezultati u Tabeli 5. ukazuju da je u najvećem broju kompanija proces odlučivanja u vezi sa internacionalizacijom poslovanja centralizovan na vrhu, odnosno, u 87,5% ispitanih preduzeća odluke o međunarodnim aktivnostima donosi top menadžment. Centralizacija procesa donošenja odluka na vrhu preduzeća može dovesti do nerazumevanja međunarodne strategije i ciljeva od strane zaposlenih na nižim nivoima, što može uticati na implementaciju i rezultate međunarodnih aktivnosti. Kod većine ispitanih preduzeća, odnosno 58,3%, proces internacionalizacije je zasnovan na pisanoj strategiji, ali je značajan broj preduzeća kod kojih to nije slučaj. Ovakav rezultat je u skladu sa rezultatima analize razloga preduzeća za internacionalizaciju, datim u Tabeli 3., gde je strategija preduzeća ocenjena kao jedan od najvažnijih razloga za internacionalizaciju poslovanja. U datom uzorku preduzeća, proces donošenja odluka zahteva

formalnu analizu kod 37,5% preduzeća, ali je isti broj preduzeća kod kojih to nije slučaj. Iako proces donošenja odluka u 79,2% preduzeća podrazumeva veliki broj donosilaca odluka, u 66,7% preduzeća upotreba nephodnih resursa se vrši na dobar način, što ukazuje da postoje dobre procedure i mehanizmi za prenošenje informacija od vrha preduzeća ka zaposlenima.

Tabela 7. Karakteristike istraživanja tržišta

Meta istraživanja	Istraživanje uradila sama firma	Naručeno istraživanje	Kombinovano
Mogućnosti internacionalizacije	62,5%	12,5%	25%
Političko okruženje	66,7%	4,2%	29,2%
Pravna regulativa	54,2%	16,7%	29,2%
Konkurencija	70,8%	8,3%	20,8%
Distribucija	75,5%	12,5%	12,5%
Potrošači/potrebe	50%	25%	25%
Tržišni segmenti	70,8%	12,5%	16,7%
Efekti marketinga	54,2%	16,7%	29,2%

Za uspeh procesa internacionalizacije i učešće preduzeća na međunarodnom tržištu nephodne su informacije o brojnim aspektima međunarodnog okruženja, koje se mogu dobiti putem istraživanja međunarodnog tržišta. U ispitivanom uzorku, veliki broj preduzeća nije dostavio podatke o troškovima istraživanja tržišta, što može značiti da ne ulažu značajne količine novca u ovu aktivnost. Kada se radi o preduzećima koja su dostavila podatke o troškovima istraživanja tržišta, može se primetiti da većina preduzeća ulaže do 10.000€, manji broj preduzeća ulaže do 20.000€, dok su dva preduzeća uložila više od 30.000€.

Rezultati analize karakteristika istraživanja međunarodnog tržišta su prikazani u Tabeli 6., pri čemu se može primetiti da istraživanje najvećeg broja aspekata mikro i makro okruženja preduzeća obavljaju sama, ili kombinovano sa agencijama za istraživanje tržišta. Kategorija u kojoj preduzeća najviše koriste naručeno istraživanje tržišta jesu potrošači i njihove potrebe (25%), ali kod svih ostalih ispitivanih kategorija preovlađuju sopstveno i kombinovano istraživanje tržišta, tj. mali je procenat istraživanja koja tom prilikom za potrebe preduzeća sprovode isključivo agencije za istraživanja tržišta.

3.4 Karakteristike i efekti procesa internacionalizacije

U Tabeli 7. je dat pregled određenih karakteristika preduzeća i procesa internacionalizacije, kao i finansijski i drugi efekti na poslovanje preduzeća.

Visoke vrednosti aritmetičke sredine vezane za prve dve karakteristike, ukazuju na to da ispitivana preduzeća imaju misiju i viziju koje podržavaju internacionalizaciju preduzeća (4.42), kao i da se prilikom internacionalizacije jasno definišu ciljevi nastupa (4.67). Preduzeća su takođe visoko ocenila konstatacije koje se odnose na međunarodno istraživanja tržišta, odnosno, da se istraživanje tržišta koristi za dobijanje informacija o potrošačima, konkurentima i uslovima na stranom tržištu (4.17) i da ono ima veliki značaj za donošenje odluke o internacionalizaciji poslovanja (4.0). Kada je u pitanju nastup na međunarodnom tržištu, ispitivane su konkurentske prednosti preduzeća i potrebna prilagođavanja elemenata marketing miksa na stranim tržištima. Preduzeća su dobro ocenila svoje konkurentske prednosti koje su potrebne za nastup na međunarodnom tržištu (4.17), ali takođe smatraju da su prilagođavanja proizvoda, promocije, cene i distribucije u skladu sa uslovima na stranom tržištu potrebna u velikoj meri (4.08).

Tabela 8. Karakteristike i doprinos procesa internacionalizacije poslovanja

Karakteristike i doprinos procesa internacionalizacije poslovanja	Ar. sredina	St. devijacija
Misija i vizija preduzeća su definisane tako da podržavaju internacionalizaciju poslovanja	4.42	0.93
Preduzeće ima jasno definisane ciljeve u okviru nastupa na inostranim tržištima	4.67	0.56
Istraživanje tržišta se koristi za dobijanje informacija o potrošačima, konkurentima i uslovima na stranom tržištu	4.17	0.96
Prethodno istraživanje stranog tržišta je od velikog značaja za donošenje odluke o internacionalizaciji poslovanja	4.00	1.06
Preduzeće ima konkurentne prednosti potrebne za nastup na stranom tržištu	4.17	0.96
Preduzeće vrši određena prilagođavanja proizvoda, promocije, cene i distribucije u skladu sa uslovima na stranom tržištu	4.08	0.88
Ocena finansijskih i drugih pozitivnih efekata nastalih internacionalizacijom poslovanja	3.29	1.30
Ocena finansijskog uspeha aktivnosti na stranom tržištu u odnosu na preduzete investicije na stranom tržištu	3.46	1.02
Ocena doprinosa internacionalizacije poslovanja organizacionoj kulturi preduzeća i kvalitetu obavljanja poslovnih aktivnosti	4.17	0.92
Preduzeće planira povećanje međunarodnih investicija i učešća međunarodnih aktivnosti u ukupnim poslovnim aktivnostima	4.25	0.99

Napomena: Konstatacije su ocenjivane na skali od 1- u potpunosti se ne slažem (vrlo mali doprinos), do 5- u potpunosti se slažem (vrlo veliki doprinos).

U drugom delu tabele analizirani su efekti procesa internacionalizacije kao i planovi preduzeća u vezi sa međunarodnim aktivnostima. U okviru rezultata internacionalizacije, posmatrani su finansijski i drugi pozitivni efekti, kao i doprinos internacionalizacije poslovanja organizacionoj kulturi preduzeća i kvalitetu obavljanja poslovnih aktivnosti. U tabeli se može videti da preduzeća nisu ostvarila zadovoljavajuće finansijske efekte, s obzirom da je prosečna ocena 3.29, odnosno, 3.46 ako se posmatraju finansijski efekti u odnosu na investicije na stranom tržištu. Međutim, doprinos internacionalizacije organizacionoj kulturi preduzeća i kvalitetu obavljanja poslovnih aktivnosti je na višem nivou u odnosu na finansijske efekte, što govori prosečna ocena od 4.17. Uprkos slabijim finansijskim efektima nastalim internacionalizacijom poslovanja, preduzeća imaju u planu povećanje međunarodnih investicija i učešća međunarodnih aktivnosti u ukupnim poslovnim aktivnostima, na šta ukazuje visoka prosečna ocena te konstatacije (4.25). Ovako visoka ocena ukazuje da preduzeća shvataju značaj internacionalizacije za poslovni uspeh, rast i razvoj preduzeća, kao i na to da će internacionalizacija i u budućnosti biti sastavni deo strategije preduzeća.

3.5 Doprinos države i lokalne zajednice internacionalizaciji preduzeća

Država i lokalna zajednica imaju važnu ulogu u podsticanju i razvoju međunarodnih aktivnosti domaćih preduzeća, putem različitih mera i aktivnosti. Uspeh domaćih preduzeća na stranim tržištima dovodi do rasta konkurentnosti i stabilnog razvoja čitave privrede, rasta zaposlenosti i boljeg životnog standarda stanovništva.

Rezultati analize značaja pomoći države i lokalne zajednice u procesu internacionalizacije domaćih preduzeća predstavljeni su u Tabeli 8. Najveća prosečna ocena prisutna je u slučaju značaja pomoći koju država može pružiti međunarodno orijentisanim preduzećima (2.42). Međutim, može se primetiti da stvarna državna pomoć preduzećima ne obezbeđuje dovoljno koristi, s obzirom da je data vrsta pomoći ocenjena vrlo nepovoljno (1.92) od strane preduzeća.

Tabela 9. Značaj pomoći Republike Srbije i lokalne zajednice u procesu internacionalizacije

Značaj pomoći države i lokalne zajednice	Ar. sredina	St. devijacija
Ocena značaja državne pomoći preduzećima u procesima internacionalizacije	2.42	1.35
Ocena pomoći koju Republika Srbija pruža preduzetnicima u internacionalizaciji	1.92	0.97
Ocena značaja pomoći lokalne zajednice preduzećima u procesima internacionalizacije	1.63	1.01
Ocena pomoći koju lokalna zajednica pruža preduzetnicima u internacionalizaciji	1.75	1.19

Napomena: Konstatacije su ocenjivane na skali od 1- mali značaj (pomoć), do 5- veliki značaj (pomoć).

Iz navedenog se može zaključiti da država ne ulaže dovoljno napora u obezbeđivanje odgovarajuće podrške domaćim preduzećima prilikom njihove internacionalizacije, ili ne obezbeđuje adekvatnu pomoć. Kada je u pitanju pomoć lokalne zajednice i njenih organa, situacija je takođe vrlo nepovoljna, s obzirom na izrazito niske ocene kojom su ispitivana preduzeća vrednovala tu vrstu pomoći. Pomoć koju pruža lokalna zajednica ocenjena je kao manje značajna od državne pomoći (1.63), ali i stvarna pomoć koju lokalna zajednica obezbeđuje ima nižu vrednost od državne pomoći (1.75), što ukazuje na to da domaća preduzeća nemaju puno koristi ni od ove vrste pomoći. Generalni zaključak je da se domaća preduzeća u najvećoj meri moraju osloniti na sopstvene resurse i sposobnosti prilikom nastupa na međunarodnim tržištima, s obzirom da rezultati istraživanja ukazuju da ne postoje adekvatna podrška i pomoć od strane države i lokalne zajednice.

4. Zaključna razmatranja

Istraživanje sprovedeno na uzorku domaćih preduzeća je dovelo do brojnih zaključaka vezanih za motive i razloge za internacionalizaciju poslovanja, karakteristike samog procesa u okviru preduzeća, efekte koji nastaju usled ovog procesa, kao i doprinos države i lokalne zajednice u procesu internacionalizacije poslovnih aktivnosti. Kao najznačajniji razlozi koji dovode do internacionalizacije poslovanja javljaju se malo domaće tržište, želja za sticanjem dodatnog profita i strategija preduzeća čiji je sastavni deo internacionalizacija, kao pravac poslovanja. Podsticaji koje država obezbeđuje domaćim preduzećima najniže su ocenjeni kao razlog za internacionalizaciju poslovanja. Kada su u pitanju motivi za internacionalizaciju, može se zaključiti da su entuzijazam menadženta i konkurentski motivi (praćenje konkurenata kao i susret sa stranim konkurentima) najznačajniji za razvoj poslovnih aktivnosti na stranom tržištu. Proces odlučivanja o internacionalizaciji je u najvećoj meri centralizovan na vrhu preduzeća, zasnovan na pisanoj strategiji i podrazumeva upotrebu neophodnih resursa na odgovarajući način prilikom implementacije strategije internacionalizacije.

Rezultati analize vezani za proces istraživanja stranih tržišta ukazuju na to da preduzeća u najvećem broju slučajeva ovu aktivnost sprovode sama ili u saradnji sa agencijama za istraživanje tržišta, odnosno, ne angažuju specijalizovane agencije u značajnoj meri. Kada su u pitanju karakteristike procesa internacionalizacije, ispitana preduzeća imaju definisanu misiju, viziju i ciljeve koji su orijentisani na internacionalizaciju poslovanja, što ukazuje na značaj koji se pridaje ovom procesu u poslovanju preduzeća. S druge strane, rezultati internacionalizacije poslovanja, među kojima su finansijski i drugi pozitivni efekti, kao i finansijski efekti u odnosu na preduzete investicije, nisu visoki, što ukazuje na velike mogućnosti napredovanja u budućem periodu. Efekti internacionalizacije poslovanja na organizacionu kulturu i generalni kvalitet obavljanja poslovnih aktivnosti su značajniji od finansijskih, što je podsticaj za preduzeća da povećaju međunarodne investicije i učešće na stranim tržištima, kako bi povećali i finansijske rezultate u narednom periodu.

Poslednji deo analize fokusiran je na značaj pomoći države i lokalnih zajednica u procesu internacionalizacije poslovanja. Rezultati ukazuju da pomoć države može biti od značaja prilikom ovog procesa, ali da stvarna pomoć koju država pruža nije adekvatna ili prisutna u dovoljnoj meri, što bi trebalo da ukaže na potrebu za poboljšanjem ove vrste pomoći preduzećima. Kada je u pitanju pomoć koju može obezbediti lokalna zajednica, situacija je vrlo nepovoljna, s obzirom da rezultati analize ukazuju da je za preduzeća ova vrsta pomoći manje značajna od državne, ali i da stvarna pomoć izostaje ili nije odgovarajuća. Navedeni rezultati ukazuju na postojanje problema sa kojima se preduzeća susreću u procesu internacionalizacije, ali svakako mogu ukazati na mogućnosti poboljšanja pomoći i doprinosa koju država i lokalna zajednica mogu pružiti međunarodno orijentisanim preduzećima.

Reference

1. Boston Consulting group. (1970). *Perspective on the Product Portfolio*
2. Bradley F. (1999). *International marketing strategy, Third Edition*, New York: Prentice Hall Europe
3. Dahringer D. Lee, Muhlbacher Hans (1991). *International marketing*. London: Adisson Wesley Publishing Company
4. Doole Isobel, Robin Lowe (2001). *International Marketing Strategy, Analysis, Development and Implemantation, Third Edition*. London: Thomson Learning
5. Đorđević dr Momčilo (2001). *Strategije internacionalizacije preduzeća*. Kragujevac: Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu
6. Đorđević dr Momčilo (2005). *Međunarodni marketing*. Kragujevac: Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu
7. Hollensen Svend (2001). *Global Marketing, A Market-Response Approach, Second Edition*. London: Prentice Hall
8. Milisavljević dr Momčilo (1990). *Marketing, jedanaesto izdanje*. Beograd: Savremena administracija
9. Milisavljević dr Momčilo (1992). *Marketing, dvanaesto izdanje*. Beograd: Savremena administracija
10. Muhlbacher Hans, Helmuth Leih, Lee Dahringer (2000). *International Marketing, A Global Perspective, Third Edition*. London: Thompson Learning
11. Philip Kotler, Gary Armstrong (1997). *Marketing, An Introduction, Fourth Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
12. Rakita dr Branko (1998). *Međunarodni marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu
13. Rakita dr Branko (1993). *Međunarodni marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu
14. Rakita dr Branko (2003). *Međunarodni menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu
15. Root Franklin (1998). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books
16. Senić dr Radoslav (1993). *Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*. Beograd: Savremena administracija
17. Shawhky Hany, Pris Linda, (1985). Alternativni oblici poslovanja u inostranstvu – finansijska prespektiv., *Економски анали*.
18. Todorović Jovan, Dragan Đuričin, Stevo Janošević (2000). *Strategijski menadžment*. Beograd: Institut za tržišna istraživanja
19. Observatory of European SMEs (2007). *Internationalisation of SMEs*. Luxembourg: European Commission

EFIKASNOST UPOTREBE INTELEKTUALNOG KAPITALA KAO DETERMINANTA FINANSIJSKIH PERFORMANSI KOD NAJUSPEŠNIJIH KRAGUJEVAČKIH PREDUZEĆA

Dr Stevo Janošević*
Dr Vladimir Dženopoljac

Apstrakt: *Intelektualni kapital (IK) opredeljuje potencijal rasta, generiše najveći deo uvećane vrednosti i, samim tim, predstavlja izvor konkurentske prednosti preduzeća informatičke privrede. Brojni su empirijski dokazi koji potvrđuju značajan rast investicija u IK i da okosnicu procesa stvaranja vrednosti čini upravljanje IK-om. Osnovne komponente IK-a su: ljudski, strukturni (interni) i relacioni (eksterni) kapital. Supstancu IK-a ili nematerijalne aktive čine nematerijalni resursi. Predmet istraživanja u radu je identifikovanje glavnih faktora iz perspektive resursnog pristupa koji determinišu poslovni uspeh najuspešnijih preduzeća sa teritorije grada Kragujevca. Osnovni cilj istraživanja podrazumeva utvrđivanje međuzavisnosti između komponenti IK-a i finansijskih performansi najuspešnijih kragujevačkih preduzeća. U radu su testirane dve osnovne istraživačke hipoteze u vezi sa uticajem ljudskog i strukturnog kapitala (kao glavnih elemenata IK-a) na finansijske performanse (izražene neto dobitkom, poslovnim prihodima, profitabilnošću, produktivnošću zaposlenih, prinosom na sopstveni kapital i prinosom na ukupnu aktivu) najuspešnijih kragujevačkih preduzeća. Rezultati sprovedenih statističkih analiza ukazuju na to da su postavljene hipoteze većim delom dokazane, u smislu da je uticaj ljudskog i strukturnog kapitala statistički značajan i pozitivan. S druge strane istraživanje pokazuje da je materijalna imovina i dalje glavna determinanta finansijskih performansi analiziranih preduzeća.*

Ključne reči: *intelektualni kapital, nematerijalna aktiva, finansijske performanse, koeficijent efikasnosti intelektualnog kapitala*

Uvodne napomene

Ekonomija zasnovana na znanju uzrokuje promenu biznis modela savremenog preduzeća. Biznis model koji dominira u uslovima hiperkonkurencije, globalizacije i internet revolucije podrazumeva identifikovanje, vrednovanje i eksploataciju intelektualnog kapitala (engl. *intellectual capital*), odnosno nematerijalne aktive (engl. *intangible assets*) preduzeća u cilju maksimiziranja vrednosti za vlasnike. Osnovna razlika između ekonomije zasnovane na znanju i industrijske ekonomije je mesto i uloga nematerijalnih resursa u procesu stvaranja vrednosti preduzeća. S obzirom da menadžment informacioni sistemi i računovodstveni principi i standardi ne dozvoljavaju potpuno iskazivanje različitih elemenata intelektualnog kapitala (IK) preduzeća, veliki broj istraživača i konsultanata poslednjih godina zastupa stav da donošenje menadžerskih, investicionih i kreditnih odluka, baziranih isključivo na finansijskim izveštajima preduzeća, može rezultirati u značajnim gubicima kako za preduzeća, tako i za dobavljače proizvoda, usluga ili kapitala.³⁴

Vrednost stvorena eksploatacijom IK-a je mnogo veća od one koja je posledica korišćenja materijalne imovine.³⁵ Prema jednoj studiji³⁶, 94% izvršnih direktora se složilo da je neophodno pravilno razumeti prirodu i adekvatno upravljati IK-om. Od ovog broja, 50% je izjavilo da upravljanje IK-om predstavlja jedan od tri najznačajnija izazova za menadžere danas,

* sjanosevic@kg.ac.rs

³⁴ MERITUM (2002). *MERITUM Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles. Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management*. Madrid: MERITUM, str. 1

³⁵ Janošević, S. (2009). Nematerijalna aktiva i stvaranje vrednosti. *Ekonomika preduzeća, novembar-decembar*, str. 399-414

³⁶ Roos, G., Pike, S. and Fernström, L. (2005). *Managing Intellectual Capital in Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann, str. 1

dok je 13% ispitanika izjavilo da ova oblast predstavlja upravo najznačajniji menadžment izazov današnjice. Istraživanja u oblasti IK-a se u najvećoj meri fokusiraju na nekoliko značajnih problemskih oblasti:

- definisanje IK-a
- utvrđivanje konstitutivnih elemenata IK-a
- merenje veličine IK-a i njegovog doprinosa stvaranju vrednosti
- ograničenja i mogućnosti računovodstvenog iskazivanja IK-a i
- odnos strategije i IK-a

Problem u vezi sa istraživanjima IK-a je u definisanju i razumevanju njegovih osnovnih komponenti. Termini koji se najčešće koriste u literaturi za opisivanje neopipljive imovine preduzeća su intelektualni kapital (engl. *intellectual capital*), nematerijalna aktiva (engl. *intangible assets*), neopipljivi resursi (engl. *intangible resources*), nematerijalne vrednosti (engl. *immaterial values*), intelektualna svojina (engl. *intellectual property*). Pored postojanja različitih termina, u literaturi postoji i veliki broj definicija IK-a. Tako, na primer, u definisanju IK-a pojedini autori posebno naglašavaju da je to:

- Nevidljiva imovina preduzeća koja obuhvata veliki broj elemenata, poput tehnologije, lojalnosti klijenata, imidža kompanije, korporativne kulture i menadžment veština³⁷
- „Pokretač vrednosti koji transformiše proizvodne resurse u aktivu sa dodatom vrednošću“³⁸
- Imovina koja nema fizički izraz, ali je od velikog značaja za poslovanje³⁹
- „Kolektivna snaga mozga“ jedne organizacije sačinjena od znanja, informacija, intelektualne svojine i iskustva koje postoji u preduzeću⁴⁰
- „Znanje koje se može konvertovati u profit“⁴¹
- Polaganje prava na buduće koristi⁴²

Različito poimanje same suštine IK-a se odražava na njegovu kategorizaciju. Naime, u literaturi ne postoji jedna opšte prihvaćena kategorizacija konstitutivnih elemenata IK-a. U svom sada već pionirskom pokušaju istraživanja strategijske uloge nematerijalnih resursa, Hall⁴³ kategorizira nematerijalne resurse polazeći od toga da li su zavisni ili nezavisni od ljudskih resursa. U nekim od najznačajnijih kategorizacija IK-a ukazuje se na njegove sledeće osnovne komponente:

- kompetencije zaposlenih, interna struktura i eksterna struktura⁴⁴
- ljudski, organizacioni i kapital kupaca⁴⁵
- inovacije (otkrića ili znanja), ljudske resurse i organizacione prakse⁴⁶

³⁷ Itami, H. (1991). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press, str. 12

³⁸ Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 2, str. 135-144

³⁹ Edvinsson, L. and Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.

⁴⁰ Stewart, T. A. (1998). *Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations*. London: Nicolas Brealey Publishing, str. XX

⁴¹ Sullivan, P. H. (2000). *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. New York: Wiley, str. 4

⁴² Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press, str. 5

⁴³ Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 2, str. 135-144; Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 8, str. 607-618

⁴⁴ Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth - Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Barrett-Kohler, str. 10

⁴⁵ Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, str. 366-373

⁴⁶ Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press, str. 6

- ljudski, informatički i organizacioni kapital⁴⁷
- zaštitni znakovi, impresumi i izdavački naslovi, kompjuterski softveri, licence, autorska prava, patenti i druga vlasnička prava, recepture, formule, modeli, dizajn i prototipovi i nematerijalna imovina u razvoju⁴⁸
- ljudski, strukturni i relacioni kapital⁴⁹

Različiti pojavni oblici IK-a se najčešće kategoriziraju na ljudski, strukturni i relacioni kapital. Ljudski kapital čine znanje, veštine, ekspertize i inovativne mogućnosti zaposlenih, njihova talentovanost, motivisanost, kreativnost, ispoljeni entuzijazam, sposobnost učenja i timski rad. Strukturni kapital čine, pre svega, menadžment sistemi, poslovna kultura, informaciono-komunikacioni sistemi, interne baze podataka i različiti oblici intelektualne svojine putem kojih se eksploatiše nematerijalna imovina. Relacioni kapital uključuje brojne eksterne odnose sa različitim stejkholderima (pre svega to su kupci, dobavljači, kreditori, investitori) i njihovu percepciju preduzeća. Primeri relacionog kapitala su brend, reputacija, odnosi sa kupcima i dobavljačima, različiti dogovori, licence, kanali prodaje, pregovarački kapaciteti, različita eksterna umrežavanja.⁵⁰

Računovodstveni tretman IK-a je značajan zbog činjenice da vlasnici kapitala često na bazi finansijskih izveštaja donose odluke o investiranju u određeno preduzeće. Pored ovoga, evidentan je i gap između tržišne vrednosti preduzeća i knjigovodstvene vrednosti kapitala, pri čemu značajan uticaj na pozitivnu razliku između pomenutih veličina ima upravo IK koji se ne vidi u bilansu stanja preduzeća. Stoga je obelodanjivanje IK-a u finansijskim izveštajima veoma značajno pitanje s obzirom da on dugoročno opredeljuje stvaranje vrednosti.⁵¹ Međunarodni računovodstveni standard 38 predviđa mogućnost obelodanjivanja nematerijalne aktive samo pod sledećim uslovima: ukoliko može da se identifikuje, kontroliše, poveže sa budućim koristima i u situaciji kada se troškovi zasebno stečene nematerijalne aktive mogu pouzdano odmeriti.⁵²

Merenje veličine IK-a i njegovog doprinosa stvaranju vrednosti je od izuzetno velikog značaja jer je u funkciji, pre svega, formulisanja i implementacije uspešne poslovne strategije, donošenja odluka povezanih sa diversifikacijom i rastom uopšte, primene adekvatnih kompenzacionih šema i komuniciranja sa eskternim stejkholderima.⁵³ Najraniji pokušaji merenja i iskazivanja IK-a se ogledaju u radovima Edvinsson-a⁵⁴, koji je načinio prve korake u ovom smeru razvijajući model poznat kao *Skandia Navigator*. Tokom poslednje tri decenije je razvijen veliki broj različitih metoda za utvrđivanje i praćenje vrednosti IK-a, kao i za identifikovanje njegovog relativnog doprinosa poslovnim performansama preduzeća. Različite metode merenja se mogu svrstati u četiri velike kategorije:⁵⁵

⁴⁷ Kaplan, R. and Norton, D. (2004). *Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

⁴⁸ Chareonsuk, C. and Chansa-ngavej, C. (2008). Intangible assets management framework for long-term financial performance. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 6, str. 812-828

⁴⁹ Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth - Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Barrett-Kohler; MERITUM (2002). *MERITUM Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles. Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management*. Madrid: MERITUM; Bontis, N. (2002). *World Congress on Intellectual Capital Reading*. Boston: Butterworth-Heinemann.

⁵⁰ Janošević, S. and Dženopoljac, V. (2011). Intellectual capital and financial performance of Serbian companies in the real sector. *Ekonomika preduzeća*, special edition, November-December, str. 352-366

⁵¹ Roslender, R. (2004). Accounting for intellectual capital: rethinking its theoretical underpinnings. *Measuring Business Excellence*, Vol. 8, No. 1, str. 38-45

⁵² Chareonsuk, C. and Chansa-ngavej, C. (2008). Intangible assets management framework for long-term financial performance. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 6, str. 812-828

⁵³ Marr, B., Gray, D. and Neely, A. (2003). Why do firms measure their intellectual capital? *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, No. 4, str. 441-464

⁵⁴ Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, str. 366-373

⁵⁵ Roos, G., Pike, S. and Fernström, L. (2005). *Managing Intellectual Capital in Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann, str. 247-255

- direktne metode merenja (engl. *Direct Intellectual Capital Methods, DICM*)
- metode tržišne kapitalizacije (engl. *Market Capitalization Methods, MCM*)
- metode zasnovane na prinosu na aktivu (engl. *ROA Methods*)
- *scorecard* modeli

Prve tri grupe metoda merenja IK-a kao rezultat daju finansijsku vrednost, dok poslednja grupa ukazuje na nefinansijsku vrednost, odnosno fokusira se na nefinansijska merila vrednosti IK-a. Direktne metode merenja se karakterišu time što nastoje da procene veličinu pojedinačnih elemenata IK-a u novcu. S obzirom da knjigovodstvena vrednost preduzeća u praksi nikada nije jednaka njenoj tržišnoj vrednosti, odnosno da je kod uspešnih preduzeća tržišna vrednost iznad knjigovodstvene, osnovna pretpostavka od koje polaze metode tržišne kapitalizacije je to da ova pozitivna razlika može da služi kao aproksimacija vrednosti IK-a. Metode prinosa na ukupna sredstva su poznatije pod nazivom ROA metode (engl. *Return on Assets*). Ono što je zajedničko metodama u ovoj grupi je način obračuna veličine IK-a, koji, suprotno onome što može da se pretpostavi iz naziva, ne podrazumeva uvek da se polazi od prinosa na ukupna sredstva. Pripadnost ovoj grupi metoda merenja više opredeljuje činjenica da se obračun vrši na bazi finansijskih izveštaja preduzeća i da se koriste različite vrste racio brojeva za dobijanje konačne vrednosti IK-a. Poslednja grupa metoda za merenje su metode koje se baziraju na prikupljanju podataka u vezi sa elementima IK-a kako bi se dobijeni indikatori prezentovali u formi liste rezultata (engl. *scorecard*) ili u formi grafičkih prikaza. *Scorecard* modeli su slični modelima iz grupe direktnih metoda merenja, s tim da je razlika u tome što se kod *scorecard* modela ne utvrđuje novčana vrednost elemenata IK-a, već se u najboljem slučaju može formirati određeni kompozitni indeks.

Istraživački napori su dalje usmeravani ka utvrđivanju odnosa između IK-a i procesa stvaranja vrednosti, odnosno poslovnih performansi preduzeća. Podaci o preduzećima iz grupe S&P 500 od sredine 80-ih godina prošlog veka, govore o značajnom porastu tržišne vrednosti u odnosu na knjigovodstvenu vrednost kapitala tih preduzeća. U martu 2000. godine je dostignut vrhunac posmatrajući odnos ovih veličina. Naime, u pomenutom periodu je tržišna vrednost preduzeća bila 7,5 puta veća od knjigovodstvene vrednosti kapitala. Kasnije, u periodu od avgusta 2002. godine, taj odnos se smanjuje na 4,2. Činjenica da je tržišna vrednost najuspešnijih preduzeća nekoliko puta veća od knjigovodstvene upućuje na zaključak da je stvaranje vrednosti više pod uticajem faktora koji se ne pojavljuju u finansijskim izveštajima i koji nisu deo materijalne imovine. Novija istraživanja⁵⁶ pokazuju da je učešće nematerijalne aktive danas između 75-85% ukupne vrednosti aktive. Isto tako, podaci o preduzećima iz grupe S&P 500 od sredine 80-ih godina prošlog veka govore o značajnom porastu učešća knjigovodstvene vrednosti nematerijalne imovine u njihovoj kako knjigovodstvenoj, tako i tržišnoj vrednosti. U periodu 1975-2005. godina učešće knjigovodstvene vrednosti nematerijalne imovine u ukupnoj knjigovodstvenoj vrednosti aktive je povećano sa 1,9% na 43,2%, dok je u istom periodu učešće knjigovodstvene vrednosti nematerijalne imovine u tržišnoj kapitalizaciji povećano sa 1,6% na 15,5%.⁵⁷ Zaključak koji se može izvesti je da su investicije u nematerijalnu aktivu, odnosno IK, glavni pokretač vrednosti u poslovanju savremenog preduzeća.⁵⁸

⁵⁶ Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press; Kaplan, R. and Norton, D. (2004). *Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

⁵⁷ Cardoza, K., Basara, J., Cooper, L. and Conroy, R. (2006). The power of intangible assets: an analysis of the S&P 500. *Les Nouvelles*, str. 3-7

⁵⁸ Janošević, S. (2009). Nematerijalna aktiva i stvaranje vrednosti. *Ekonomika preduzeća, novembar-decembar*, str. 399-414

Pregled literature

Veliki broj istraživačkih studija⁵⁹ se bavio uticajem IK-a na finansijske i tržišne performanse preduzeća. U najvećem broju slučajeva se ukazuje na pozitivnu korelaciju između komponenti IK-a i finansijskih i tržišnih performansi. Iako je najčešći rezultat istraživanja bio da postoji pozitivna korelacija između komponenti IK-a i različitih varijabli koje se koriste prilikom merenja performansi, postoje istraživačke studije u kojima se pokazalo da IK ipak ne utiče na poslovne performanse preduzeća (bez obzira na granu u kojoj posluju), i pored relativno velikog broja jedinica u uzorku. Zbog karaktera istraživanja ovog rada, posebno se treba osvrnuti na nekoliko istraživanja sprovedenih u Srbiji. U pitanju je, pre svega, istraživanje sprovedeno na uzorku 100 preduzeća iz realnog sektora sa najvećom neto dobiti⁶⁰ za 2010. i 2011. godinu, zatim istraživanje uticaja IK-a na finansijske i tržišne performanse preduzeća iz grupe *BELEX15*⁶¹ i *BELEXline*⁶², respektivno, istraživanje kojim se sagledavao uticaj IK-a na finansijske performanse najvećih izvoznika u Srbiji⁶³, kao i istraživanje koje se bavilo uticajem IK-a na finansijske performanse banaka u Srbiji.⁶⁴

U okviru dva istraživanja koja su tretirala realni sektor i preduzeća sa najvećom neto dobiti u 2010. i 2011. godini, nije dokazana dovoljno jaka veza između IK-a i finansijskih performansi. Rezultati ove dve studije upućuju na zaključak da poslovni uspeh, meren neto dobitkom, poslovnim prihodima i poslovnim dobitkom, ni na koji način nije determinisan elementima IK-a analiziranih najprofitabilnijih preduzeća u Srbiji. Ovo navodi na zaključak da je poslovni uspeh uzrokovan faktorima koji ne potpadaju pod kategoriju savremene dobre prakse. Sadašnje stanje stvari u srpskoj privredi odslikava situaciju u kojoj su korporativne performanse u znatno manjoj meri determinisane uticajem različitih komponenti IK-a. Naime, poslovne performanse ovih preduzeća još uvek zavise najviše od njihove fizičke imovine, položajne rente i, eventualno, ostvarene tržišne pozicije.

U slučaju preduzeća iz grupe *BELEX15* studija, takođe, nije uspela da dokaže postojanje jake veze između VAIC koeficijenta (koji je predstavljao korišćeno merilo efikasnosti upotrebe IK-a) i korporativnih performansi koje su merene prinosom na sopstveni kapital (engl. *Return on Equity*, ROE), prinosom na ukupnu aktivu (engl. *Return on Assets*, ROI) i produktivnošću zaposlenih (engl. *Employee Productivity*, EP). Prilikom utvrđivanja prirode i oblika odnosa

⁵⁹ Wang, J. (2008). Investigating market value and intellectual capital for S&P500. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9, No. 4, str. 546-563; Zéghal, D. and Maaloul, A. (2010). Analyzing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11, No. 1, str. 39-60; Kujansivu, P. and Lonnqvist, A. (2004). *The Value and Efficiency of Intellectual Capital in Finnish Companies*. Tampere: Institute of Industrial Management, Tampere University of Technology; Ting, I. W. K. and Lean, H. H. (2009). Intellectual capital performance of financial institutions in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 4, str. 588-599; Mavridis, G.D. (2004). The intellectual capital performance of the Japanese banking sector. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 1, str. 92-115; Firer, S. and Williams, M. (2003). Intellectual capital and traditional measures of corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4 No. 3, str. 348-360; Chen, M., Cheng, S. and Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, No. 2, str. 159-176; Goh, P. C. (2005). Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, No. 3, str. 385-396;

⁶⁰ Janošević, S. and Dženopoljac, V. (2011). Intellectual capital and financial performance of Serbian companies in the real sector. *Ekonomika preduzeća, special edition, November-December*, str. 352-366; Janošević, S., Dženopoljac, V., and Tepavac, R. (2012). Corporate performance driven by intellectual capital: an empirical analysis. In Tipurić, D. and Dabić, M. (ed.), *Management, Governance, and Entrepreneurship – New Perspectives and Challenges* (str. 136-153). Darwen, UK: CIRU Governance Research and Development Centre & Access Press.

⁶¹ Janošević, S. and Dženopoljac, V. (2012). Impact of intellectual capital on financial performance of Serbian companies. *Actual Problems of Economics*, No. 7, str. 554-564

⁶² Dženopoljac, V. (2013). *Uticaj nematerijalne aktive preduzeća na proces stvaranja vrednosti*, doktorska disertacija. Ekonomski fakultet u Kragujevcu, str. 210-264

⁶³ Janošević, S. and Dženopoljac, V. (2012). An investigation of intellectual capital influence on financial performance of top Serbian exporters. *Ekonomika preduzeća, November-December*, str. 329-342

⁶⁴ Bontis, N., Janošević, S. and Dženopoljac, V. (2013). Intellectual capital and the corporate performance of Serbian banks. *Actual Problems of Economics*, No. 4, str. 287-299

između ROE i ROA i promena u vrednostima VAIC u slučaju ovih 15 preduzeća, jedino strukturni kapital ima uticaja na ROE. Pored ovoga, utvrđen je još uticaj ljudskog kapitala na produktivnost zaposlenih. Kada se posmatraju rezultati statističke analize prikupljenih podataka iz finansijskih izveštaja preduzeća iz grupe *BELEXline*, koja je u vreme sprovođenja istraživanja bila sastavljena od 54 preduzeća, utvrđeno je da ljudski kapital igra značajnu ulogu kod ostvarivanja dobrih tržišnih performansi i finansijskih performansi, posmatrano preko prinosa na ukupnu imovinu i produktivnosti zaposlenih. Strukturni kapital ima statistički značajan uticaj na ostvarenje visokih prinosa na sopstveni kapital i ukupnu imovinu. Fizički kapital u maloj meri opredeljuje tržišne performanse i prinos na sopstveni kapital preduzeća. Prema tome, uticaj ljudskog i strukturnog kapitala na poslovanje je značajniji u slučaju preduzeća iz grupe *BELEXline* nego što je bio slučaj sa preduzećima koja su ostvarila najveće iznose neto dobiti u 2010. i 2011. godini u Srbiji.

Kada je istraživana uticaj IK-a na performanse bankarskog sektora u Srbiji ustanovljena je značajna korelacija između ukupne aktive, ROA, ROE i EP i svih komponenti IK-a. Međutim, takva korelacija nije utvrđena u slučaju profitabilnosti banaka u Srbiji. S druge strane, regresiona analiza je uputila na zaključak da kod banaka u Srbiji strukturni kapital ima dominantni uticaj na poslovne rezultate, dok na produktivnost zaposlenih najviše utiče ljudski kapital. U slučaju najvećih srpskih izvoznika, slično kao i kod banaka u Srbiji, najveći relativan uticaj na finansijske performanse ima komponenta strukturnog kapitala, i to na ROE, ROA i profitabilnost. Ljudski kapital determiniše ROA i EP, dok fizički kapital predominantno utiče na ROE i profitabilnost. .

Metodologija istraživanja

Predmet istraživanja u radu je identifikovanje glavnih faktora koji determinišu poslovni uspeh najuspešnijih preduzeća sa teritorije grada Kragujevca. S obzirom da IK opredeljuje potencijal rasta preduzeća i generiše najveći deo uvećane vrednosti, neophodno je utvrditi u kojoj meri kragujevačka preduzeća generišu vrednost upotrebom fizičke nasuprot nematerijalne imovine. S druge strane, savremena paradigma u prvi plan stavlja stvaranje vrednosti kao ultimativni cilj poslovanja svakog preduzeća. Zato jedno ovakvo istraživanje istovremeno predstavlja dobru osnovu za sagledavanje mogućnosti uvećanja vrednosti kragujevačkih preduzeća kvalitetnim upravljanjem IK-om.

Osnovni cilj istraživanja podrazumeva utvrđivanje međuzavisnosti između komponenti IK (ljudskog i strukturnog kapitala, na prvom mestu) i finansijskih performansi uspešnih kragujevačkih preduzeća. Pored jasnog definisanja predmeta i cilja istraživanja, potrebno je analizirati uzorak koji je korišćen u istraživanju, identifikovati zavisne i nezavisne varijable istraživačkog modela i definisati istraživačke hipoteze.

Opis uzorka

Uzorak koji je korišćen u empirijskom istraživanju obuhvata 26 preduzeća sa sedištem na teritoriji grada Kragujevca koja pripadaju grupi od 100 najuspešnijih preduzeća posmatrano prema ostvarenom neto dobitku u 2012. godini. Podaci koji su korišćeni za analizu su dobijeni iz finansijskih izveštaja navedenih preduzeća u periodu od tri godine (2010, 2011. i 2012.). Za navedena preduzeća postoje dostupni potpuni finansijski izveštaji na sajtu Agencije za privredne registre, dok to nije slučaj sa preostalim preduzećima iz grupe sto najvećih po neto dobiti sa teritorije Kragujevca. Preostala preduzeća ili spadaju u kategoriju malih privrednih društava čiji finansijski izveštaji nisu javno dostupni na zvaničnom portalu Agencije za privredne registre. U okviru Tabele 1 dat je spisak preduzeća koja su činila uzorak, zajedno sa iznosima neto dobiti ostvarene u 2012. godini prema podacima iz bilansa uspeha.

Tabela 1. Lista preduzeća u uzorku sortirana prema iznosu ostvarene neto dobiti u 2012. godini

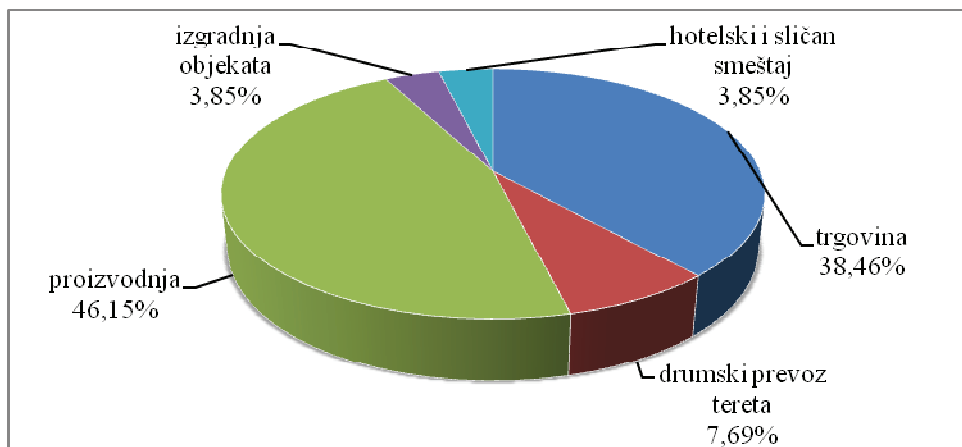
Redni broj	Naziv preduzeća	Veličina	Neto dobit u 2012. godini (u din.)
1.	AGROMARKET D.O.O.	veliko	14.699.130,66
2.	FORMA IDEALE D.O.O.	veliko	1.642.256,45
3.	OBI D.O.O.	srednje	1.551.807,93
4.	NIKOM D.O.O.	veliko	1.476.303,80
5.	SANEL D.O.O.	veliko	1.084.516,65
6.	PRIZMA KRAGUJEVAC D.O.O.	srednje	1.042.739,09
7.	GOMMA LINE D.O.O.	srednje	670.537,12
8.	TRAG-PRESS D.O.O.	srednje	597.994,76
9.	ROLLING-CO D.O.O.	srednje	552.181,28
10.	ST PREVOZ D.O.O.	srednje	528.435,02
11.	SPIN COMPANY D.O.O.	srednje	495.438,47
12.	SUNCE MARINKOVIĆ D.O.O.	srednje	380.763,97
13.	KUĆ-COMPANY D.O.O.	veliko	306.845,01
14.	ZASTAVA TAPACIRNICA A.D.	veliko	295.248,25
15.	OGRANAK COMAU S.P.A. ITALY	srednje	276.664,22
16.	MORAVA D.O.O.	veliko	269.145,09
17.	BAKI D.O.O.	srednje	257.652,61
18.	SP-COMMERCE D.O.O.	srednje	245.190,26
19.	UNIOR COMPONENTS A.D.	srednje	244.533,25
20.	KOLE PETROL D.O.O.	srednje	226.408,09
21.	VODOTERM D.O.O.	srednje	210.107,96
22.	NEŠA PETROL D.O.O.	srednje	197.541,32
23.	AGRO MASTER D.O.O.	srednje	163.908,61
24.	HTD ŠUMARICE D.O.O.	srednje	163.355,89
25.	SWISSLION-MILODUH A.D.	srednje	158.537,81
26.	RAJ TRANS D.O.O.	srednje	132.518,08

Što se tiče strukture uzorka prema veličini, u uzorku se nalazi 19 preduzeća (ili 73,08%) srednje veličine, razvrstana prema važećem Zakonu o računovodstvu, dok su preostalih šest preduzeća velika (26,92%). Prema članu 6. ovog Zakona, preduzeće srednje veličine je ono preduzeće koje ispunjava dva od sledeća tri uslova: 1) da se broj zaposlenih kreće od 50-250, 2) da je ostvarilo poslovne prihode u iznosu od 700.000-8.800.000 EUR u dinarskoj protivvrednosti, 3) da ima prosečnu vrednost poslovne imovine u rasponu 350.000-4.400.000 EUR u dinarskoj protivvrednosti.⁶⁵

Sledeća karakteristika korišćenog uzorka je struktura prema delatnosti. Za potrebe ovog istraživanja, preduzeća iz uzorka su svrstana u sledeće kategorije: 1) proizvodnja, 2) trgovina, 3) drumski prevoz tereta, 4) izgradnja objekata i 5) hotelski i sličan smeštaj. U okviru proizvodne delatnosti nalaze se proizvodnja mlinskih proizvoda, delova i opreme za motorna vozila, ostalih delova i dodatne opreme za motorna vozila, metalnih vrata i prozora, mašina za obradu metala, alata, guma za vozila, ostalih delova i dodatne opreme za motorna vozila, nameštaja, opreme za zračenje, elektromedicinske i elektroterapeutske opreme, pića i mlečnih proizvoda. U kategoriju trgovinske delatnosti spadaju trgovina na malo motornim gorivima u specijalizovanim prodavnicama, nespecijalizovana trgovina na veliko, trgovina na veliko ostalim proizvodima za

⁶⁵ Zakon o računovodstvu, preuzet sa <http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/cir/pdf/zakoni/2013/2276-13.pdf>, 17.2.2014. godine

domaćinstvo, trgovina na veliko hemijskim proizvodima, trgovina na malo metalnom robom, bojama i staklom u specijalizovanim prodavnicama i trgovina na veliko delovima i opremom za motorna vozila. Na Ilustraciji 1 je dat prikaz procentualnog učešća pojedinih preduzeća prema delatnostima.



Ilustracija 1. Struktura uzorka prema delatnosti

Kao što je prikazano na Ilustraciji 1, većina preduzeća pripada proizvodnoj delatnosti (46,15%), dok je na drugom mestu trgovina kao pretežna delatnost analiziranih preduzeća. Na trećem mestu su preduzeća koja se bave uslugama drumskog prevoza tereta (7,69%), dok je isti broj preduzeća u uzorku koja se bave izgradnjom objekata i pružanjem usluga hotelskog i sličnog smeštaja (3,85%).

Zavisne i nezavisne varijable

Kao merilo efikasnosti upotrebe IK-a analiziranih preduzeća koristi će se koeficijent dodate vrednosti intelektualnog kapitala (engl. *Value Added Intellectual Coefficient, VAIC*), koji je razvio Ante Pulic⁶⁶. Koeficijent VAIC je sačinjen od elemenata ljudskog, strukturnog i fizičkog kapitala (neto imovine preduzeća). Najznačajnije prednosti navedenog merila u odnosu na većinu ranije razvijenih su: lakoća obračuna, standardizovanost, konzistentnost i pružanje mogućnosti za kvalitetnu uporednu analizu. Po svojim karakteristikama ovo merilo spada u ROA metode merenja IK-a. Merilo koje je razvio Pulic predstavlja integralnu veličinu i obuhvata tri elementa: koeficijent efikasnosti uloženog kapitala, koeficijent efikasnosti ljudskog kapitala i koeficijent efikasnosti strukturnog kapitala. U suštini, ovaj metod merenja se bazira na stepenu realizovane dodate vrednosti u poslovanju (engl. *Value Added, VA*). Osnovna premisa metoda je da se u procesu merenja IK-a mora poći od doprinosa pojedinih elemenata imovine kreiranju dodate vrednosti u preduzeću, i to posebno ljudskog, strukturnog, fizičkog i finansijskog kapitala. Dodata vrednost se dobija na sledeći način:

$$VA = OUT - IN$$

U jednačini OUT predstavlja autput poslovanja izražen ukupnim prihodom od prodaje. IN u formuli označava inpute koji su uloženi da bi se generisao prihod od prodaje. U inpute ulaze svi menadžerski troškovi izuzev troškova povezanih sa ljudskim resursima koji se ovde tretiraju kao investicija, a ne kao trošak. Alternativno, dodata vrednost se dobija kao zbir poslovnog dobitka (engl. *Operating Profit, OP*), troškova zaposlenih (engl. *Employee Costs, EC*)

⁶⁶ Pulic, A. (1998). Measuring the performance of intellectual potential in knowledge economy. Preuzeto sa www.vaic-on.net, 30. juna 2010. godine; Pulic, A. (2000). VAIC™ – an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*, Vol. 20, No. 5-8, str. 702-714; Pulic, A. (2002). Value creation efficiency of Croatian banks 1996-2000. Preuzeto sa www.vaic-on.net, 10. avgusta 2010. godine; Pulic, A. (2004). Intellectual capital: Does it create or destroy value? *Measuring Business Excellence*, Vol. 8, No.1, str. 62-68

i troškova amortizacije i depresijacije (engl. *Amortisation and Depreciation*). Alternativna formula za obračun dodate vrednosti ima sledeći izgled:

$$VA = OP + EC + A + D$$

Inputi za obračun VAIC-a se nalaze u okviru bilansa uspeha i bilansa stanja preduzeća. Bitno je napomenuti da se troškovi zaposlenih dodaju poslovnom dobitku upravo zbog činjenice da se oni posmatraju kao investicija, a ne kao rashod perioda, odnosno predstavljaju svojevrsnu imovinu preduzeća. Prema ovom metodu IK se sastoji od ljudskog i strukturnog kapitala. Naime, autor smatra da ova dva elementa najviše doprinose stvaranju dodate vrednosti unutar preduzeća, ne uzimajući u razmatranje eksternu, odnosno tržišnu vrednost preduzeća, kao ni aspekt relacionog kapitala. Takođe, VAIC predstavlja merilo doprinosa, a ne merilo apsolutne vrednosti nematerijalne i materijalne aktive. Samim tim VAIC predstavlja zbir efikasnosti ljudskog, strukturnog i fizičkog kapitala u stvaranju dodate vrednosti.

Prvi element VAIC-a je koeficijent efikasnosti ljudskog kapitala (engl. *Human Capital Efficiency, HCE*), u čijem se obračunu kreće od svih oblika primanja zaposlenih. U obračunu HCE u preduzeću koristi se odnos između stvorene dodate vrednosti i uloženi sredstava u ljudske resurse:

$$HCE = VA/HC$$

HC je ljudski kapital koji obuhvata ukupna primanja zaposlenih u toku jedne fiskalne godine. Sledeća komponenta IK-a je strukturni kapital koji je predstavljen postojećim hardverom, softverom, organizacionom strukturom, patentima, trgovinskim markama. Koeficijent efikasnosti strukturnog kapitala (engl. *Structural Capital Efficiency, SCE*) se dobija na sledeći način:

$$SCE = SC/VA$$

Strukturni kapital (označen u jednačini kao *SC*, engl. *Structural Capital*) dobija se tako što se od dodate vrednosti oduzmu troškovi ljudskih resursa. Drugim rečima, SCE je merilo koje je obrnuto proporcionalno HCE.

Prema metodu koji je promovisao Pulić, merilo efikasnosti IK u preduzeću je efikasnost intelektualnog kapitala (engl. *Intellectual Capital Efficiency, ICE*), koja se dobija kao zbir koeficijenta efikasnosti ljudskog i strukturnog kapitala:

$$ICE = HCE + SCE$$

Na kraju, vrednost koeficijenta efikasnosti upotrebe fizičkog kapitala (engl. *Capital Employed Efficiency, CEE*) se računa tako što se podeli dodata vrednost (*VA*) sa knjigovodstvenom vrednošću neto imovine, odnosno kapitala. Naredna jednačina ilustruje obračun ovog koeficijenta, gde je uloženi kapital u preduzeće označen sa *SE* (engl. *Capital Employed*):

$$CEE = VA/CE$$

Input za obračun CEE se dobija iz bilansa stanja preduzeća. Poslednji korak u obračunu je sabiranje koeficijenta efikasnosti intelektualnog kapitala i koeficijenta efikasnosti fizičkog kapitala kako bi se dobila vrednost VAIC koeficijenta, odnosno:

$$VAIC = ICE + CEE, \text{ ili}$$

$$VAIC = HCE + SCE + CEE$$

Koeficijent VAIC ukazuje na stvorenu vrednost po jednoj monetarnoj jedinici investiranoj u materijalne i nematerijalne resurse preduzeća.

Metod merenja doprinosa IK-a stvaranju vrednosti u preduzeću dobio je na popularnosti zbog svoje jednostavnosti, proverljivosti podataka i mogućnosti komparacije performansi

između različitih preduzeća i grana. Od značaja je podatak da je VAIC metod merenja bio prihvaćen od strane ranijeg britanskog vladinog odeljenja za reformu poslovne i pravne regulative (engl. *Department for Business, Enterprise, and Regulatory Reform, BERR*), kao i od strane Odeljenja za inovacije, univerzitete i veštine (engl. *Department for Innovation, Universities and Skills*), što je doprinelo da se model tretira kao validan i da se njegova primena u značajnoj meri raširi u profesionalnim i akademskim krugovima.

Najznačajniji nedostatak VAIC metoda predstavlja to što se inputi za obračun pronalaze u finansijskim izveštajima preduzeća, što ukazuje na to da je ovaj indikator mera stvorene vrednosti u prošlosti, a ne merilo potencijala stvaranja vrednosti u budućnosti. Drugi značajan nedostatak je u nemogućnosti modela da u analizu uključi efekte po osnovu sinergije koji nastaju pod uticajem interakcija između različitih komponenti IK-a. U praksi različiti elementi IK-a su u međusobnoj interakciji, što onemogućava tačno izračunavanje pojedinačnog doprinosa stvaranju dodate vrednosti. Pored navedenih nedostataka, model ne nudi rešenje za analizu procesa stvaranja dodate vrednosti za ona preduzeća koja imaju poslovni gubitak. U ovim slučajevima, vrednost za VA, kao i za sve elemente VAIC-a (HCE, SCE i CEE) bi takođe imali negativne vrednosti što bi za rezultat imalo neupotrebljivu analizu.⁶⁷

Da bi se izvršilo testiranje istraživačkih hipoteza potrebno je odrediti zavisne i nezavisne varijable koje će se koristiti kao merilo doprinosa IK-a i kao pokazatelji finansijskih performansi. Da bi se adekvatno istražio i odvojio uticaj nematerijalne od materijalne imovine analiziranih preduzeća, korišćene su nezavisne varijable koje zasebno predstavljaju nematerijalnu i materijalnu aktivu. Kao *nezavisne varijable koje se odnose na nematerijalnu aktivu* korišćene su komponente VAIC indeksa, odnosno komponente koje sačinjavaju koeficijent efikasnosti intelektualnog kapitala (HCE i SCE). Kao *nezavisne varijable koje predstavljaju aproksimaciju materijalne imovine* preduzeća korišćeni su koeficijent efikasnosti fizičkog kapitala (CEE), ukupna aktiva i kapital preduzeća.

Kao *zavisne varijable* korišćena su sledeća merila finansijskih performansi:

- ostvareni iznos neto dobiti
- vrednost poslovnih prihoda
- profitabilnost poslovanja koja se dobija kao odnos poslovnog dobitka i poslovnih prihoda
- prinos na sopstveni kapital (*ROE*), koji se dobija kao odnos neto dobiti preduzeća i knjigovodstvene vrednosti sopstvenog kapitala
- prinos na ukupnu imovinu (*ROA*), koji se dobija kao odnos neto dobiti preduzeća i ukupne vrednosti aktive
- produktivnost zaposlenih (*EP*), koja se dobija kao količnik dobitka pre oporezivanja i ukupnog broja zaposlenih

Istraživačke hipoteze

U istraživanju koje je predmet ovog rada testiraju se sledeće hipoteze:

- H1: Preduzeća sa većim iznosom koeficijenta efikasnosti ljudskog kapitala ostvaruju bolje finansijske performanse (izražene neto dobitkom, poslovnim prihodima, profitabilnošću, produktivnošću zaposlenih, prinosom na sopstveni kapital i prinosom na ukupnu aktivu).
- H2: Preduzeća sa većim iznosom koeficijenta efikasnosti strukturnog kapitala ostvaruju bolje finansijske performanse (izražene neto dobitkom, poslovnim prihodima, profitabilnošću, produktivnošću zaposlenih, prinosom na sopstveni kapital i prinosom na ukupnu aktivu).

⁶⁷ Chiu, S. K. W., Chan, K. H. and Wu, W. W. Y. (2011). Charting intellectual capital performance of the gateway to China. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12, No. 2, str. 249-276

Rezultati istraživanja

Dobijeni rezultati empirijskog istraživanja biće prikazani preko: deskriptivne statistike, testova normalnosti, korelacione analize i odgovarajućih modela višestruke regresije. U Tabeli 2 prikazane su deskriptivne vrednosti za analizirana preduzeća. Podaci su dati za svaku od istraživanih varijabli (zavisnih i nezavisnih) i obuhvataju podatke o: minimalnim i maksimalnim vrednostima varijabli, medijani, standardnoj devijaciji i varijansi.

Tabela 2. Deskriptivna statistika

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Neto dobitak	-537189,570	14699130,6600	686282,244416	1798800,8512218	3235684502356,283
Poslovni prihodi	1260205,140	120049432,260	11835490,584026	19860558,7706148	394441794681043,800
ROE	-,4180	1,0000	,218169	,2002963	,040
ROA	-,0886	,4416	,097917	,0853504	,007
Profitabilnost	-,0786	,2529	,073415	,0535539	,003
Produktivnost zaposlenih	-1472,2085	58315,2963	10244,066856	11140,5995533	124112958,408
HCE	-2,0900	7,1400	2,777000	1,6390447	2,686
SCE	-,0300	1,4800	,583333	,2319483	,054
CEE	-,1900	2,5800	,612208	,4600104	,212
Ukupna aktiva	819287,6800	73017109,4000	8129555,226494	13812248,8667633	190778218757405,000
Kapital	103594,1800	43390573,2500	4044261,455065	7238888,8669734	52401512028391,400

Nakon prikaza deskriptivnih pokazatelja uzorka potrebno je testirati da li je raspodela dobijenih podataka normalna, kako bi se na pravi način sprovela korelaciona analiza. Osnovni testovi normalnosti koji će biti primenjeni za svrhe ovog empirijskog istraživanja su Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testovi. U Tabeli 3 dati su rezultati pomenutih testova normalnosti.

Tabela 3. Testovi normalnosti

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Neto dobitak	,333	70	,000	,337	70	,000
Poslovni prihodi	,363	70	,000	,486	70	,000
ROE	,116	70	,020	,889	70	,000
ROA	,128	70	,006	,864	70	,000
Produktivnost zaposlenih	,160	70	,000	,803	70	,000
Profitabilnost	,117	70	,019	,969	70	,004
HCE	,212	70	,000	,879	70	,000
SCE	,085	70	,000	,940	70	,002
CEE	,137	70	,002	,859	70	,000
ICE	,201	70	,000	,905	70	,000
Ukupna aktiva	,334	70	,000	,516	70	,000
Kapital	,339	70	,000	,541	70	,000

Sprovedeni testovi normalnosti ukazuju da se radi o raspodeli koja po svojim karakteristikama nema obeležje normalne raspodele, što uzrokuje izmene u daljim statističkim analizama, prvenstveno kod korelacione analize.

U Tabeli 4 su prikazani rezultati korelacione analize. Primenjen je Spearman-ov koeficijent korelacije koji se koristi kod analize podataka sa raspodelom koja nije normalna, odnosno za tzv. neparametarske testove. Interpretacija rezultata korelacione analize je izvršena

na bazi skale date od strane Cohen-a⁶⁸, koja kao nisku korelaciju posmatra onu za koju je koeficijent korelacije između -0,29 i -0,10 ili između 0,10 i 0,29, kao srednju korelaciju smatra onu sa vrednostima između -0,49 i -0,30 i 0,30 i 0,49, a kao velika korelacija je ona gde je koeficijent korelacije između -1 i -0,5 i 0,5 i 1.

Rezultati analize korelacije između zavisnih i nezavisnih promenljivih na primeru kragujevačkih preduzeća sa ostvarenom najvećom neto dobiti su prikazani u Tabeli 3. Značajne korelacije su obeležene sivim poljima. Za potrebe sprovedenog istraživanja značajno je konstatovati da najjača pozitivna korelacija postoji između ljudskog i strukturnog kapitala, sa jedne, i ROE, ROA i produktivnosti zaposlenih, s druge strane.

Spearman's rho		<i>Neto dobitak</i>	<i>Poslovni prihodi</i>	<i>ROE</i>	<i>ROA</i>	<i>Produktivnost zaposlenih</i>	<i>Profitabilnost</i>
Ukupna aktiva	Correlation Coefficient	,541**	,835**	-,332**	-,245*	,128	,179
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,038	,288	,129
Kapital	Correlation Coefficient	,678**	,642**	-,396**	,050	,272*	,345**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,679	,022	,003
CEE	Correlation Coefficient	-,151	,056	,217	-,127	-,426**	,123
	Sig. (2-tailed)	,189	,629	,058	,289	,000	,299
HCE	Correlation Coefficient	,423**	,146	,528**	,589**	,765**	,386**
	Sig. (2-tailed)	,000	,229	,000	,000	,000	,001
SCE	Correlation Coefficient	,369**	,109	,527**	,527**	,786**	,315**
	Sig. (2-tailed)	,001	,363	,000	,000	,000	,007

Tabela 4. Korelaciona analiza

U okviru standardne višestruke regresije, ispitaće se šest regresionih modela i to model koji analizira uticaj komponenti koeficijenta efikasnosti IK na neto dobitak, poslovne prihode, ROE, ROE, produktivnost zaposlenih i profitabilnost.

Prvi regresioni model ispituje prirodu i jačinu veze između neto dobitka i definisanih nezavisnih promenljivih (Tabele 5 i 6).

Tabela 5. Karakteristike regresionog modela 1

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,907 ^a	,823	,809	821853,2327581	1,994
a. Predictors: (Constant), Ukupna aktiva, kapital, CEE, HCE, SCE,					
b. Dependent Variable: Neto dobitak					

Prvi regresioni model ukazuje da odabrane nezavisne varijable određuju neto dobitak u 82,3% slučajeva ($R^2=0,823$). Model nema problema sa autokorelacijom jer se Durbin-Watson koeficijent približava vrednosti 2.

⁶⁸ Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Tabela 6. Koeficijenti regresionog modela 1

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-1713802,762	404212,402		-4,240	,000		
Ukupna aktiva	-,118	,027	-,898	-4,300	,000	,063	15,768
Kapital	,429	,054	1,715	8,017	,000	,061	16,526
HCE	85614,564	74478,252	,075	1,150	,255	,657	1,522
SCE	1343660,082	583879,559	,160	2,301	,025	,572	1,748
CEE	935828,753	288237,963	,214	3,247	,002	,640	1,562

a. Dependent Variable: Neto dobitak

Iz Tabele 6 se vidi da opredeljujući uticaj na visinu neto dobitka imaju elementi materijalne imovine (ukupna aktiva, kapital i CEE), dok strukturni kapital ima manji uticaj na ovu vrednost. Uticaj ljudskog kapitala je statistički bez značaja.

Drugi regresioni model ima za cilj da identifikuje jačinu i prirodu veze između poslovnih prihoda i selektovanih nezavisnih promenljivih istraživačkog modela (Tabele 7 i 8).

Tabela 7. Karakteristike regresionog modela 2

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,982 ^a	,965	,962	4027084,7359561	1,682

a. Predictors: (Constant), Ukupna aktiva, kapital, CEE, HCE, SCE
b. Dependent Variable: Poslovni prihodi

Kao i u slučaju prvog regresionog modela, i ovde je reč o kvalitetnom modelu jer odabrane nezavisne promenljive opredeljuju vrednost poslovnih prihoda u 96,5% slučajeva, što se vidi po vrednosti koeficijenta R^2 .

Tabela 8. Koeficijenti regresionog modela 2

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-6433368,691	1980642,687		-3,248	,002		
Ukupna aktiva	1,270	,134	,882	9,450	,000	,063	15,768
Kapital	,255	,263	,093	,970	,336	,061	16,526
HCE	384981,780	364943,788	,031	1,055	,295	,657	1,522
SCE	5940727,649	2861012,605	,065	2,076	,042	,572	1,748
CEE	3888320,262	1412367,386	,081	2,753	,008	,640	1,562

a. Dependent Variable: Poslovni prihodi

Sličan zaključak se izvlači kada se posmatraju dobijeni koeficijenti regresionog modela 2. Opredeljujući uticaj na stvaranje vrednosti, izraženo poslovnim приходima, imaju faktori koji se nalaze u sferi materijalnog (ukupna aktiva i CEE), takođe sa manjim uticajem strukturnog kapitala.

Naredni model regresije determiniše odnos između prinosa na sopstveni kapital i nezavisnih varijabli (Tabele 9 i 10).

Tabela 9. Karakteristike regresionog modela 3

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,678 ^a	,460	,417	,1178590	2,222
a. Predictors: (Constant), Ukupna aktiva, kapital, CEE, HCE, SCE					
b. Dependent Variable: ROE					

Treći regresioni model ima slabiju opisnu moć od modela 1 i 2 jer promene vrednosti nezavisnih promenljivih u 46% situacija mogu biti opisane varijacijama vrednosti odabranih nezavisnih promenljivih.

Tabela 10. Koeficijenti regresionog modela 3

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-,137	,058		-2,366	,021		
Ukupna aktiva	-5,611E-009	,000	-,521	-1,427	,158	,063	15,768
Kapital	6,772E-009	,000	,329	,881	,381	,061	16,526
HCE	,032	,011	,343	3,024	,004	,657	1,522
SCE	,316	,084	,458	3,772	,000	,572	1,748
CEE	,122	,041	,339	2,954	,004	,640	1,562
a. Dependent Variable: ROE							

Ono što je, međutim, ovde zanimljivo jeste činjenica da značajan uticaj na vrednost stope prinosa na sopstveni kapital ima koeficijent efikasnosti strukturnog i ljudskog kapitala, kao i delom koeficijenta efikasnosti fizičkog kapitala.

Četvrti po redu regresioni model opisuje prirodu i jačinu veze između stope prinosa na ukupnu aktivnu i odabranih nezavisnih promenljivih. Tabele 11 i 12 daju prikaz ovih odnosa.

Tabela 11. Karakteristike regresionog modela 4

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,717 ^a	,514	,477	,0624996	2,329
a. Predictors: (Constant), Ukupna aktiva, kapital, CEE, HCE, SCE					
b. Dependent Variable: ROA					

Četvrtim regresionim modelom se opisuju promene vrednosti stope prinosa na ukupnu aktivnu u zavisnosti od promena vrednosti nezavisnih promenljivih. Dobijeni podaci ukazuju da model može da objasni 51,4% varijacija zavisne promenljive u odnosu na varijacije nezavisnih promenljivih.

Tabela 12. Koeficijenti regresionog modela 4

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-,052	,031		-1,706	,093		
Ukupna aktiva	-5,994E-009	,000	-,994	-2,875	,005	,063	15,768
Kapital	9,810E-009	,000	,853	2,408	,019	,061	16,526
HCE	,025	,006	,476	4,428	,000	,657	1,522
SCE	,114	,044	,296	2,572	,012	,572	1,748
CEE	,040	,022	,201	1,845	,070	,640	1,562
a. Dependent Variable: ROA							

Što se koeficijenata regresionog modela 4 tiče, uočava se da značajan uticaj na vrednosti stope prinosa na ukupnu aktivu imaju sve nezavisne promenljive, izuzev koeficijenta efikasnosti fizičkog kapitala. U relativnom smislu, veći doprinos na rast ove stope imaju materijalni elementi poslovanja, a manji uticaj elementi IK-a.

Naredni, peti, regresioni model ispituje prirodu veze između produktivnosti zaposlenih i nezavisnih varijabli istraživačkog modela (Tabele 13 i 14). Ako se posmatraju karakteristike ovog modela prikazane u Tabeli 13, vidi se da je model dobrog kvaliteta jer promene u vrednostima produktivnosti zaposlenih objašnjava u 67,2% slučajeva promene u vrednostima nezavisnih promenljivih.

Tabela 13. Karakteristike regresionog modela 5

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,819 ^a	,672	,646	6636,3991708	2,145
a. Predictors: (Constant), Ukupna aktiva, kapital, CEE, HCE, SCE					
b. Dependent Variable: EP					

Glavni „krivci“ za promene u vrednostima produktivnosti zaposlenih su sve izabrane nezavisne promenljive, izuzev koeficijenta efikasnosti uloženog kapitala. Od nezavisnih varijabli iz dela materijalne imovine, najjači uticaj ima kapital, dok je ljudski kapital najizraženiji po uticaju u delu IK-a.

Tabela 14. Koeficijenti regresionog modela 5

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-8502,458	3263,983		-2,605	,011		
Ukupna aktiva	-,001	,000	-,969	-3,407	,001	,063	15,768
Kapital	,002	,000	1,226	4,210	,000	,061	16,526
HCE	2864,177	601,406	,421	4,762	,000	,657	1,522
SCE	15024,627	4714,781	,302	3,187	,002	,572	1,748
CEE	1550,673	2327,499	,060	,666	,508	,640	1,562
a. Dependent Variable: EP							

Poslednji model regresije opisuje kvalitet i koeficijente kod odnosa između profitabilnosti poslovanja i identifikovanih nezavisnih varijabli (Tabele 15 i 16).

Tabela 15. Karakteristike regresionog modela 6

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,612 ^a	,374	,325	,0440097	2,029
a. Predictors: (Constant), Ukupna aktiva, kapital, CEE, HCE, SCE					
b. Dependent Variable: Profitabilnost					

Ovaj model ima najslabiji kvalitet u odnosu na ostale regresione modele predstavljene u ovom delu rada. S obzirom da je opisna moć samo 37,4%, rezultate dobijene u ovom modelu treba uzeti sa izvesnom rezervom jer postoji dosta faktora izvan definisanih koji opredeljuju iznos profitabilnosti.

Tabela 16. Koeficijenti regresionog modela 6

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	,008	,022		,392	,696		
Ukupna aktiva	-4,337E-009	,000	-1,160	-2,954	,004	,063	15,768
Kapital	9,836E-009	,000	1,378	3,428	,001	,061	16,526
HCE	,013	,004	,394	3,227	,002	,657	1,522
SCE	,004	,031	,018	,141	,889	,572	1,748
CEE	,035	,015	,277	2,244	,028	,640	1,562

a. Dependent Variable: Profitabilnost

Najjači relativan doprinos ostvarenju rasta profitabilnosti u slučaju kragujevačkih preduzeća imaju faktori iz sfere materijalnog, dok u manjoj meri na profitabilnost utiče koeficijent efikasnosti ljudskog kapitala.

Diskusija i zaključna razmatranja

Nematerijalni resursi preduzeća čine supstancu nematerijalne aktive, odnosno IK, koja je primarni pokretač vrednosti u današnjoj ekonomiji baziranoj na znanju. Samo značenje pojma „nematerijalnost“ ukazuje da je nešto neopipljivo, nejasno, teško za definisanje ili razumevanje, nestvarno i da ga nije moguće precizno izmeriti. Isto tako, priroda IK-a utiče na složenost njegovog iskazivanja i vrednovanja, a posebno na sagledavanje njegovog uticaja na poslovne performanse preduzeća. Nesumnjivo je da IK predstavlja potencijalni izvor konkurentske prednosti i budućeg uvećanja vrednosti. Međutim, IK retko direktno utiče na stvaranje vrednosti, odnosno vrednost koja se stvara korišćenjem IK-a je indirektna. Da bi se moglo pravilno i celovito sagledati stvaranje vrednosti upotrebom IK-a neophodno je da se IK adekvatno definiše, kategorizira, meri, računovodstveno evidentira i poveže sa strategijom.

Potentnost IK-a je usloвила intenziviranje istraživanja u kojima se sagledava doprinosa IK-a uspešnosti poslovanja preduzeća. U najvećem broju slučajeva se pokazalo da postoji pozitivna korelacija između komponenti IK-a i finansijskih performansi preduzeća. Ovo je bio jedan od motiva da se slično istraživanje sprovede među uspešnim preduzećima u Srbiji, konkretno onih koja posluju na teritoriji grada Kragujevca kako bi dobijeni rezultati mogli uporediti sa rezultatima sprovedenih istraživanja u drugim zemljama. Pregled dobijenih rezultata istovremeno obezbeđuje odgovarajući teorijsko-metodološki okvir za empirijsku proveru istraživačkih hipoteza.

U radu su postavljene dve osnovne hipoteze. Prvom hipotezom se nastojalo ukazati na neophodnost da preduzeća koja efikasnije eksploatišu ljudski kapital treba da ostvaruju i bolje finansijske performanse, izražene neto dobitkom, poslovnim prihodima, profitabilnošću, produktivnošću zaposlenih, prinosom na sopstveni kapital i prinosom na ukupnu aktivu. Rezultati sprovedenih statističkih analiza su pokazali u slučaju analiziranih najuspešnijih kragujevačkih preduzeća da se efikasnost ljudskog kapitala pozitivno odražava na ROE, ROA, produktivnost zaposlenih i profitabilnost. Prema tome, prva istraživačka hipoteza je većim delom dokazana. Međutim, rezultati sprovedene analize takođe pokazuju da i pored pozitivnog uticaja ljudskog kapitala na finansijske performanse (izuzev one izražene neto dobitkom i poslovnim prihodima), dominantan uticaj na poslovanje imaju faktori koji su povezani sa materijalnu imovinu preduzeća.

Druga hipoteza je postavljena tako da odrazi savremenu paradigmu, gde bi trebalo da preduzeća sa većim iznosom koeficijenta efikasnosti strukturnog kapitala ostvaruju bolje finansijske performanse. U konkretnom slučaju, strukturni kapital značajno pozitivno utiče na vrednost neto dobiti, poslovne prihode, ROE, ROA i produktivnost zaposlenih. Jedino nije

dokazan značajan pozitivan uticaj na profitabilnost. Dakle, rezultati ukazuju da je i druga hipoteza u radu najvećim delom dokazana. Međutim, izbor nezavisnih promenljivih je imao za cilj da podigne kvalitet regresionih modela i da ukaže u kojoj meri i materijalna aktiva opredeljuje performanse. I u slučaju strukturnog kapitala postoji pozitivan uticaj na performanse, ali je on u drugom planu poredivši ga sa uticajem materijalne imovine preduzeća. Opšti zaključak koji se nameće nakon ove analize je da najuspešnija preduzeća u Kragujevcu čine određene pomake u pravom smeru sa stanovišta korišćenja različitih komponenti IK-a, s tim da je njihov poslovni uspeh i dalje značajno uslovljen korišćenjem materijalne aktive.

Reference

1. Bontis, N. (2002). *World Congress on Intellectual Capital Reading*. Boston: Butterworth-Heinemann.
2. Bontis, N., Janošević, S. and Dženopoljac, V. (2013). Intellectual capital and the corporate performance of Serbian banks. *Actual Problems of Economics*, No. 4, str. 287-299
3. Cardoza, K., Basara, J., Cooper, L. and Conroy, R. (2006). The power of intangible assets: an analysis of the S&P 500. *Les Nouvelles*, str. 3-7
4. Chareonsuk, C. and Chansa-ngavej, C. (2008). Intangible assets management framework for long-term financial performance. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 6, str. 812-828
5. Chen, M., Cheng, S. and Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, No. 2, str. 159-176;
6. Chiu, S. K. W., Chan, K. H. and Wu, W. W. Y. (2011). Charting intellectual capital performance of the gateway to China. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12, No. 2, str. 249-276
7. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
8. Dženopoljac, V. (2013). *Uticaj nematerijalne aktive preduzeća na proces stvaranja vrednosti*, doktorska disertacija. Ekonomski fakultet u Kragujevcu.
9. Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, str. 366-373
10. Edvinsson, L. and Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.
11. Firer, S. and Williams, M. (2003). Intellectual capital and traditional measures of corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4 No. 3, str. 348-360
12. Goh, P. C. (2005). Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, No. 3, str. 385-396
13. Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 2, str. 135-144
14. Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 8, str. 607-618
15. Itami, H. (1991). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press.
16. Janošević, S. (2009). Nematerijalna aktiva i stvaranje vrednosti. *Ekonomika preduzeća, novembar-decembar*, str. 399-414
17. Janošević, S. and Dženopoljac, V. (2011). Intellectual capital and financial performance of Serbian companies in the real sector. *Ekonomika preduzeća, special edition, November-December*, str. 352-366;
18. Janošević, S. and Dženopoljac, V. (2012). An investigation of intellectual capital influence on financial performance of top Serbian exporters. *Ekonomika preduzeća, November-December*, str. 329-342
19. Janošević, S. and Dženopoljac, V. (2012). Impact of intellectual capital on financial performance of Serbian companies. *Actual Problems of Economics*, No. 7, str. 554-564
20. Janošević, S., Dženopoljac, V., and Tepavac, R. (2012). Corporate performance driven by intellectual capital: an empirical analysis. In Tipurić, D. and Dabić, M. (ed.), *Management, Governance, and Entrepreneurship – New Perspectives and Challenges* (str. 136-153). Darwen, UK: CIRU Governance Research and Development Centre & Access Press.

21. Kaplan, R. and Norton, D. (2004). *Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
22. Kujansivu, P. and Lonnqvist, A. (2004). *The Value and Efficiency of Intellectual Capital in Finnish Companies*. Tampere: Institute of Industrial Management, Tampere University of Technology.
23. Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
24. Marr, B., Gray, D. and Neely, A. (2003). Why do firms measure their intellectual capital? *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, No. 4, str. 441-464
25. Mavridis, G.D. (2004). The intellectual capital performance of the Japanese banking sector. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 1, str. 92-115
26. MERITUM (2002). *MERITUM Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles. Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management*. Madrid: MERITUM.
27. Pulic, A. (1998). Measuring the performance of intellectual potential in knowledge economy. Preuzeto sa www.vaic-on.net, 30. juna 2010. godine
28. Pulic, A. (2000). VAIC™ – an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*, Vol. 20, No. 5-8, str. 702-714
29. Pulic, A. (2002). Value creation efficiency of Croatian banks 1996-2000. Preuzeto sa www.vaic-on.net, 10. avgusta 2010. godine
30. Pulic, A. (2004). Intellectual capital: Does it create or destroy value? *Measuring Business Excellence*, Vol. 8, No.1, str. 62-68
31. Roos, G., Pike, S. and Fernström, L. (2005). *Managing Intellectual Capital in Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
32. Roslender, R. (2004). Accounting for intellectual capital: rethinking its theoretical underpinnings. *Measuring Business Excellence*, Vol. 8, No. 1, str. 38-45
33. Stewart, T. A. (1998). *Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations*. London: Nicolas Brealey Publishing.
34. Sullivan, P. H. (2000). *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. New York: Wiley.
35. Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth - Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Barrett-Kohler.
36. Ting, I. W. K. and Lean, H. H. (2009). Intellectual capital performance of financial institutions in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 4, str. 588-599
37. Wang, J. (2008). Investigating market value and intellectual capital for S&P500. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9, No. 4, str. 546-563
38. Zakon o računovodstvu, preuzet sa <http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/cir/pdf/zakoni/2013/2276-13.pdf>, 17.2.2014. godine
39. Zéghal, D. and Maaloul, A. (2010). Analyzing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11, No. 1, str. 39-60

ANALIZA INDEKSA DEMOGRAFSKIH RESURSA I TIPOLOGIJA OPŠTINA ŠUMADIJSKOG I POMORAVSKOG OKRUGA

Dr Miodrag Lovrić*
Mr Marina Milanović
Milan Stamenković

***Apstrakt:** Obzirom da je stanovništvo osnovni faktor društveno-ekonomskog razvoja određene administrativno-teritorijalne jedinice, u Radu se, putem analize odabranih demografskih varijabli i izračunavanja sintetičkog indeksa demografskih resursa, sprovodi vrednovanje i poređenje demografskog potencijala opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga. Na osnovu izračunatih vrednosti indeksa demografskih resursa definisani su tipovi demografskih područja za teritorijalni prostor Srbije, a zatim je, shodno definisanoj tipologiji demografskih područja sa aspekta raspoloživog demografskog potencijala, izvršena kategorizacija opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga. Rezultirajuća tipologija i, na bazi nje formirani, odgovarajući kartografski prikazi jasno ukazuju na nepovoljne demografske tendencije i izraženi teritorijalni disparitet demografskih resursa opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga. Osim toga, analiza je pokazala da najveći broj opština ovih okruga pripada tipu područja veoma slabih demografskih resursa, a približno trećina opština tipu područja izrazito slabih demografskih resursa kojima prete "demografsko izumiranje". U tom kontekstu, izrađena tipologija teritorijalnih jedinica može poslužiti kao veoma koristan instrument prilikom donošenja odluka i definisanja mera demografske politike za ublažavanje posledica i eventualno prevazilaženje ovakve zabrinjavajuće demografske slike opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga.*

***Ključne reči:** stanovništvo, indeks demografskih resursa, tipologija demografskih područja, opštine Šumadijskog i Pomoravskog okruga, demografski disparitet.*

1. Uvod

Kao što tokovi privrednog i društvenog rasta sa svoje strane utiču na demografske trendove, tako i ukupan broj stanovnika, tempo rasta stanovništva i njegova struktura prema različitim obeležjima, imaju značajan uticaj u svim sferama društvenog i privrednog života. Zapravo, uprkos savremenom, opštem tehničko-tehnološkom napretku, stanovništvo, kao skup osoba koje žive i rade na određenoj teritoriji, i dalje predstavlja najvažniji faktor ukupnog, društveno-ekonomskog razvoja jedne zemlje i njenih nižih administrativno-teritorijalnih jedinica.

Generalno, razvoj ljudskog kapitala ima važnu ulogu u ukupnom razvoju i proceni potencijala razvoja određene teritorije. Ključna komponenta ljudskog razvoja jesu demografski resursi (Nejašmić, 2005, str.219), koji se definišu kao ukupna kvalitativna i kvantitativna, korišćena i potencijalna, društvena i biološka obeležja stanovništva na nekom prostoru u određenom vremenu (Oliveira-Roca, 1991). Pri tome, promene u obeležjima demografskih resursa utiču na promene u sveukupnoj društvenoj strukturi i društvenim odnosima. Shodno tome, ljudski kapital, kao razvojni resurs i potencijal određenog prostora, je izvor ublažavanja nejednakosti u društveno-ekonomskom razvoju i predstavljaju bitan činilac dugoročno uravnoteženog regionalnog razvoja.

Naime, za potrebe valorizacije društveno-ekonomske razvijenosti određenog područja i identifikovanje regionalnih razlika u okviru tog područja neophodna je što preciznija analiza svih relevantnih pokazatelja. Imajući u vidu čvrstu kauzalnost društveno-ekonomskih i demografskih procesa, neizostavna komponenta te analize su istraživanja i analize demografskih promena, resursa i potencijala u određenom prostoru i vremenu. Posmatran u tom kontekstu, savremeni

* mlovric@kg.ac.rs

razvoj Republike Srbije karakterišu brojni problemi, među kojima dominiraju demografski problemi. Prema studiji Republičkog zavoda za razvoj iz 2009. godine, težinu ovog problema ilustruju sledeće karakteristike demografskih kretanja u Srbiji poslednjih decenija: izrazita depopulacija, demografsko zaostajanje, niska biološka snaga stanovništva, slabi demografski resursi i neravnomeran teritorijalni razmeštaj stanovništva, odnosno drastično demografsko praznjenje pograničnog, ruralnog i nerazvijenog područja, koncentracija stanovništva u gradovima i slično.

Posledice navedenih negativnih demografskih procesa i prilično nepovoljnih tendencija sa stanovišta strukturnih karakteristika stanovništva, ogleđaju se u stvaranju vrlo limitirajućih populacionih okvira za formiranje radnog kontigenta (a samim tim i aktivnog stanovništva), u niskoj privrednoj aktivnosti i niskom nivou razvijenosti, tako da, regionalno posmatrano, najveći broj okruga u Srbiji pripada demografski ugroženom području.

Usled prethodno iznetih relacija i značaja demografskih resursa, brojna obeležja stanovništva, demografski procesi i demografske promene su predmet iscrpnih istraživanja u velikom broju naučnih radova, u kojima je sa različitih aspekata analizirana demografska problematika. Upravo, respektujući (a) činjenicu da su demografski procesi jedan od najznačajnijih indikatora trendova u razvoju određenog područja, i (b) činjenicu postojanja visoke regionalne polarizovanosti Srbije sa stanovišta demografskih karakteristika, u ovom Radu predmet istraživanja su demografski resursi Šumadijskog i Pomoravskog okruga (region Centralne i Zapadne Srbije). Polazna osnova i ideja za istraživanje je rad "Sintetički pokazatelj demografskih resursa: doprinos tipologiji hrvatskog prostora" autora Nejašmića i Mišetića (2010), čija je specifičnost da je u analizi i vrednovanju demografskih resursa i potencijala uključena i prostorna (geografska) dimenzija.

Cilj ovog Rada je valorizacija demografskih resursa Šumadijskog i Pomoravskog okruga putem sintetičkih demografskih indikatora, a zatim i, prema dobijenim vrednostima indikatora, kategorizacija i rangiranje opštinskih administrativno-teritorijalnih jedinica ovih okruga. Svrha rada se može posmatrati kroz prizmu naučnog i praktičnog doprinosa. Sa stanovišta naučnog doprinosa, obezbeđena je prezentacija originalnog konceptualno-metodološkog okvira indeksa demografskih resursa (kao indikatora demografskih kapaciteta određenog prostora), uključujući i izvesne korekcije od strane autora ovog Rada. Budući da, prema saznanjima autora, ovaj indikator do sada nije korišćen za valorizaciju demografskih resursa opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga, na ovaj način su otvorene mogućnosti za njegovo široko korišćenje u sprovođenju analiza kompleksnih demografskih pojava i procesa. Poznavanje i razumevanje promena koje nastaju u dinamičkom i strukturnom razvoju stanovništva i njihovoj prostornoj i vremenskoj međuzavisnosti je od izuzetnog značaja za donošenje odluka u mnogim sektorima. Kako je demografska analiza neodvojiva od analize ekonomskih i ostalih faktora, izrada tipologije teritorijalnih jedinica je veoma važan instrument za istraživanje i prostorno planiranje razvoja određene teritorije. Stoga, praktični doprinos ovog istraživanja je oblikovanje tipologije teritorijalnih jedinica na prostoru Srbije, a zatim, raspoređivanje opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga prema definisanim tipovima demografskih područja, shodno vrednostima indeksa demografskih resursa.

Polazeći od definisanog predmeta i postavljenog cilja istraživanja, u Radu će biti testirana sledeća hipoteza: započete pre nekoliko decenija, negativne demografske tendencije u Šumadijskom i Pomoravskom okrugu se nastavljaju. Pri tome, uzrokuju još veći demografski disparitet i jaz između opštinskih administrativno-teritorijalnih jedinica ovih okruga, sa izrazito negativnim efektima na nivo demografske i, generalno, nivo ekonomske razvijenosti ovih prostora.

Shodno opredeljenom predmetu, cilju i istraživačkoj hipotezi, nakon uvodnih razmatranja, u Radu će najpre biti predstavljen metodološki okvir sintetičkog indeksa demografskih resursa. Nakon navođenja njegovih komponenti i prikaza postupka izračunavanja,

biće definisan prostorni i vremenski okvir za realizaciju empirijskog istraživanja i ukazano na izvore korišćenih podataka. U nastavku, pažnja će biti usmerena na analizu vrednosti ključnih komponenti indeksa demografskih resursa Šumadijskog i Pomoravskog okruga i opština unutar njih. Konačno, biće sprovedena analiza vrednosti sintetičkog indeksa demografskih resursa. Rezultati komparacije, uz kartografski prikaz, biće predstavljeni u formi šest tipova demografskih područja različitih sa stanovišta raspoloživih demografskih resursa i potencijala. Celokupna analiza, konsekvantno, biće zaokružena relevantnim opštim zaključcima i diskusijom o demografskoj “perspektivi” Šumadijskog i Pomoravskog okruga.

2. Konceptualno-metodološki okvir sintetičkog indeksa demografskih resursa

Analiza demografskih resursa konkretnih teritorijalnih jedinica, različitog administrativnog nivoa (naselja/opštine/okruzi/regioni/države) zasniva se na upotrebi relevantnih demografskih varijabli, koje su namenjene izračunavanju sastavnih komponenti sintetičkog pokazatelja demografskog potencijala. Jedan od takvih kompleksnih demografskih pokazatelja jeste i *indeks demografskih resursa* (i_{der}). Metodološki okvir za izračunavanje indeksa demografskih resursa predložen je u inicijalnom obliku od strane Nejašmića (2007; 2008), a dopunjen od strane Nejašmića i Mišetića (2010), i u daljem tekstu ovog odeljka detaljno će biti objašnjen postupak njegove implementacije.

Generalno posmatrano, izračunavanje indeksa demografskih resursa bazira se na sagledavanju njegove dve osnovne komponente (i_d – demografski indeks i i_o – indeks obrazovanosti), koje individualno posmatrano predstavljaju takođe relevantne pokazatelje različitih aspekata demografskog stanja i tendencija prisutnih u okviru posmatranih administrativno-teritorijalnih jedinica, uz uključivanje odgovarajućeg korektivnog koeficijenta (k)¹, odnosno:

$$i_{der} = k \times (i_d + i_o) \quad (1)$$

Jednostavnost predstavljenog izraza za oblikovanje i izračunavanje razmatranog sintetičkog demografskog pokazatelja, u svojoj osnovi krije izrazitu kompleksnost budući da je njegova implementacija zasnovana na korišćenju četrnaest različitih demografskih varijabli, neophodnih za izračunavanje sastavnih komponenti, a koje su predstavljene u *Tabeli 1*, zajedno sa pratećom simbolikom koja će biti korišćena u ovom radu za njihovo označavanje (Nejašmić i Mišetić, 2010).

Pre finalnog prikazivanja postupka korišćenja predstavljenih varijabli u funkciji izračunavanja indeksa demografskih resursa, neophodno je ukazati na osnovne odrednice njegovih sastavnih komponenti i pokazatelja iz kojih su one sačinjene. *Demografski indeks* (i_d), kao prva komponenta indeksa demografskih resursa, predstavlja složeni demografski pokazatelj opšteg smera demografskih promena, prirodnog kretanja i starosne strukture stanovništva analizirane administrativno-teritorijalne jedinice tokom određenog (analizom obuhvaćenog) perioda vremena, čije se izračunavanje, shodno njegovoj kompleksnosti, značaju i obuhvatu informacija koje pruža, zasniva na sagledavanju i kombinovanju četiri bazična demografska podindikatora, u obliku sledeće formule:

$$i_d = i_{P_n/P_{(n-1)}} \times P_{(0-14)} \times P'_{f_{(20-29)}} \times i_V \quad (2)$$

¹ U cilju što potpunijeg i realnijeg sagledavanja demografskih potencijala posmatranih administrativno-teritorijalnih jedinica, pri sprovođenju postupka izračunavanja indeksa demografskih resursa, neophodno je uključiti i uticaj demografske mase (tj. ukupan broj stanovnika posmatrane teritorijalne jedinice) budući da ona predstavlja veoma važan element demografskih resursa i potencijala. Shodno navedenom, za razliku od prethodnih varijanti izraza za izračunavanje indeksa demografskih resursa (Nejašmić, 2007; Nejašmić, 2008), uključivanje uticaja pomenutog faktora obezbeđeno je putem korektivnog koeficijenta, k , unutar izraza (I), (Nejašmić i Mišetić, 2010).

Tabela 1: Lista korišćenih demografskih varijabli za izračunavanje indeksa demografskih resursa

Oznaka	Naziv demografske varijable
P_n	Ukupan broj stanovnika prema referentnom popisu (2011.god.)
P_{n-1}	Ukupan broj stanovnika prema prethodnom popisu (2002.god.)
P_f	Ukupan broj ženskog stanovništva
$P_{(0-14)}$	Broj stanovnika mlađih od 15 godina (mlado stanovništvo)
$P_{(25+)}$	Broj stanovnika starih 25 i više godina
$P_{(20-29)}$	Broj stanovnika starosti 20–29 godina (širi studentski kontigent)
$P_{(20-39)}$	Broj stanovnika starosti starosti 20–39 godina (kontigent mlađeg zrelog stanovništva)
$P'_{f(20-29)}$	Broj ženskog stanovništva starosti 20–29 godina (mlađi ženski fertilni kontigent)
$P'_{f(15-49)}$	Broj ženskog stanovništva starosti 15–49 godina (ženski fertilni kontigent)
$P_{(65+)}$	Broj stanovnika starih 65 i više godina (kontigent starog stanovništva)
$P_{student}$	Broj studenata po posmatranim teritorijalnim jedinicama
P_{OIII}	Broj stanovnika sa završenim tercijarnim obrazovanjem
\bar{N}	Prosečan broj živorođenih (prosek za period, 2002.–2012. god.)
\bar{M}	Prosečan broj umrlih (prosek za period, 2002.–2012. god.)

Na osnovu datog izraza (2), četiri konstitutivna pokazatelja demografskog indeksa su:

- *Relativna međupopisna promena broja stanovnika (koeficijent dinamike), $i_{P_n/P_{(n-1)}}$* , koja ukazuje kako na opšti smer demografskih promena u prethodnom periodu, tako i na trend demografskog i sveukupnog razvoja posmatrane teritorijalne jedinice.

- *Učešće mladog (predfertilnog) stanovništva (starosti od 0-14 godina) u ukupnoj populaciji prema referentnom popisu, $p_{(0-14)}$* . Osnovna uloga ovog pokazatelja, direktno uslovljenog opštom stopom fertiliteta, ogleda se u sagledavanju biloškog potencijala (mladog stanovništva) i starosti stanovništva jedne teritorijalne jedinice.

- *Učešće mlađeg ženskog fertilnog kontigenta (ženskog stanovništva starosti od 20-29 godina) u ukupnom ženskom kontigentu prema referentnom popisu, $p'_{f(20-29)}$* . Ova komponenta demografskog indeksa zajedno sa prethodnom predstavlja najvažniji pokazatelj demografskog potencijala posmatrane administrativno-teritorijalne jedinice.

- *Indeks vitalnosti, i_v* , predstavlja svojevrsni kompleksni, sintetički pokazatelj stvarne i potencijalne biodinamike stanovništva, budući da se zasniva na sintezi između pokazatelja prirodnog kretanja stanovništva (opšta stopa fertiliteta [f] i opšta stopa mortaliteta [m]) i pokazatelja starosne strukture stanovništva (indeks starosti [i_s] i učešće kontigenta mlađeg zrelog stanovništva, starosti od 20-39 godina, u ukupnoj populaciji, [$p_{(20-39)}$]). Shodno navedenom, indeks vitalnosti se koristi za ocenu nivoa starosti stanovništva i stepena starenja populacije. Izračunava se prema formuli *Veyret-Venera* (Wertheimer-Baletić, 1999)²:

$$i_v = \frac{f \times p_{(20-39)}}{m \times i_s} \quad (3)$$

Sagledavanje obrazovnih karakteristika stanovništva, pored prethodno pomenutih opštih demografskih tendencija (u užem smislu reči), takođe ima veoma važnu ulogu u realnom i sveobuhvatnom sagledavanju i analizi demografskih potencijala konkretne teritorijalne jedinice.

² Imajući u vidu način izračunavanja indeksa vitalnosti, neophodno je ukazati na činjenicu da na visinu ovog pokazatelja u značajnoj meri utiče promena učešća kontigenta mlađeg zrelog stanovništva, starosti od 20-39 godina, u ukupnoj populaciji prema referentnom popisu, pa su i varijacije ovog pokazatelja u vremenu, pod primarnim uticajem kretanja ovog kontigenta. Shodno navedenom, prilikom formulisanja korektnih zaključaka o nivou starosti stanovništva, na temelju indeksa vitalnosti, moraju se uzeti u obzir i brojni faktori koji tokom vremena mogu imati uticaj na pomenuti kontigent stanovništva (npr. migracije, ratovi, itd.), (Wertheimer-Baletić, 1999, str. 375).

Upravo iz navedenih razloga, neophodno je ukazati i na *indeks obrazovanosti* (i_o), kao drugu ključnu komponentu u izračunavanju indeksa demografskih resursa. Indeks obrazovanosti predstavlja pokazatelj koji pruža informacije o dostignutom stepenu obrazovanosti posmatranog stanovništva, ali i raspoloživom potencijalu u pogledu ljudskih resursa, kao stvarnim pokretačima i nosiocima ekonomskog i svakog drugog vida razvoja na području određene teritorijalne jedinice. Postoje brojni načini za njegovo izračunavanje (Nejašmić, 2007; Spevec, 2009; Nejašmić i Mišetić, 2010), a izbor konkretnog pristupa u velikoj meri je uslovljen prirodom i osnovnim ciljem analize koja se sprovodi. U ovom Radu, za potrebe izračunavanja indeksa demografskih resursa, biće korišćen jedan od novijih pristupa zasnovan na učešću najobrazovanijeg kontigenta stanovništva (stanovništvo sa završenim tercijarnim obrazovanjem, $[P_{OIII}]$) i stopi iskorišćenosti studentskog kontigenta, $[S_s]$, budući da se u modernom društvu, upravo ovaj kontigent populacije smatra ključnim nosiocem razvoja posmatranog područja bilo kog administrativnog nivoa. Shodno navedenom, formula za izračunavanje indeksa obrazovanosti glasi:

$$i_o = P_{OIII} \times s_s \quad (4)$$

Nakon upotrebe navedenih demografskih varijabli za potrebe izračunavanja opisanih ključnih komponenti sintetičkog indeksa demografskih resursa, neophodno je sprovesti korekciju dobijenih vrednosti primenom koeficijenta (k). Određivanje vrednosti korektivnog koeficijenta za konkretno posmatranu teritorijalnu jedinicu, bazira se na osnovnim načelima procesa z-standardizacije, odnosno transformacije numeričke slučajne promenljive, P_n (ukupan broj stanovnika svake teritorijalne jedinice, prema referentnom popisu) u standardizovanu normalno raspoređenu slučajnu promenljivu, Z_{P_n} , sa aritmetičkom sredinom 0 i standardnom devijacijom 1, simbolički $[P_n \rightarrow Z_{P_n}: N(0;1)]$, putem sledećeg izraza:

$$Z_{P_n} = \frac{P_n - \bar{P}_n}{\sigma_{P_n}} \quad (5)$$

U predstavljenom izrazu, \bar{P}_n je prosečan broj stanovnika analizom obuhvaćenog skupa administrativno-teritorijalnih jedinica (na primer, prosečan broj stanovnika opština Šumadijskog okruga), a σ_{P_n} standardna devijacija, odnosno prosečno odstupanje broja stanovnika posmatranih teritorijalnih jedinica od prosečnog broja stanovnika analizom obuhvaćenog skupa. Ako se sa N označi ukupan broj posmatranih teritorijalnih jedinica, tada je:

$$\sigma_{P_n} = \sqrt{\frac{\sum (P_n - \bar{P}_n)^2}{N}} \quad (6)$$

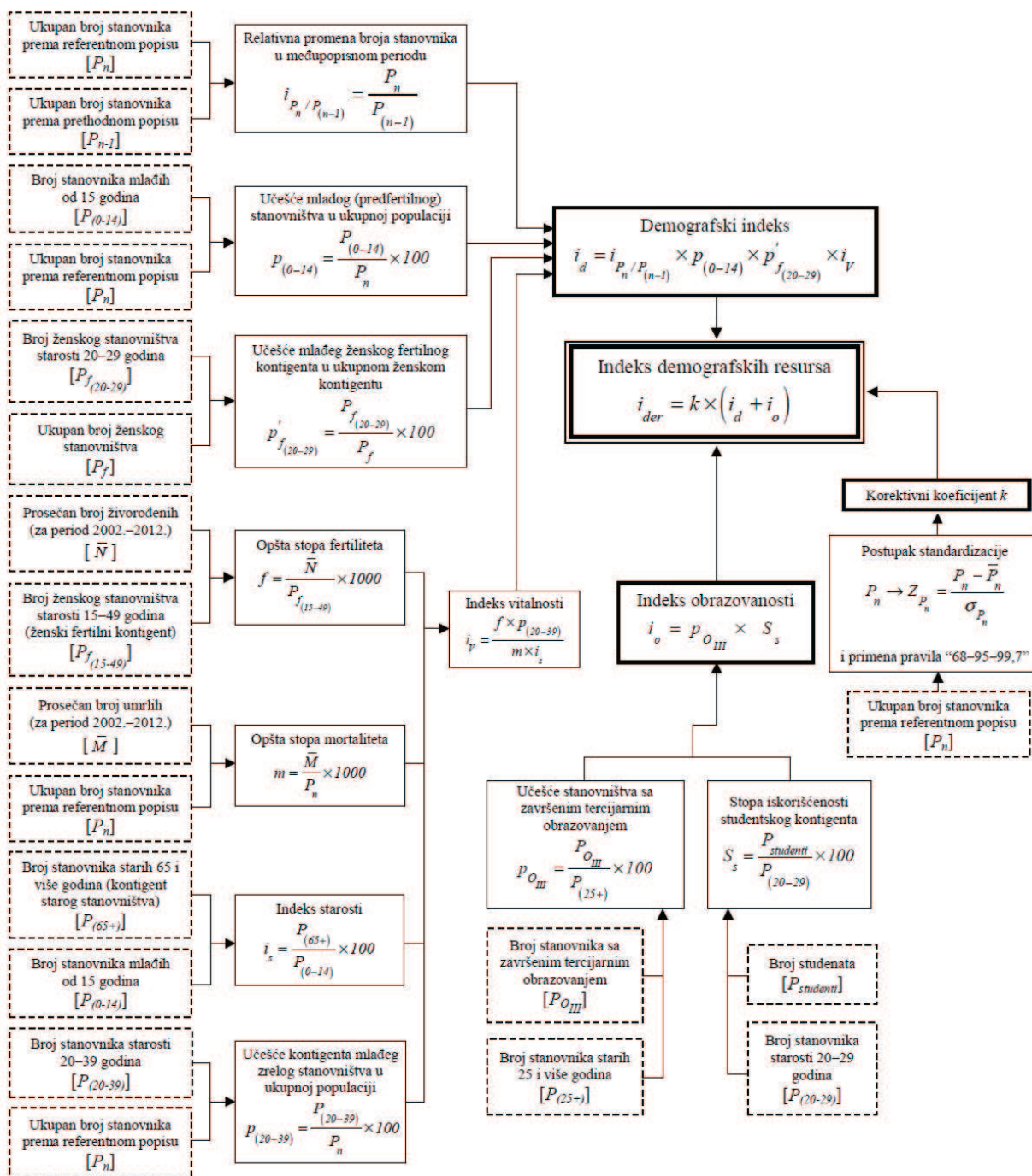
Nakon izvršenog procesa z-standardizacije, vrši se izbor konkretne vrednosti korektivnog koeficijenta pojedinačno, za svaku od posmatranih teritorijalnih jedinica, u zavisnosti od toga kojem od definisanih deset intervala z-vrednosti pripada z-vrednost konkretne teritorijalne jedinice, kao što je prikazano u *Tabeli 2*, (Nejašmić i Mišetić, 2010).

Tabela 2: Vrednosti korektivnog koeficijenta (k) na bazi standardizovanih z-vrednosti

Standardizovane vrednosti, Z_{P_n}	Vrednosti koeficijenta, k
> 2,00	0,050
1,51 – 2,00	0,045
1,01 – 1,50	0,040
0,51 – 1,00	0,035
0,00 – 0,50	0,030
–0,01 – (–0,50)	0,025
–0,51 – (–1,00)	0,020
–1,01 – (–1,50)	0,015
–1,51 – (–2,00)	0,010
< –2,00	0,005

Izvor: Nejašmić, I. i Mišetić, R. (2010, str. 56).

Kao što je već napomenuto, uključivanjem korektivnog koeficijenta dobijaju se konačne vrednosti indeksa demografskih resursa, koje predstavljaju osnovu za formiranje i definisanje tipologije analizom obuhvaćenih teritorijalnih jedinica sa šest tipova demografskih područja. Kompletan postupak izračunavanja sintetičkog indeksa demografskih resursa ilustrovan je u vidu šematskog prikaza (Slika 1), koji pruža jasan uvid u korišćene varijable i relacije između njih za potrebe određivanja podindikatora, kao komponenti sintetičkog indeksa, a u skladu sa predstavljanim metodološkim okvirom. Osnovna obeležja tipova demografskih resursa, kao i postupak određivanja pripadnosti posmatranih teritorijalnih jedinica konkretnom tipu, biće predstavljen u narednom odeljku na primeru opštinskih teritorijalnih jedinica Šumadijskog i Pomoravskog okruga.



Slika 1: Šematski prikaz postupka izračunavanja sintetičkog indeksa demografskih resursa

3. Rezultati empirijskog istraživanja

Za potrebe realizacije postavljenih ciljeva ovog Rada, analizirani su podaci predstavljenih četrnaest demografskih varijabli (*Tabela 1*), na administrativno-teritorijalnom nivou opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga, pribavljenih iz baze popisnih publikacija i vitalne statistike Republičkog zavoda za statistiku [<http://www.stat.gov.rs>]³, pri čemu se kao referentni popis posmatra popis stanovništva sproveden 2011. godine. Prostorni okvir Šumadijskog okruga, u administrativnom smislu, obuhvata teritorije sedam opština (Kragujevac-grad, Aranđelovac, Topola, Batočina, Lapovo, Rača i Knić), dok prostorni okvir Pomoravskog okruga obuhvata teritorije šest opština (Jagodina, Paraćin, Čuprija, Rekovac, Svilajnac i Despotovac). Ovom prilikom se napominje da vrednosti indikatora za Republiku Srbiju, sa kojima se vrši komparacija, predstavljaju rezultat autorskih izračunavanja.

3.1. Analiza ključnih komponenti indeksa demografskih resursa

Shodno metodološkom postupku (prezentovanom na *Slici 1*) i definisanom prostorno-vremenskom okviru ovog empirijskog istraživanja, za potrebe finalne demografske kategorizacije posmatranih teritorijalnih jedinica, neophodno je analizirati ključne komponente indeksa demografskih resursa, odnosno izračunate vrednosti navedenih podindikatora (*Tabela 3* i *Tabela 5*).

- *Relativna međupopisna promena broja stanovnika (koeficijent dinamike)*

Prema poslednjem popisu stanovništva, na prostoru Šumadijskog okruga živi 293.308 stanovnika. U odnosu na prethodni popis (sproveden 2002. godine), broj stanovnika se smanjio za 1,8%, i to po prosečnoj godišnjoj stopi od 0,18%. Tokom navedenog perioda (2002–2011.), među opštinama Šumadijskog okruga, pozitivna demografska kretanja beleže se jedino u gradu Kragujevcu, što pokazuje vrednost indeksa međupopisne promene iznad 1,00. U ostalim opštinama zabeležen je pad broja stanovnika što potvrđuju vrednosti koeficijenata dinamike ispod 1,00. Najmanja vrednost koeficijenta dinamike dobijena je za opštinu Knić, tako da upravo ova opština ima najveći pad broja stanovnika, i to za 11,8% u odnosu na prethodni popis.

Tabela 3: Vrednosti demografskog indeksa (i_d) opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga

Okrug	Opština	Koeficijent dinamike	Učešće mladog stanovništva u ukupnoj populaciji	Učešće mlađeg ženskog fertilenog kontigenta	Indeks vitalnosti i_v	i_d
Šumadija	Aranđelovac	0,96	14,64	11,85	0,76	127,21
	Batočina	0,96	14,24	11,88	0,49	80,58
	Knić	0,88	11,97	9,93	0,18	18,96
	Kragujevac	1,02	14,01	13,14	0,88	165,25
	Lapovo	0,95	13,42	11,74	0,38	57,62
	Rača	0,89	12,61	10,48	0,27	32,25
	Topola	0,88	13,36	10,23	0,34	40,65
Pomoravlje	Despotovac	0,91	12,37	9,98	0,25	27,51
	Jagodina	1,01	14,39	11,65	0,61	103,32
	Paraćin	0,93	13,95	11,77	0,50	76,53
	Rekovac	0,82	10,18	8,36	0,097	6,73
	Svilajnac	0,92	13,21	9,60	0,28	33,36
	Čuprija	0,91	12,94	10,65	0,40	50,32
ŠUMADIJSKI OKRUG		0,98	13,89	12,38	0,67	112,45
POMORAVSKI OKRUG		0,94	13,51	10,96	0,41	57,13

Izvor podataka: Autorska izračunavanja sprovedena su na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku sadržanih u sledećoj publikaciji - Republički zavod za statistiku (2012).

³ Pored zvaničnih publikacija Republičkog zavoda za statistiku dostupnih na internet adresi <http://www.stat.gov.rs>, podaci korišćeni za potrebe analize demografskih resursa obezbeđeni su i putem personalne komunikacije autora sa referentnim i nadležnim licima pomenute institucije.

Sa druge strane, na prostoru Pomoravskog okruga, prema popisu stanovništva iz 2011. godine, zabeležena je demografska masa od 214.536 stanovnika, što takođe predstavlja pad u odnosu na zabeleženi broj stanovnika prema popisu iz 2002. godine i to u iznosu od 5,7%. Zapravo, svake godine se, tokom posmatranog perioda, broj stanovnika u ovom okrugu smanjivao za 0,58% u proseku. Na osnovu navedenog, očito da je u Pomoravskom okrugu prisutan izraženiji i intenzivniji proces depopulacije, budući da se isti odvija 3,2 puta brže. Pozitivna demografska kretanja zabeležena su samo na teritoriji opštine Jagodina, čiji koeficijent dinamike iznosi 1,014, dok je u svim ostalim opštinama ovog okruga zabeležena izražena depopulacija, među kojima se naročito izdvaja opština Rekovac (koeficijent dinamike 0,816), koju karakteriše smanjenje broja stanovnika od čak 18,4% u odnosu na prethodni popis.

- *Učešće mladog stanovništva u ukupnoj populaciji i učešće mlađeg ženskog fertilnog kontigenta u ukupnom ženskom kontigentu prema referentnom popisu*

Već je istaknuto da su učešće mladog (predfertilnog) stanovništva u ukupnoj populaciji i učešće mlađeg ženskog fertilnog kontigenta u ukupnom ženskom kontigentu ključni pokazatelji demografskog potencijala određene teritorije. Za Šumadijski okrug, učešće mladog stanovništva iznosi 13,90% i manje je od prosečnog učešća za Srbiju (14,10%), dok je učešće mlađeg ženskog fertilnog kontigenta u iznosu od 12,38% iznad prosečnog srpskog učešća, koje iznosi 11,72%.

Među opštinama Šumadijskog okruga, učešće mladog stanovništva u opštinama Kragujevac, Arandjelovac i Batočina se nalazi iznad ili na nivou državnog proseka, dok su preostale opštine ispod proseka, posebno opština Knić (11,97%). Sa druge strane, učešće mlađeg ženskog fertilnog kontigenta u opštinama Kragujevac, Arandjelovac, Batočina i Lapovo je veće od državnog prosečnog učešća (posebno u opštini Kragujevac, (13,14%)). Od opština u kojima je ovo učešće manje i od republičkog proseka i od proseka okruga, posebno nisko učešće beleži Knić sa 9,93%.

U Pomoravskom okrugu, učešće mladog stanovništva od 13,51% (približno kao u Šumadijskom okrugu) i učešće mlađeg ženskog fertilnog kontigenta od 10,96% (značajno ispod učešća u opštinama Šumadijskog okruga) nalaze se u oba slučaja ispod prosečnog učešća za Srbiju. Posmatrano sa aspekta pojedinačnih opština, jedino je u opštini Jagodina učešće mladog stanovništva iznad državnog proseka, dok je u svim preostalim opštinama vrednost ovog pokazatelja manja, pri čemu se posebno izdvaja opština Rekovac (10,18%). Sa druge strane, kada je reč o učešću mlađeg ženskog fertilnog kontigenta, pored opštine Paraćin (u kojoj je vrednost ovog pokazatelja iznad državnog proseka) i opštine Jagodina (u kojoj je pomenuto učešće neznatno ispod državnog proseka), u svim preostalim opštinama Pomoravskog okruga učešće mlađeg ženskog fertilnog kontigenta je značajno ispod, ne samo državnog, već i proseka okruga. I u ovom slučaju izdvaja se opština Rekovac sa izrazito niskim učešćem od svega 8,36%.

- *Indeks vitalnosti*

Indeks vitalnosti, koji ukazuje na stvarnu i potencijalnu biodinamiku stanovništva, za ukupno stanovništvo Šumadijskog okruga iznosi 0,67, što je na nivou prosečne vrednosti indeksa vitalnosti Srbije (0,63). Vrednosti indeksa vitalnosti (*Tabela 4*) među opštinama Šumadijskog okruga kreću se u intervalu od 0,18 (Knić) do 0,88 (Kragujevac). Kragujevac i Arandjelovac su jedine opštine u Šumadijskom okrugu u kojima je vrednost pomenutog indeksa iznad državnog i proseka okruga.

U Pomoravskom okrugu, indeks vitalnosti iznosi 0,41, što ne samo da je drastično ispod prosečne vrednosti indeksa na državnom nivou, već i vrednosti indeksa za Šumadijski okrug. Posmatrano po opštinama Pomoravskog okruga, vrednosti indeksa vitalnosti pokazuju u načelu sličnu tendenciju kao i u susednom Šumadijskom okrugu, odnosno, postoji izrazito visok interval varijacija budući da se vrednosti indeksa kreću od 0,097 (Rekovac) do 0,61 (Jagodina). Osim opština Jagodina i Paraćin, u kojima je vrednost indeksa vitalnosti veća, i opštine Čuprija u kojoj je vrednost indeksa neznatno ispod, u svim preostalim opštinama Pomoravskog okruga, indeks vitalnosti beleži vrednost značajno ispod prosečne vrednosti na nivou samog okruga.

Kao osnovni uzrok ovako izraženog, i veoma zabrinjavajućeg varijabiliteta u kretanju vrednosti indeksa vitalnosti među opštinama Šumadijskog i Pomoravskog okruga, može se identifikovati, pre svega, kontinuirano, višedecenijsko trajanje procesa prerasmeštaja stanovništva i selektivnog iseljavanja primarno mlađeg stanovništva iz ruralnih (privredno nerazvijenih, uglavnom seoskih područja) u susedne razvijene opštine. Time je u značajnoj meri oslabljena demografska osnova ruralnih delova ovih područja, uzrokujući njihovo demografsko izumiranje (ruralni egzodus), što se jasno može uočiti i obrazložiti vrednostima podindikatora indeksa vitalnosti predstavljenih u *Tabeli 4*.⁴

Tabela 4: Vrednosti indeksa vitalnosti (i_v) opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga

Okrug	Opština	Opšta stopa fertiliteta	Opšta stopa mortaliteta	Indeks starosti, i_s	Učešće mlađeg zrelog stanovništva u ukupnoj populaciji	i_v
Šumadija	Arandjelovac	47,86	14,39	113,55	26,08	0,76
	Batočina	40,12	16,43	125,43	25,43	0,49
	Knić	35,09	19,79	212,97	21,73	0,18
	Kragujevac	42,79	12,10	111,32	27,70	0,88
	Lapovo	36,74	16,72	141,54	24,75	0,38
	Rača	38,81	20,06	168,62	23,99	0,27
	Topola	39,41	17,73	154,31	23,38	0,34
Pomoravlje	Despotovac	44,03	20,16	196,55	22,17	0,25
	Jagodina	44,93	14,83	127,03	25,48	0,61
	Paraćin	45,76	16,47	137,63	24,80	0,50
	Rekovac	37,79	24,89	300,09	19,10	0,097
	Svilajnac	44,52	19,59	178,88	22,39	0,28
	Čuprija	45,34	17,46	157,11	24,19	0,40
<i>ŠUMADIJSKI OKRUG</i>		<i>42,66</i>	<i>13,87</i>	<i>122,49</i>	<i>26,51</i>	<i>0,67</i>
<i>POMORAVSKI OKRUG</i>		<i>44,78</i>	<i>17,24</i>	<i>153,08</i>	<i>24,10</i>	<i>0,41</i>

Izvor podataka: Autorska izračunavanja sprovedena su na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku sadržanih u sledećim publikacijama - Republički zavod za statistiku (2004), (2005), (2007), (2008), (2009), (2010-a), (2010-b), (2011), (2012) i (2013).

Ovom prilikom, akcentuje se analiza indeksa starosti, kao ključnog indikatora čija vrednost svedoči o stepenu i razmerama demografskog starenja stanovništva određene teritorije. Indeks starosti, izračunat kao odnos broja stanovnika starih 65 i više godina i broja stanovnika mlađih od 15 godina, za Šumadijski okrug iznosi 122,49% i manji je od prosečnog indeksa starosti Srbije (132,03%). Dakle, ovaj odnos je u Šumadijskom okrugu nešto povoljniji u odnosu na državni prosek. Najpovoljniji odnos navedenih kontigenata stanovništva je prisutan u Kragujevcu i Arandjelovcu, dok je izrazito nepovoljna situacija u opštini Knić, gde indeks starosti iznosi 212,97%. Drugim rečima, na dve osobe starosti 65 i više godina, dolazi jedna osoba mlađa od 15 godina.

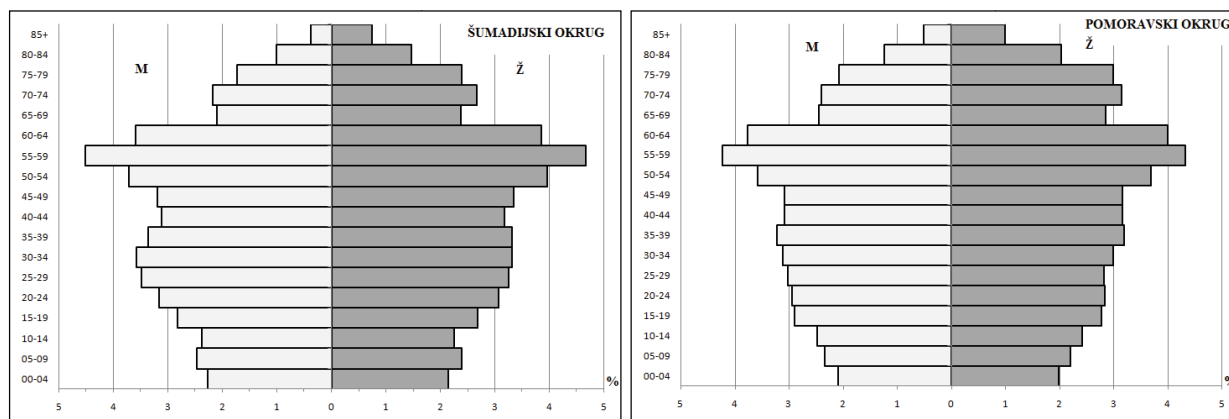
U Pomoravskom okrugu, generalno posmatrano, budući da je indeks starosti 153,08%, situacija je znatno nepovoljnija ne samo u odnosu na Šumadijski okrug, već i u odnosu na prosečan republički nivo. Jedino je u opštini Jagodina zabeležen povoljniji odnos navedenih kontigenata stanovništva u odnosu na prosečnu vrednost indeksa starosti Srbije, dok je u svim preostalim opštinama prisutna izrazito nepovoljna situacija i negativno odstupanje od državnog proseka. Naročito ekstremna situacija zabeležena je u opštini Rekovac, gde su efekti izrazite depopulacije usloveli vrednost indeksa starosti od 300,09% (na tri osobe starosti 65 i više godina, dolazi jedna osoba mlađa od 15 godina)⁵.

⁴ Kao potvrda izraženog varijabiliteta u vrednostima ovog indeksa, a za potrebe komparativne analize, takođe se navodi i sledeća relacija: indeks vitalnosti za Republiku Srbiju kreće se u intervalu od izuzetno niske vrednosti za Zaječarski okrug (0,206) do izrazito visoke vrednosti u Raškom okrugu od 1,878.

⁵ Za formiranje prave slike o procesu demografskog starenja kao i sagledavanju položaja ova dva okruga u demografskom miljeu Srbije, bitno je ukazati na podatak da je najpovoljnija starosna struktura stanovništva prisutna u Raškom okrugu ($i_s=74,86\%$), a najnepovoljnija u Zaječarskom okrugu ($i_s=210,52\%$).

Nepovoljnu i zabrinjavajuću starosnu strukturu, dopunjenu sa strukturom stanovništva prema polu, u posmatranim okruzima ilustruju piramide starosti predstavljene na *Slici 2*.

Slika 2: Starosno-polna struktura stanovništva Šumadijskog i Pomoravskog okruga u 2011.



Izvor podataka: Republički zavod za statistiku (2012)

Jasno se može uočiti da je osnovica piramide u oba slučaja izrazito sužena (udeo stanovništva starosti od 0-14 godina) u odnosu na srednji deo. Vrh obe piramide je dosta proširen u odnosu na srednji deo, a naročito osnovicu i relativno asimetričan, sa prisutnim većim učešćem ženskog stanovništva. Ovakav prikaz stanja još jednom potvrđuje činjenicu da u većini opština ova dva okruga dominira staro stanovništvo i da je izražena depopulacija generalno uslovlila da umesto izgleda prave piramide, ove starosne piramide imaju deformisani oblik. Naime, sa aspekta starosne strukture ova dva okruga pripadaju tipu regresivnih i ugroženih demografskih područja⁶.

Demografski indeks

Na temelju gore analiziranih indikatora, određen je kompozitni demografski indeks čije su vrednosti predstavljene u *Tabeli 3*. Njegove vrednosti potvrđuju još jednom prethodno iznete konstatacije o ogromnom teritorijalnom demografskom disparitetu Šumadijskog i Pomoravskog okruga, kao i opština unutar njih. Za Šumadijski okrug demografski indeks je 112,45 i veći je od prosečne vrednosti srpskog indeksa (106,87). Pri tome, očekivano najveću vrednost indeksa ima grad Kragujevac (165,25), a izrazito niska vrednost je svojstvo opštine Knić (18,96). Sa druge strane, demografski indeks za Pomoravski okrug je 57,13, a to znači znatno ispod nivoa Šumadijskog okruga i prosečnog državnog nivoa. Najveća vrednost indeksa zabeležena je u opštini Jagodina (103,32), a ekstremno niska vrednost u opštini Rekovac (6,73)⁷.

Indeks obrazovanosti

Indeks obrazovanosti za Šumadijski okrug, prema referentnom popisu, iznosi 634,72 i veći je od prosečnog srpskog indeksa obrazovanosti (561,13). Posmatrajući po opštinama, postoje velike razlike u pogledu vrednosti ovog indeksa, koji se kreće u intervalu od 162,10 (Knić) do 891,93 (Kragujevac). Indeks obrazovanosti za Pomoravski okrug iznosi 361,66 i znatno je manji od prosečnog srpskog indeksa. U opštinama Pomoravskog okruga, indeks

⁶ Regresivni tip starosne strukture karakteriše nizak nivo učešća dece tako da baza piramide postaje uža od njenog središnjeg dela, ukazujući na opadajući prirodni prirast, proces depopulacije i inverznu starosnu strukturu. Stope nataliteta su praktično na nivou stopa mortaliteta i kod ovog tipa stanovništva oblik "piramide" prelazi u oblik "urne" (Wertheimer-Baletić, 1999, str. 364).

⁷ Za potrebe komparativne analize, može se upotrebiti relacija: demografski indeks na nivou okruga u Srbiji kreće se u intervalu od izrazito niske vrednosti za Pirotski okrug (29,95) do izrazito visoke vrednosti u Raškom okrugu (507,17).

obrazovanosti kreće se u intervalu od 166,17 (Rekovac) do 544,54 (Jagodina). Očito, sa stanovišta nivoa obrazovanosti su ujednačenije opštine Pomoravskog okruga (ali na nivou nižih vrednosti), jer razlika između maksimalnog i minimalnog indeksa je 378,37 i manja je od te razlike za Šumadiju (729,83)⁸.

Tabela 5: Vrednosti indeksa obrazovanosti (i_o) opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga

Okrug	Opština	Učešće stanovništva sa tercijarnim obrazovanjem	Stopa iskorišćenosti studentskog kontigenta	i_o
Šumadija	Arandelovac	13,81	32,71	451,48
	Batočina	8,95	27,89	249,58
	Knić	6,35	25,51	162,10
	Kragujevac	20,47	43,57	891,93
	Lapovo	9,25	27,65	255,84
	Rača	7,53	27,63	207,98
	Topola	8,34	25,86	215,62
Pomoravlje	Despotovac	7,17	28,72	206,00
	Jagodina	15,40	35,35	544,54
	Paraćin	12,02	29,22	351,14
	Rekovac	5,84	28,44	166,17
	Svilajnac	9,18	32,71	300,24
	Čuprija	13,40	36,31	486,75
ŠUMADIJSKI OKRUG		16,51	38,44	634,72
POMORAVSKI OKRUG		12,15	29,78	361,66

Izvor podataka: Autorska izračunavanja sprovedena su na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku pribavljenih putem personalne komunikacije autora sa referentnim i nadležnim licima pomenute institucije.

3.2. Indeks demografskih resursa i tipologija opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga

Sintetički izraz demografskih kretanja iskazanih putem prethodno navedenih i analiziranih pokazatelja je indeks demografskih resursa, i_{der} . Rezultirajuće vrednosti predstavljene u Tabeli 6, su osnova za sprovođenje tipologije posmatranih teritorijalnih jedinica (opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga) u formi šest različitih kategorija demografskih područja sa aspekta raspoloživih demografskih resursa i potencijala koji ih karakterišu.

Tabela 6: Vrednosti indeksa demografskih resursa za opštine Šumadijskog i Pomoravskog okruga

Okrug	Opština	Demografski indeks i_d	Indeks obrazovanosti i_o	Indeks demografskih resursa, i_{der}		Rang		Demografski tip područja	
				pojedinačno	zbirno	pojedinačno	zbirno	pojedinačno	zbirno
Šumadija	Arandelovac	127,21	451,48	17,36	17,36	2	3	D	D
	Batočina	80,58	249,58	6,60	6,60	3	7	E	E
	Knić	18,96	162,10	4,53	3,62	7	12	F	F
	Kragujevac	165,25	891,93	52,86	52,86	1	1	B	B
	Lapovo	57,62	255,84	6,27	6,27	5	9	E	E
	Rača	32,25	207,98	4,81	4,81	6	11	F	F
	Topola	40,65	215,62	6,41	6,41	4	8	E	E
Pomoravlje	Despotovac	27,51	206,00	4,67	5,84	5	10	F	E
	Jagodina	103,32	544,54	29,15	22,68	1	2	D	D
	Paraćin	76,53	351,14	14,97	12,83	3	5	E	E
	Rekovac	6,73	166,17	2,59	3,46	6	13	F	F
	Svilajnac	33,36	300,24	6,67	8,34	4	6	E	E
	Čuprija	50,32	486,75	13,43	13,43	2	4	E	E
ŠUMADIJSKI OKRUG		112,45	634,72	22,42		*		D	
POMORAVSKI OKRUG		57,13	361,66	11,34		*		E	

⁸ Radi sticanja potpunijeg uvida u poziciju ovih okruga sa stanovišta nivoa obrazovanosti, ilustrativan je podatak da je najmanji indeks obrazovanosti u Srbiji 291,98 (Braničevski okrug), a najveći 1795,38 (Beogradski okrug).

Polazeći od (a) tipologije teritorijalnih jedinica kroz 6 tipova demografskih područja (A, B, C, D, E i F), koju su predložili Nejašmić i Mišetić (2010), (b) specifičnosti demografskih karakteristika teritorijalnog prostora Republike Srbije, i (c) izračunatih vrednosti indeksa demografskih resursa za teritorijalne jedinice različitih administrativnih nivoa u Republici Srbiji, određene su granice pojedinih tipova demografskih područja za potrebe klasifikacije administrativno-teritorijalnih jedinica na prostoru Republike Srbije.

Postupak testiranja i upoređivanja izračunatih vrednosti indeksa demografskih resursa sproveden je na tri različita nivoa posmatranja i, shodno tome, tri različite veličine skupova analizom obuhvaćenih administrativno-teritorijalnih jedinica: (a) nivo okruga u Republici Srbiji (broj okruga, $N=25$), (b) nivo opština u Šumadijskom okrugu (broj opština, $N=7$) i opština u Pomoravskom okrugu (broj opština, $N=6$), pojedinačno posmatrano, i (c) nivo opština u Šumadijskom i Pomoravskom okrugu (broj opština, $N=13$), zbirno posmatrano.

Tom prilikom autori su ustanovili da se u sva tri slučaja 95% i više dobijenih vrednosti indeksa demografskih resursa kreće u intervalu od 0 do 60. Shodno korišćenoj metodologiji određivanja tipologije demografskih područja, za donju granicu najpovoljnije kategorije demografskog područja (tip A) uzeta je upravo vrednost 60. Intervalne granice preostalih pet kategorija tipologije utvrđene su u skladu sa varijacijama vrednosti indeksa demografskih resursa na svim nivoima posmatranja, a uvažavajući osnovna načela i logiku statističkog grupisanja podataka. Rezultirajuća tipologija okruga i opština na prostoru Srbije sa osnovnim karakteristikama svakog tipa, uključujući i intervalne granice indeksa demografskih resursa predstavljena je u Tabeli 7.

Tabela 7: Tipologija teritorijalnih jedinica Srbije prema indeksu demografskih resursa

Oznaka Tipa	Tip teritorijalne jedinice	Karakteristike	i_{der}
A	Područje izrazito povoljnih demografskih resursa	Izrazito dobre demografske odlike i potencijali, vrlo visok nivo obrazovanosti, imigracija;	≥ 60
B	Područje povoljnih demografskih resursa	Vrlo dobre, stabilne demografske odlike i potencijali, visok nivo obrazovanosti;	[45 – 60]
C	Područje dobrih demografskih resursa	Uglavnom dobre demografske odlike i potencijali, uglavnom dobar nivo obrazovanosti;	[30 – 45]
D	Područje slabih demografskih resursa	Delimično dobre demografske odlike i potencijali, depopulacija, uglavnom nizak nivo obrazovanosti	[15 – 30]
E	Područje veoma slabih demografskih resursa	Vrlo slabe demografske odlike i potencijali, izrazita depopulacija, uglavnom vrlo nizak nivo obrazovanosti	[5 – 15]
F	Područje izrazito slabih demografskih resursa	Izrazito slabe demografske odlike i potencijali, "izumiranje", socio-demografska depresija, izrazito nizak nivo obrazovanosti	< 5

Izvor: adaptirano prema Nejašmić, I. i Mišetić, R. (2010, str 57) i Republički zavod za razvoj (2009)

Pre klasifikacije opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga prema konkretnim tipovima demografskog područja i analiziranja istih, neophodno je ukazati na osnovne specifičnosti u kretanju dobijenih vrednosti indeksa demografskih resursa (predstavljenih u Tabeli 6), kao osnove za pomenutu klasifikaciju posmatranih teritorijalnih jedinica. Na nivou Šumadijskog okruga, indeks demografskih resursa je 22,42 i veći je od prosečnog indeksa Srbije⁹ ($i_{der}=19,92$), dok je indeks za Pomoravski okrug znatno manji od državnog proseka i iznosi 11,34. Na nivou Šumadijskog okruga utvrđen je interval vrednosti ovog indeksa od 4,53 (Knić) do 52,86

⁹ Za potrebe komparativne analize, posmatrano na nivou okruga, takođe se može upotrebiti i sledeća relacija: indeks demografskih resursa u Republici Srbiji kreće se u intervalu od 8,56 (Braničevski okrug) do 98,01 (Beogradski okrug). Od ukupno 25 okruga u Srbiji, Šumadijski okrug se nalazi na petom mestu, a Pomoravski okrug na dvadesetom mestu.

(Kragujevac), dok je interval vrednosti za Pomoravski okrug na nižem nivou i kreće se od 2,59 (Rekovac) do 29,15 (Jagodina). Združeno posmatranje opština oba okruga dovodi do izvesnih, ali ne i drastičnih (suštinskih) promena vrednosti indeksa za pojedine teritorijalne jedinice, uzrokovanih prevashodno promenom veličine skupa (tj. promenom vrednosti korektivnog koeficijenta za pojedine opštine), tako da se interval vrednosti indeksa kreće od 3,46 (Rekovac) do 52,86 (Kragujevac).

Rezultat raspoređivanja opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga, prema definisanim tipovima demografskih područja (*Tabela 7*), shodno vrednostima njihovih indeksa demografskih resursa, može se predstaviti na sledeći način:

- *TIP A – područje izrazito povoljnih demografskih resursa*

Ovom tipu demografskih područja ne pripada nijedna od opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga, jer su vrednosti indeksa demografskih resursa svih opština ispod 60. Posmatrano iz ugla analize sprovedene na nivou okruga u Republici Srbiji, interesantno je napomenuti da području tipa *A* pripada samo Beogradski okrug.

- *TIP B – područje povoljnih demografskih resursa*

Ovom tipu demografskih područja pripada samo jedna opština i to iz Šumadijskog okruga - opština Kragujevac. Važno je istaći da je vrednost indeksa ove opštine od 52,86 relativno blizu donje granice intervala vrednosti za područja tipa *A*. Kao osnovni razlozi ovakvog pozicioniranja mogu se izdvojiti činjenice da grad Kragujevac predstavlja vodeći privredni i najveći administrativni i univerzitetski centar Šumadijskog okruga (i Centralne Srbije) sa znatno većim mogućnostima za razvoj u odnosu na ostale opštine ovog okruga. Zbog navedenog, Kragujevac je atraktivan za imigracije, što utiče znatno na poboljšanje demografskih resursa ove opštine.

- *TIP C – područje dobrih demografskih resursa*

Ovom tipu demografskih područja takođe ne pripada nijedna od opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga. Posmatrano iz ugla analize sprovedene na nivou okruga u Republici Srbiji, interesantno je napomenuti da području tipa *C* pripadaju samo Raški i Nišavski okrug.

- *TIP D – područje slabih demografskih resursa*

Ovom tipu demografskih područja pripada po jedna opština Šumadijskog okruga (Arandjelovac) i Pomoravskog okruga (Jagodina). Interesantno je istaći da Republika Srbija pripada ovom tipu demografskog područja, kao i Šumadijski okrug u celini. S obzirom na svojstvene demografske karakteristike, važno je istaći da ovaj tip područja (koje se može posmatrati kao “prosečno” područje u statističkom smislu) predstavlja pogodan prostor za realizaciju akcionih planova u funkciji poboljšanja demografskog stanja i tendencija, što bi moglo usloviti prelazak na viši nivo kategorizacije.

- *TIP E – područje veoma slabih demografskih resursa*

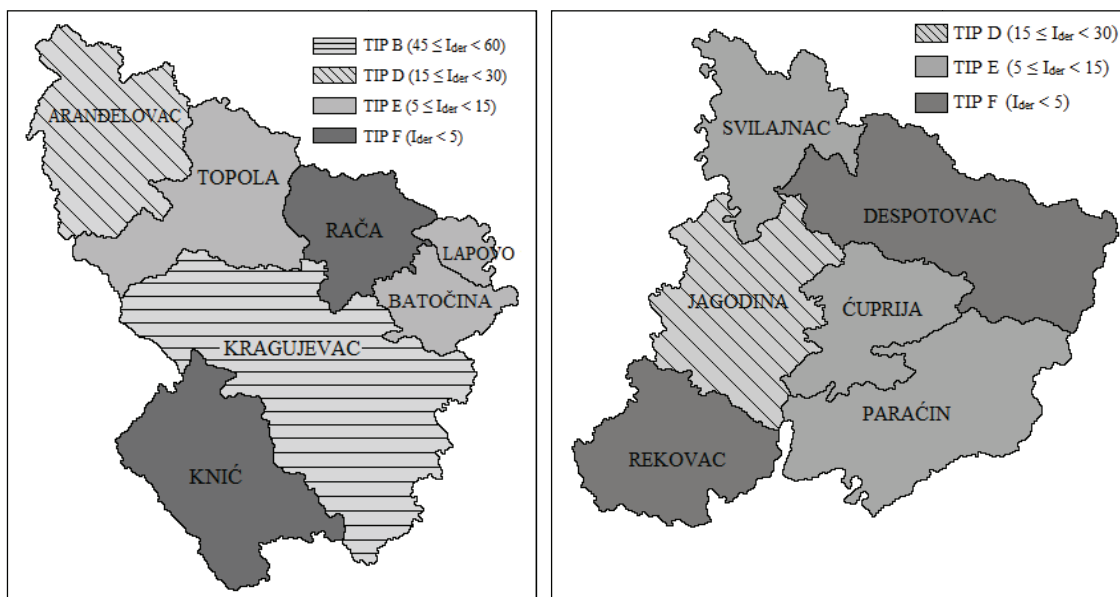
Ovom tipu demografskih područja pripadaju tri opštine (ili 43%) Šumadijskog okruga i tri opštine (ili 50%) Pomoravskog okruga. Najveći broj opština u ova dva okruga pripada tipu *E* (koji se može posmatrati kao “modalno” područje u statističkom smislu), što se može smatrati svojevrsnom specifičnošću administrativno-teritorijalnih jedinica u Srbiji, s obzirom na činjenicu da i najveći broj okruga u Srbiji (tj. dvanaest okruga, odnosno 48%) pripada upravo istom tipu demografskog područja. Takođe, važno je napomenuti da Pomoravski okrug u celini pripada demografskom području tipa *E*.

- *TIP F – područje izrazito slabih demografskih resursa (demografsko izumiranje)*

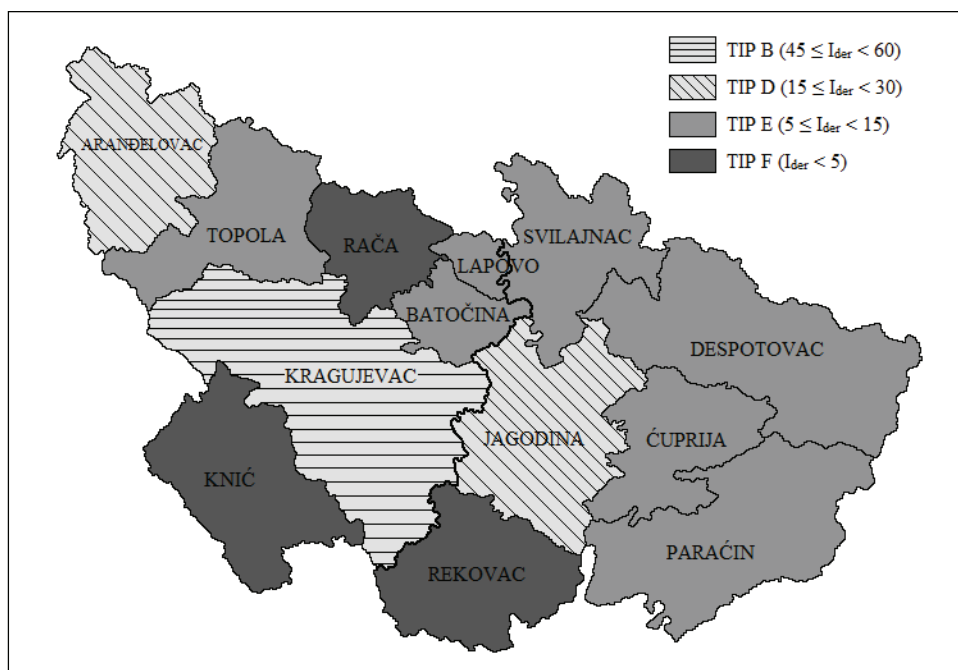
Najslabije demografske karakteristike u Šumadijskom okrugu imaju dve opštine (Knić i Rača), kao i u Pomoravskom okrugu (opština Despotovac i Rekovac), odnosno 29% i 33% ukupnog broja opština posmatranih okruga, respektivno. Zajednički demografski imenitelji ovih opština su geografska dislociranost od glavnih saobraćajnica i privrednih tokova u okrugu, izrazita depopulacija i kontinuirani pad ukupnog broja stanovnika tokom dužeg vremenskog

perioda. Ovakve demografske prilike mogu u bliskoj budućnosti dovesti do potpunog demografskog praznjenja ovih opština i njihove transformacije u demografske pustinje.

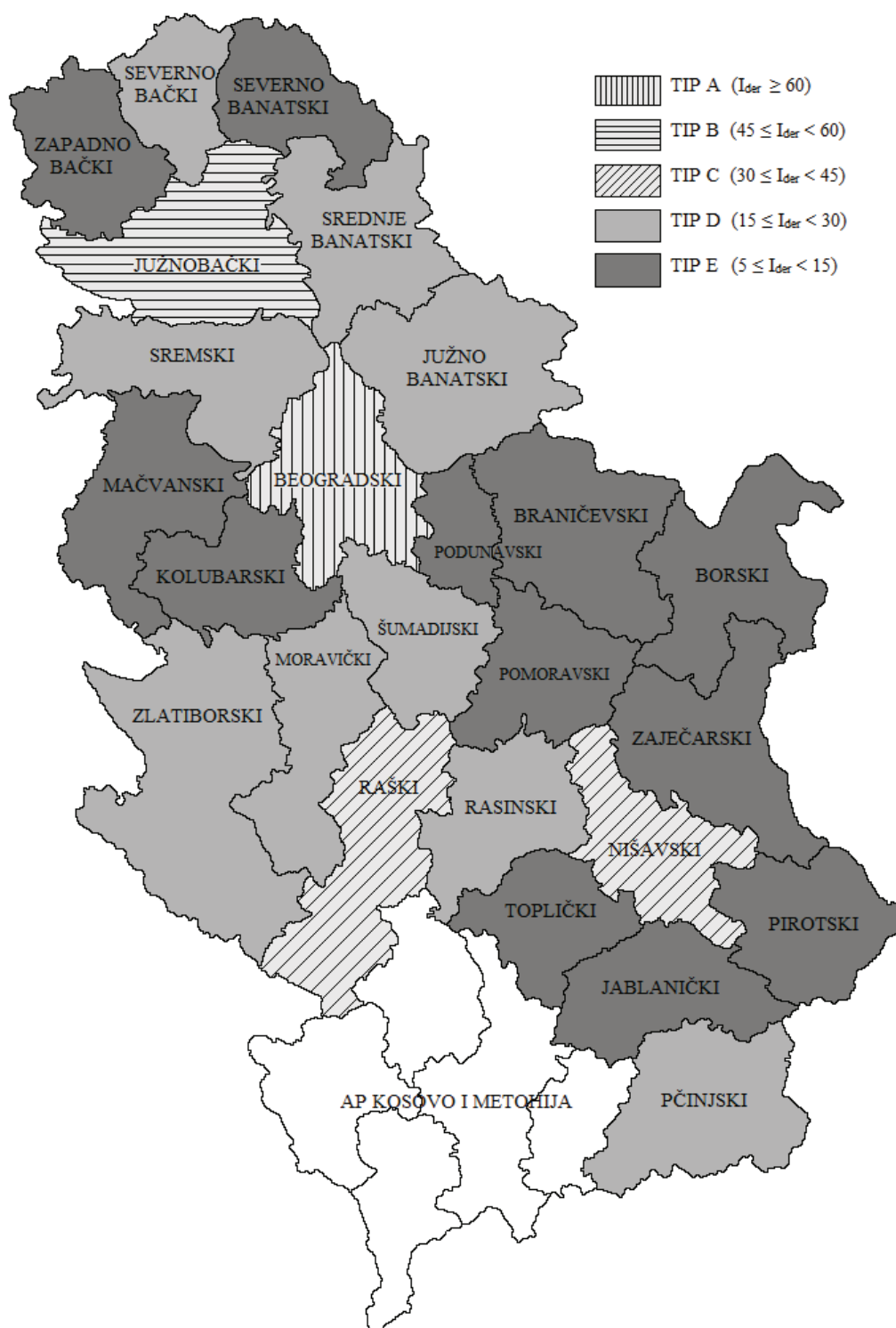
Pored navedenih tekstualnih tumačenja izračunatih pokazatelja, važno je uočene zaključke analize demografskih resursa opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga sa aspekta tipova demografskih područja kojima pripadaju i vizuelno predstaviti u formi kartografskog prikaza koji omogućava lakše oučavanje sličnosti i/ili razlika između posmatranih teritorijalnih jedinica. Shodno tome, na *Slici 3* predstavljen je kartografski prikaz tipova demografskih područja pojedinačno posmatranih opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga, a na *Slici 4* kartografski prikaz tipova demografskih područja opština oba okruga posmatranih zajedno. Radi jednostavnijeg i jasnijeg sagledavanja pozicije ova dva okruga u odnosu na ostale okruge u Srbiji, na *Slici 5* dat je kartografski prikaz tipova demografskih područja na nivou okruga u Srbiji.



Slika 3: Kartografski prikaz tipova demografskih područja pojedinačno posmatranih opština Šumadijskog (levo) i Pomoravskog (desno) okruga



Slika 4: Kartografski prikaz tipova demografskih područja zajedno posmatranih opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga



Slika 5: Kartografski prikaz tipova demografskih područja na nivou okruga u Republici Srbiji

Napomena: Republički zavod za statistiku od 1999. godine ne raspolaže podacima za AP Kosovo i Metohija, tako da oni nisu sadržani u obuhvatu podataka za Republiku Srbiju.

4. Zaključak

Sintetički indeks demografskih resursa predstavlja relevantni pokazatelj ljudskog potencijala i demografskih tendencija na svim administrativnim nivoima konkretnom analizom obuhvaćenih teritorijalnih jedinica. Na bazi vrednosti ovog indeksa omogućuje se identifikovanje i valorizacija demografskih resursa, a njihova komparacija rezultira definisanjem odgovarajuće tipologije i raspoređivanjem posmatranih teritorijalnih jedinica prema različitim tipovima

demografskih područja. Shodno navedenom, a u skladu sa ciljem ovog Rada, sprovedeno je empirijsko istraživanje demografskih resursa i klasifikacija opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga u 6 tipova demografskih područja. Paralelno, radi sagledavanja pozicije posmatranih okruga, isti metodološki okvir primenjen je za administrativno-teritorijalni nivo okruga u Republici Srbiji.

Sprovedena analiza i predloženi rezultati potvrđuju polaznu hipotezu ovog Rada i pri tome ukazuju na sledeće zaključke u pogledu postojećeg stanja i perspektiva posmatranog dela teritorije Republike Srbije:

✓ Na osnovu podataka popisa stanovništva iz 2011. godine, broj stanovnika se smanjio za 1,8% u odnosu na prethodni popis iz 2002. godine. Prisutno, ali statistički nesignifikantno, pozitivno demografsko kretanje beleži se jedino u gradu Kragujevcu i Jagodini, tako da je nažalost nastavljen trend depopulacije na najvećem delu teritorije posmatranih okruga.

✓ Stanovništvo ova dva okruga svrstava se u kategoriju izrazito starih populacija, gde je učešće mladih nisko sa tendencijom pada, a učešće starih osoba visoko sa tendencijom kontinuiranog rasta. Dakle, sa aspekta starosne strukture, ova dva okruga pripadaju tipu izrazito regresivnih i ugroženih demografskih područja, što je naročito slučaj sa opštinama Rekovac i Knić. Nešto povoljnija demografska slika prema indeksu starosti prisutna je u opštinama Jagodina, Aranđelovac i Kragujevac.

✓ Kao posledica koncentracije najvećeg broja privrednih delatnosti (koje po prirodi stvari zahtevaju visok nivo obrazovanja i stručnosti) i visokoškolskih obrazovnih institucija u većim gradovima, logično je da indeks obrazovanosti beleži veće vrednosti u opštinama Kragujevac, Aranđelovac, Jagodina, Čuprija i Paraćin, u odnosu na opštine u kojima dominira ruralno stanovništvo.

✓ Šumadijski okrug u celini pripada demografskom području tipa *D* – područje slabih demografskih resursa, što je istovremeno tip područja kojem pripada i Republika Srbija generalno u smislu demografskog potencijala. Za razliku od Šumadijskog, Pomoravski okrug u celini pripada lošijoj kategoriji, odnosno demografskom području tipa *E* – područje veoma slabih demografskih resursa.

✓ Od svih opština i Šumadijskog i Pomoravskog okruga, najbolje je pozicioniran grad Kragujevac koji pripada demografskom području tipa *B* – područje povoljnih demografskih resursa, kao vodeći privredni i najveći administrativni i univerzitetski centar Šumadijskog okruga (i Centralne Srbije).

✓ Najveći broj opština Šumadijskog (43%) i Pomoravskog (50%) okruga pripada demografskom području tipa *E* – područje veoma slabih demografskih resursa (Lapovo, Topola, Batočina, Svilajnac, Čuprija i Paraćin, rangirano od najmanje ka najvećoj vrednosti indeksa demografskih resursa).

✓ Demografskom području tipa *F* – područje izrazito slabih demografskih resursa kojem prethodi demografsko izumiranje, pripada približno trećina opština posmatranih okruga (Rekovac, Knić, Despotovac, Rača, rangirano od najmanje ka najvećoj vrednosti indeksa demografskih resursa).

Generalno, nepovoljni demografski razvoj sa velikom teritorijalnom disproporcijom je suštinska karakteristika opština Šumadijskog i Pomoravskog okruga. Za revitalizaciju ovog prostora i ravnomerniji demografski razvoj neophodno je (a) stvoriti uslove za sprovođenje prethodno, jasno definisanih mera na lokalnom i državnom nivou, u domenu, pre svega, demografske politike, i (b) obezbediti odgovarajuću stručnu podršku od strane naučnih institucija. Naime, trenutna situacija se može ublažiti, ali, neosporno, proces demografskog oporavka i zaustavljanja nepovoljnih trendova je veoma dug i neizvestan.

Reference

1. Nejašmić, I. (2005). Značaj demografskih resursa u regionalnom razvoju Hrvatske. U Ilić, M. (ur.), *Problemi regionalnog razvoja Hrvatske i susjednih zemalja*, Zbornik radova (str. 215-222). Zagreb: Hrvatsko geografsko društvo.
2. Nejašmić, I. (2007). Demografski resursi hrvatskih županija: analiza sintetičnih indikatora. U Filipčić, A. (ur.), *Zbornik radova 4. hrvatskog geografskog kongresa* (str. 197-206). Zagreb: Hrvatsko geografsko društvo.
3. Nejašmić, I. (2008). *Stanovništvo Hrvatske: demografske studije i analize*. Zagreb: Hrvatsko geografsko društvo.
4. Nejašmić, I. i Mišetić, R. (2010). Sintetički pokazatelj demografskih resursa: doprinos tipologiji hrvatskog prostora. *Hrvatski geografski glasnik*, 72 (1), 49-62.
5. Oliveira-Roca, M. (1991). Demografski resursi regija Hrvatske: prijedlog konceptualno-metodološkog okvira istraživanja. U Seferagić, D. (ur.), *Društvene promjene u prostoru* (str. 43-69). Zagreb: IDIS.
6. Republički zavod za razvoj (decembar 2009). *Regionalni razvoj Srbije 2009*. Beograd: Republički zavod za razvoj.
7. Republički zavod za statistiku (2003). *Stanovništvo: popis stanovništva, domaćinstava i stanova u 2002. 4, Školska sprema i pismenost: podaci po opštinama*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
8. Republički zavod za statistiku (2004). *Vitalni događaji u Republici Srbiji, 2003. (Саопштење СН40, број 260, год. LIV)*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
9. Republički zavod za statistiku (2005). *Vitalni događaji u Republici Srbiji, 2004. (Саопштење СН40, број 306, год. LV)*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
10. Republički zavod za statistiku (2007). *Opštine u Srbiji, 2006*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
11. Republički zavod za statistiku (2008). *Opštine u Srbiji, 2007*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
12. Republički zavod za statistiku (2009). *Opštine u Srbiji, 2008*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
13. Republički zavod za statistiku (2010-a). *Opštine u Srbiji, 2009*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
14. Republički zavod za statistiku (2010-b). *Opštine u Srbiji, 2010*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
15. Republički zavod za statistiku (2011). *Opštine i regioni u Republici Srbiji, 2011*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
16. Republički zavod za statistiku (2012). *Opštine i regioni u Republici Srbiji, 2012*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
17. Republički zavod za statistiku (2013). *Vitalni događaji u Republici Srbiji, 2012. (Саопштење СН40, број 197, год. LXIII)*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
18. Spevec, D. (2009). Populacijski potencijal Krapinsko-zagorske županije. *Hrvatski geografski glasnik*, 71 (2), 43-63.
19. Wertheimer-Baletić, A. (1999). *Stanovništvo i razvoj*. Zagreb: Mate.

INTEGRISANI SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM U LOKALNOJ UPRAVI GRADA KRAGUJEVCA

Dr Slavica Jovetić*

Mr Zlata Đurić**

Olivera Janković***

Apstrakt: *Regulacija upravljanja i sertifikacija različitih preduzeća uspostavljena je brojnim standardima, među kojima su: sistem menadžmenta kvalitetom, upravljanje zaštitom životne sredine, upravljanje zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu, upravljanje bezbednošću hrane i pića, društvena odgovornost, upravljanje rizikom, itd. Upravljanje sistemom kvaliteta (SK) i usvojeni standardi, koji se odnose na ovu oblast, doživljavaju stalnu reviziju, promenu, poboljšanje. Opšti zahtevi familije ISO standarda odnose se na obavezu organizacije da mora da ispuni određene principe i zahteve i da uspostavi, dokumentuje, primenjuje, održava sistem menadžmenta, kao i da stalno poboljšava njegovu efektivnost i efikasnost. Standardi se mogu primeniti u svim preduzećima, proizvodnim i neproizvodnim, pa i u lokalnoj upravi (LU). Stoga je ISO organizacija usvojila smernice za primenu ISO 9001 u LU IWA4:2009. Međutim, pošto su u nadležnosti LU i brojna preduzeća i celokupna teritorija, onda je potrebno da se i u samoj LU, na teritoriji koju obuhvata LU i nekim preduzećima za koje je nadležna LU uvede integrisani menadžmenta sistem kvalitetom (IMS).*

Rad je posvećen analizi specifičnosti, razlika i komplementarnosti ISO standarda i drugih standarda koji mogu i treba da se implementiraju u LU. Na osnovu sprovedene analize i obavljene ankete o samovrednovanju LU daju se predlozi potrebnih mera i aktivnosti koje bi dovele LU Grada Kragujevca do postizanja najvišeg nivoa kvaliteta poslovanja, odnosno „pouzdana lokalne uprave“.

Ključne reči: *ISO standardi, Integrisani sistem menadžmenta kvalitetom, samovrednovanje, „pouzdana lokalna uprava“*

1. Uvod

Samo moderna i efikasna lokalna uprava može da odgovori svim izazovima. Negativan uticaj na poslovno okruženje, usporen razvoj privatnog sektora i globalne konkurentnosti su refleksija stalnog porasta broja zakona i uredbi, koji otežavaju sprovođenje i upravljanje kvalitetom u lokalnoj samoupravi.

Prema Ustavu Republike Srbije, jedinice lokalne samouprave su opštine i gradovi. “Lokalna samouprava je pravo građana da upravljaju javnim poslovima od neposrednog, zajedničkog i opšteg interesa za lokalno stanovništvo, neposredno i preko slobodno izabranih predstavnika u jedinicama lokalne samouprave, kao i pravo i sposobnost organa lokalne samouprave da, u granicama zakona, uređuju poslove i upravljaju javnim poslovima koji su u njihovoj nadležnosti i od interesa za lokalno stanovništvo.” [I-15, član 2]

Za savremeniji rad jedinica lokalne samouprave presudnu ulogu ima uvođenje pravila, standardizovanih procesa i procedura upravljanja kvalitetom sistema/procesima/ključnim aktivnostima/uslugama LU, kao i kvalitetom samog okruženja.

U Srbiji je proces standardizacije usluga u javnom upravljanju započet tek od 2008.godine. Opština Šabac je među prvima, 04.03.2008.godine, prošla kontrolnu proveru SMK prema standardu ISO 9001:2000. Kontrolu je izvršila nemačka ocenjivačka kuća “TUV SUD GROUP”. Ovim je zvanično potvrđeno da opština Šabac svojim uslugama, sistemom

* sjovetic@kg.ac.rs

** zdjuric@kg.ac.rs

*** ojankovic@kg.ac.rs

upravljanja, organizacijom rada, efektivnošću i efikasnošću u potpunosti zadovoljava sve zahteve standarda. [II - 4]

Sertifikovane LU u Srbiji prema ISO 9001 standardu su: Vračar, Novi Beograd, Svilajnac, beogradska opština Stari grad i opština Palilula koja je u sastavu Grada Niša. Opština Batočina je u procesu implementacije, dok će još 25 opština južne i jugozapadne Srbije, kroz program PROGRES, imati priliku da u narednom periodu dobiju bespovratna sredstva za uvođenje ISO 9001 standarda. [I - 8]

Opština Vršac je izradila i usvojila dokument : “Lokalna strategija razvoja Vršac 2009-2019”. Ova strategija je izrađena u saradnji opštine Vršac i njenih stanovnika, prateći savete programa podrške opštinama severoistočne Srbije, finansiranog od strane Evropske Unije i programa za podsticaj ekonomskog razvoja opština (MEGA). [II - 6]

Opština Inđija je dobitnik prve nagrade na takmičenju za najtransparentniju lokalnu samoupravu „Dobra Vlada“, koju tradicionalno organizuje Evropski pokret. Nagrade za javan i transparentan rad lokalne samouprave dobili su još i opštine Vranje, Sombor, Zvezdara i Paraćin.

Gotovo trećina svih lokalnih samouprava u Srbiji unapređuje privredni ambijent kroz program sertifikacije Nacionalne alijanse za lokalni ekonomski razvoj (NALED). Sertifikat o povoljnom poslovnom okruženju poseduje ukupno 19 gradova i opština, dok je 8 ranije sertifikovanih gradova i opština u procesu resertifikacije. Od 5 opština iz Srbije koje je Financial Times uvrstio na listu Top 10 investicionih destinacija u Jugoistočnoj Evropi 2012/13, svih 5 je sertifikovao NALED. Od 2012.godine, uz podršku GIZ-a (Deutsche Gesellschaft fuer international Zusammenarbeit), BFC prerasta u međunarodno priznat i prepoznat standard kvaliteta koji se, osim u Srbiji, primenjuje u Hrvatskoj, Makedoniji i Bosni i Hercegovini (BFC SEE-Business Friendly Certification South East Europe), što govori o značaju i dometu Programa sertifikacije. U pilot projektu regionalne sertifikacije učestvovalo je 18 opština i gradova Jugoistočne Evrope, a među prvih osam nosilaca BFC SEE sertifikata našle su se i dve opštine iz Srbije, Ruma i Piroć. [II - 10]

U Hrvatskoj postoji 21 jedinica regionalne samouprave (20 županija i Grad Zagreb, koji ima status grada i županije) i 549 jedinica lokalne samouprave (124 grada i 425 opština). Skladno procesu decentralizacije, novi Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, koji je stupio na snagu u junu 2001.godine ima za cilj da jedinicama lokalne samouprave osigura više poslova iz lokalnog delokruga, a posebno poslove koji se odnose na školstvo, zdravstvo, prostorno i urbanističko planiranje, zaštitu okoline, prometnu infrastrukturu i kulturu. Na primer, Grad Pula uvodi od 2010. godine sistem upravljanja kvalitetom. On je implementiran i dokumentovan u skladu sa zahtevima standard ISO 9001:2008. [II – 7,9]

Grad Beč je sertifikovao svoju LU prema IMS. Poslednji standard po kome je sertifikovan LU je po ISO 27000-Standard za bezbednost informacija. Sertifikacija je obavljena 2013.godine, kako bi se obezbedila tajnost i bezbednost podataka o građanima. Međutim, pažnju privlači njihova posvećenost očuvanju životne sredine, odnosno obezbeđenju čistoće grada, vazduha. Akcenat je na separaciji otpada. Građani, u zavisnosti od vrste otpada, očekivane količine i postojećeg raspoloživog prostora, mogu izabrati jedan od ponuđenih, odgovarajućih sistema sakupljanja otpada: oko 225000 kontejnera za rezidualni otpad, preko 205000 kontejnera za otpadni material (uključujući i organski otpad), oko 19 sakupljačkih centara, brojna stacionarna i mobilna domaćinstva, koja se bave sakupljanjem otpada i oko 4300 javnih lokacija za sakupljanje otpada. Interesantno je da se na sajtu grada nalazi karta svih okruga grada na kojoj se mogu videti svi sakupljački centri i ostali resursi bitni za očuvanje životne sredine. Takođe, da bi se registrovalo preduzeće, potrebna je specijalna dozvola za ona preduzeća koja imaju negativan uticaj na životnu sredinu. Na sajtu grada navedene su delatnosti i dokumentacija, koju preduzeće mora da obezbedi i preda, kako bi moglo da pristupi postupku registracije [II - 8].

Među ključnim karakteristikama američke kulture su individualizam i takmičarski duh, zbog čega je 1987.godine, posebnim zakonom, ustanovljena nacionalna nagrada za kvalitet pod imenom „Malcolm Baldrige National (U.S.) Quality Award”, koja se dodeljuje svake godine u Vašingtonu. Ovu nagradu je 2012.godine dobio grad Irving, trinaesti najnaseljeniji grad u Teksasu. Istraživanja su pokazala da je procenat građana koji smatraju da je ukupan kvalitet života poboljšan, porastao sa 52% u 2006.godini na 71% u 2012.godini. Tri od četiri stanovnika ovog grada kažu da bi preporučilo Irving kao mesto za život. Nagradu je takođe dobio i grad Coral Springs koji se nalazi u južnoj Floridi. Grad pruža širok spektar proizvoda i usluga, zaposleni su zadovoljni svojim poslom i spremni su da preporuču grad za život. [II - 1].

2. Integrirani sistem menadžmenta kvalitetom(IMS)/familija ISO standarda

Integrirani MS predstavlja uvođenje i primenu više standarda. ISO standardi su komplementarni i mogu se primenjivati odvojeno ili zajedno. Standardi se implementiraju u zavisnosti od specifičnosti poslovanja organizacije i njenih potreba i/ili potreba njenih korisnika. Standardi, koji se obično kombinuju su: ISO 9001 (QMS I SMK), ISO 14001(EMS) i OHSAS 18001 ili ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001 i ISO 22000 (FSMS).

Integrirani sistem (IMS) agregira dve osnovne zajedničke komponente:

- *proces upravljanja kvalitetom i zaštitom* (koji obuhvataju preispitivanje sistema od strane rukovodstva, planiranje opštih i posebnih ciljeva, upravljanje resursima, zadatke, odgovornost, ovlašćenja i kompetencije zaposlenih, osposobljenost, svest i obuku zaposlenih, kao i upravljanje dokumentima QMS-a, EMS-a, FSMS-a i OH&S, internu proveru, praćenje i merenje performansi, upravljanje neusaglašenostima, obim žalbi korisnika, korektivne i preventivne mere)
- *proces realizacije proizvoda/usluga* (koji obuhvataju ugovaranja i preispitivanja zahteva korisnika, izbora pouzdanih isporučilaca i upravljanje nabavkom, ulaznu kontrolu i magacinsko poslovanje, održavanje zgrada, opreme, alata, isporuku proizvoda/usluge i utvrđivanja zahteva i zadovoljstva kupaca/korisnika i svih zainteresovanih strana).

Ključne karakteristike integrisanog sistema su: preventivno delovanje na sve neusaglašenosti procesa proizvodnje/pružanja usluge kupcima/korisnicima usluga i svim zainteresovanim stranama; upravljanje zaštitom životne sredine prema zakonskoj regulativi i standardima; upravljanje zaštitom zdravlja i bezbednošću ljudi na radu; uključivanje aspekata životne sredine i procene rizika zdravlja i bezbednosti na radu; smanjenje troškova poslovanja i povećanje dobiti, putem smanjenja neusaglašenosti usluge, kroz smanjenje ekoloških incidenata i akcidenata, povreda na radu i odsustva radnika zbog bolovanja kao i stalno poboljšanje sistema preduzimanjem preventivnih i korektivnih mera za otklanjanje uzroka neusaglašenosti.

2.1. Familija ISO 9000 standarda

Prva verzija ISO 9000 standarda, kontrola i upravljanje sistemom kvaliteta, nastala je 1987.godine. Prva revizija standarda je bila 1994.godine. Familija standarda ISO 9000:1987 i 1996.godine odnosili su se na SK organizacije. Osnovni cilj je bio uspostavljanje SK prema zahtevima standarda ISO 9000 i njegova potvrda od treće strane, dobijanje sertifikata. Zahtevi standarda bili su specificirani u 20 tačaka. Preduzeća su mogla da se sertifikuju po sledećim standardima: **ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003**. Takođe, postojao je i ISO 9004 standard-Upravljanje kvalitetom i elementi sistema kvalitetom koji se sastojao iz četiri dela. Kombinacijom standarda ISO 9001 i ISO 9004-2 i neproizvodne organizacije su mogle da potvrde da njihovo poslovanje ispunjava strogo specificirane zahteve standarda [I-1].

Kako su standardi ISO 9000:1996. godine imali niz nedostataka, a zemlje članice imale dosta primedbi, sugestija i novih ideja, 2000. godine je usvojena revidirana verzija ovih

standarda. (Revizija ISO standarda se vrši u proseku svake sedme godine). Naslov standarda ISO 9000, „Menadžment kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta“ više nije obuhvatao termin "obezbeđenje kvaliteta." Sada glasi "Sistem menadžmenta kvalitetom " (SMK). [I-2] To odražava činjenicu da zahtevi za SMK, uz upravljanje kvalitetom resursa i proizvoda/usluga, imaju za cilj povećanje efektivnosti i efikasnosti sistema/procesa i zadovoljenje korisnika i svih zainteresovanih strana. Glavni nedostatak ISO 9000 standarda iz 1996. godine sastojao se u sledećem: uvođenjem SK u organizaciju i u njene proizvodne funkcije, smatralo se da će se obezbediti i kvalitetan proizvod, međutim, često se dešavalo da organizacija uvede SK i da poseduje dokumentaciju SK, a da proizvod ne ispunjava strogo definisane zahteve kupaca.

U revidiranom standarda ISO 9000:2000 prihvađen je koncept TQM, uključeni su svi njegovi principi, jasno definisani zahtevi, propisana dokumentacija, itd. „**Totalno upravljanje kvalitetom(TQM)** je pristup upravljanja u organizaciji usredsređen na kvalitet zasnovan na učešću svih njenih članova, usmeren na dugoročni uspeh putem zadovoljenja kupaca, a u korist svih članova organizacije, zainteresovanih strana i društva.” [I-3:22].

TQM karakteriše: integralni sistem globalnog kvaliteta (u integralnom sistemu globalne kontrole kvaliteta su sve aktivnosti, od faze marketinga do faze serviranja i reciklaže proizvoda, u interakciji, a cilj je da se, uz minimalne devijacije od propisanog, specificiranog kvaliteta i uz minimalne troškove, postigne efektivno i efikasno korišćenje resursa); kvalitet se odnosi na sistem/procese/proizvode i kvalitet zaposlenog osoblja; organizacija poseduje sva dokumenta sistema kvaliteta; nezavisno, eksterno ocenjivanje; periodična interna i eksterna provera sistema kvaliteta; upravljanje troškovima kvaliteta; sistemom kvaliteta obuhvaćene su i neproizvodne funkcije, primena statističkih metoda u svim horizontalnim i vertikalnim procesima i kontinuirana analiza, merenje, praćenje i poboljšanje sistema/procesa/osoblja/proizvoda. Takođe i svi principi TQM uključeni su u verzije familije standarda ISO 9000:2000 i 2008/9 godine [Više o TQM videti u: I-7:21-25].

U 2008.godini nastala je nova revizija familije standarda ISO 9000. Naziv, koncept, principi i struktura standarda ostala je ista. Promene nisu velike. Najvažnije promene odnose se na uključivanje upravljanja rizikom iz okruženja na projektovanje i upravljanje SMK i definisanje kompetencija zaposlenih u pogledu obrazovanja, obuke, znanja, i iskustva [Više videti u: I-13:6 i 13:22].

U ovom periodu menjaju se ciljevi poslovanja preduzeća pa osnovni cilj poslovanja preduzeća postaje kontinuirano investiranje u dalji razvoj novih proizvoda/usluga/rezultata, dalje poboljšanje nivoa kvaliteta sistema/procesa/osoblja/proizvoda/usluga uz smanjenje troškova, racionalno, efektivno i efikasno korišćenje raspoloživih resursa u preduzeću i racionalno korišćenje prirodnih resursa, uz poštovanje ekoloških zakonskih propisa i ekoloških standarda, upravljanje zaštitom životne sredine i upravljanje zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu zaposlenih (upravljanje rizicima). Ovako, globalno navedeni cilj ujedno predstavlja i ispunjenje zahteva i očekivanja zaposlenih, zainteresovanih strana i društva.

Familija ISO 9000 standarda sastoji se iz tri standarda i to: **ISO 9000 - SMK –Osnove i rečnik; ISO 9001 – Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtevi ISO 9004 – Rukovođenje sa ciljem ostvarivanja održivog uspeha organizacije –Pristup preko menadžmenta kvalitetom.**

Kako bi ISO 9000 serija standarda zadržala svoju efektivnost i efikasnost, standardi se periodično pregledaju i revidiraju (obično na svakih sedam godina). Na taj način se implementiraju nova dostignuća u oblasti upravljanja kvalitetom, ali i odgovara na povratne informacije korisnika. Svi navedeni međunarodni standardi, ISO 9000, ISO 9001 i ISO 9004 zajedno čine koherentan skup standarda za SMK.

2.2. ISO/IWA4:2009 - Sistem menadžmenta kvalitetom - uputstvo za primenu ISO 9001:2008 u LU

Prva verzija ovog dokumenta napravljena je i usvojena 2005. godine na međunarodnoj radionici koja je održana u Veracruz-u, u Meksiku. Svi dokumenti i uputstva, se usvajaju konsenzusom od strane individualnih učesnika u radionicama i objavljuje ih ISO organizacija kao sporazum međunarodne radionice. Predlozi za održavanje takvih radionica mogu doći iz bilo kog izvora i podležu odobrenju ISO Tehničkog upravnog odbora, koji je član ISO tela, sa zadatkom da pomogne predlagaču u organizaciji radionice. Sporazumi međunarodnih radionica nisu u suprotnosti sa postojećim ISO standardom. Dokument IWA4 treba da doprinese lakšoj primeni ISO 9001 u upravljanju LU, ukjučenjem specifičnosti jedne oblasti u koncept, primenom principa i ispunjenjem zahteva. U definisanju ovog dokumenta učestvovalo je preko 90 eksperata iz različitih zemalja sveta. On ima ulogu standarda i važi tri godine, dok po isteku tri godine može podleći raviziji ili biti povučen. U samom tekstu, isti zahtevi u ISO 9001 i IWA4 prikazani su uokvireno.

Cilj upravljanja SMK u LU, prema dokumentu ISO/IWA4:2009, je kontinualno poboljšanje performansi LU, njene efektivnosti i efikasnosti, kako bi se ispunila i prevazišla očekivanja korisnika usluga i svih zainteresovanih strana. U dokumentu su date definicije često korišćenih pojmova: "**Organizacija** je grupa ljudi, objekata i opreme sa uspostavljenim odgovornostima, ovlašćenjima i međusobnim odnosima." Kad god se u tekstu kaže organizacija, to se odnosi na LU. **Uprava** je jedna osoba ili više osoba imenovanih za izvršnu funkciju. Obično je to Gradonačelnik, izabran u skladu sa zakonom. **Lokalna samouprava** je deo izvršne vlasti koja se bira na lokalnim izborima, u cilju upravljanja, vođenja, promocije i razvoja određenog dela teritorije kroz odgovorno pružanje usluga korisnicima/građanstvu/zainteresovanim stranama. **Korisnik/građanin** je organizacija ili osoba koja prima uslugu od LU. **Usluga** je rezultat jednog ili više procesa koji se odvija u LU [I-5:3-5].

Da bi se ostvarilo uspešno vođenje organizacije i njen uspešan rad, potrebno je da se ona na putanji razvoja i rasta vodi prema definisanoj viziji i da se njome upravlja na sistematičan način. Uspeh može da rezultira primenom i održanjem sistema kvaliteta, koji je projektovan da stalno poboljšava performanse sistema i njegovih podistema, obuhvatajući potrebe svih zainteresovanih strana. Menadžment organizacijom sadrži menadžment kvalitetom, zajedno sa svim ostalim disciplinama menadžmenta, kao što su: marketing, operativni, finansijski, menadžment investicijama, itd. Uspešno vođenje i rad organizacije zahteva funkcionisanje menadžmenta na sistematičan i transparentan način. U standardu ISO 9001:2000 je navedeno osam principa menadžmenta kvalitetom koje najviše rukovodstvo može i treba da koristi pri vođenju organizacije, u cilju poboljšanja njenih performansi i to: *usmerenje na interne korisnike, krajnje korisnike i zainteresovane strane, liderstvo, uključivanje osoblja, sistemski pristup, stalna poboljšanja, odlučivanje na osnovu činjenica, uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima i procesni pristup* (definicije principa videti u: I-12:6, a koristi od primene principa videti u: I-14, dodatak A).

Pored navedenih principa u IWA4 uključen je i princip i/ili proces **transparentnosti**. **Transparentnost** je rezultat procesa, postupaka, metoda, izvora podataka i pretpostavki, informacija kojim se koriste LU, a služe svim zainteresovanim stranama i građanima, kako bi se osiguralo da su sve zainteresovane strane upoznate i svesne svoje uloga, prava, odgovornosti i ovlašćenja u LU [I-5:3]. U standardu IWA2 uključen je i princip **razumevanje konkurentske prednosti**. Ovaj princip uključuje različite interesne grupe u cilju obezbeđivanje konkurentske prednosti LU. Samim tim, on može da se primeni i u upravljanju LU, jer Skupštinu grada obrazuju predstavnici različitih partija. Za LU važan je i princip **vizionarsko liderstvo**, ISO/IWA2, koji u LU/organizaciji podrazumeva: definisanje misije, vizije, strategijskih ciljeva i kreiranje politike za realizaciju misije, strategijskih ciljeva, vizije i usmeravanje organizacije na brzo reagovanje na promene koje se dešavaju u okruženju. **Agilnost (stepen prilagodljivosti promenama)**, ISO/IWA2, je od ključnog značaja za održivi rast, u radikalno promenljivom okruženju i pretvara,

konstantno menjajući okruženje, u šansu za postizanje kontinuiranih uspeha u LU i teritoriji koju je u nadležnosti LU [više videti u: I-4 i I-8:603-604].

2.3. Familija standard ISO 14000 - Sistemi upravljanja zaštitom životne sredine [I-10]

ISO organizacija usvojila je familiju ISO 14000 standarda u cilju pomaganja privrednim i društvenim subjektima u upravljanju ekološkim zahtevima i osiguranju da njihovo upravljanje ekologijom i njihove ekološke prakse omogućuju ostvarenje misije, vizije, strategijskih ciljeva, poslovne politike. Familija standarda ISO 14000 podeljena je u šest kategorija: ekološki menadžment sistema, ekološka provera, ocena delovanja u odnosu na okolinu, ekološko označavanje, procena životnog ciklusa i ekološki aspekti u standardima proizvoda. Familija ovih standarda sastoji se od 21 standarda, usvojenih u cilju regulisanja primene ekoloških zahteva u organizacijama i osiguranju i dokumentovanju da njihovo upravljanje sistemom/procesima doprinosi ostvarenju misije, vizije, strategijskih ciljeva, poslovne politike, itd. ISO 14001 je najznačajniji standard iz familije ovih standarda i on specificira zahteve koji se odnose na sistem upravljanja zaštitom životne sredine (EMS), kako bi organizacija mogla da razvije i primeni upravljanje zaštitom životne sredine, politiku, ciljeve, itd., poštujući zakonske propise i druge propise koji tangiraju ovu oblast, kao i prikupljanje i korišćenje informacija o značajnim uticajima na životnu sredinu i informacijama koje se odnose na poboljšanja u upravljanju u ovoj oblasti. Standard se primenjuje na one aspekte životne sredine koje može da kontroliše i na koje može da utiče. Mogu se primeniti u svim organizacijama koje žele da: uspostave, održavaju i poboljšavaju upravljanja EMS; obezbedi usaglašenost EMS sa zahtevima standarda i utvrđenom politikom EMS i potvrdi usaglašenost sa ovim međunarodnim standardom.

Prilikom definisanja aspekata upravljanja EMS organizacija treba da se usmeri na sledeće aspekte: emisija u vazduhu, ispuštanje u vodu, upotreba i korišćenje sirovina, prirodnih resursa i energije, emitovanje energije (toplota, zračenje, vibracije), buka i odlaganje otpada i sporednih sirovina.

2.4. ISO 22000- Standard za sisteme menadžmenta bezbednošću hrane i pića (HACCP - sistem i ISO 9000-FSMS) [I-11]

Poslednjih godina dosta se pažnje poklanja kontroli kvaliteta postupaka za proizvodnju prehrambenih proizvoda i pića, tako da je napravljen sistem i usvojeni su standardi u koje je ugrađen sofisticirani sistem kontrole kvaliteta namirnica nazvan Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP)(Analiza rizika i kritične kontrolne tačke). Suština HACCP sistema je da se definišu i odrede kritične kontrolne tačke, u celokupnom ciklusu proizvodnje prehrambenih proizvoda i pića, u kojima bi mogle da nastanu neželjene situacije i koje bi mogle da ugroze zdravlje ljudi. Predmet i područje primene ISO 22000 je isključivo problematika upravljanja procesima koji treba da osiguraju bezbednost poljoprivredno-prehrambenih proizvoda i pića. Ovaj standard upućuje sve učesnike u lancu proizvodnje hrane i pića, *od njive do trpeze*, kako da razviju sopstveni sistem za proizvodnju bezbednih proizvoda i integrišu SMK (ISO 9001) i HACCP sistem i principe.

Značenje akronima je sledeće:

HA-identifikacija i analiza specifičnih opasnosti,

CCP-utvrđivanje kritičnih kontrolnih tačaka u procesu proizvodnje i definisanje preventivnih mera u kojima se rizik proizvodnje i nastanak potencijalno opasne hrane uklanja ili svodi na prihvatljivu meru.

Za svaku CCP pravi se HACCP plan. HACCP plan se fokusira na CCP u kojima se mikrobiološka, hemijska i fizička kontaminacija hrane sprečava u potpunosti ili bar drži pod kontrolom i ne dozvoljava da prekorači definisan nivo prihvatljivosti. Subjekti koji se bave

proizvodnjom, preradom i prometom hrane i pića treba da razvijaju i primenjuju sistema za svaki poseban proces/proizvod.

Inicijalni koraci za uvođenje HACCP-a su slični kao za uvođenje svih ostalih standarda. Smernice Codex Alimentarius (FAO/WHO), Zakon o hrani, utvrđuju dvanaest koraka za primenu sedam principa koji se mogu grupisati u dve osnovne faze:

- faza uvođenja- opis namirnica/proizvoda koji su predmet kontrole; utvrditi i opisati način upotrebe proizvoda i potrošača, izrada dijagrama toka procesa i verifikacija dijagrama toka procesa i
- faza realizacije- princip I-praćenje i analiza opasnosti; princip II-utvrđivanje CCP; princip III -utvrđivanje kritičnih granica za svaku CCP; princip IV-utvrđivanje sistema praćenje za svaku CCP; princip V-utvrđivanje korektivni; princip VI-utvrđivanje postupka verifikacije; princip VII-utvrđivanje upravljanja dokumentima i zapisima.

HACCP sistem i principi uključeni su u srpski Zakon o bezbednost hrane i piće.

2.5. OHSAS 18000[I-9]

Usvajanjem Zakona o bezbednosti i zdravlja na radu krajem 2005.godine, tj. top menadžmentu organizacija, institucija, preduzeća itd., postala je obaveza da obezbede uslove za bezbedan i zdrav rad zaposlenih. OHSAS je skraćenica za Occupational Health and Safety Assessment Series, OHSAS standard propisuje zahteve za upravljanje zdravljem i bezbednošću na radu i omogućuje organizacijama da upravljaju rizicima po zdravlje i bezbednost na radu, kao i kontinualno poboljšanje.

Serijski standardi OHSAS 18000 obuhvata:

- OHSAS 18001-sisteme upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu nastala je usled potrebe za upravljanjem bezbednošću u radnoj sredini i
- OHSAS 18002-dodatak standardu i predstavlja smernice za primenu.

OHSAS 18001:2007 predstavlja sistem koji se odnosi na zaposlene, ali u LU ga treba posmatrati u širem kontekstu - upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću zaposlenih na radu/građana. Rad ovog sistema se posmatra u navedenom širem kontekstu jer on pomaže u upravljanju rizicima koji imaju uticaj na zdravlje i bezbednost. Ovaj standard definiše organizacionu strukturu, aktivnosti planiranja, odgovornosti, praksu, procedure, resurse za razvoj, primenu, ostvarivanje, preispitivanje i održavanje politike zaštite zdravlja i bezbednosti. OHSAS 18001 treba da pruži zaštitu zaposlenima, građanima i posetiocima. Sistematski pristup identifikaciji opasnosti i upravljanju rizicima doprinosi zdravijoj i sigurnijoj radnoj okolini/životnom okruženju, smanjuje nesreće i probleme zaštite zdravlja čime se smanjuju gubici izazvani bolestima i povredama. Transparentan i efektivan proces zaštite i bezbednosti stanovništva potpomaže komunikaciju i saradnju sa nadležnim inspekcijama.

Osnova ovog sistema je sigurnost zaposlenih/stanovništva koja se postiže uz pomoć sledećih koraka: određivanje opasnosti u skladu sa zakonskim propisima; određivanje ciljeva; obuka zaposlenih/stanovništva o opasnostima; planiranje, razvoj i implementacija sistema zaštite zdravlja; kontrola sistema; periodična revizija sistema i sertifikacija.

Prilikom sertifikacije posebna pažnja se pridaje određivanju stepena opasnosti i uspostavljanju zaštitnih mera radi smanjenja ili eliminisanja istih. Za uspešno funkcionisanje OHSAS-a od velikog je značaja obaveštenost zaposlenih/stanovništva o opasnostima, njihovo poznavanje zaštitnih mera i pružanje prve pomoći.

Ciljevi OHSAS-a su stvaranje sistema menadžmenta radi minimiziranja rizika zaposlenih/građana i drugih zainteresovanih strana koje bi, zbog veze sa organizacijom, mogle biti izložene rizicima, stalno poboljšanje OHSAS sistema, usaglašenost sa sopstvenom sigurnosnom politikom, upoznavanje okruženja sa ovom usaglašenošću, sertifikacija/registracija

sistema od strane eksterne organizacije ili definisanje sopstvenog nivoa zaštite i potvrda usaglašenosti sa postojećom OHSAS specifikacijom.

Za sertifikaciju, u skladu sa standardom OHSAS 18001, preduzeće mora ispuniti sledeće zadatke: stvaranje sigurnosne politike; sprovođenje analize rizika po zaposlene/građane, planiranje, postavljanje ciljeva i stvaranje programa za smanjenje broja nesreća; integracija zahteva u procese u preduzeću i interni auditi i periodična ocena od strane najvišeg rukovodstva.

Glavni termini upotrebljeni u integrisanom SMK, a koji se odnose na standard ISO 14000 i OHSAS 18000 su:

- **Akcident** - neželjeni događaj koji dovodi do štete, drugih gubitaka, smrti, narušavanja zdravlja, povrede;
- **Opasnost** - izvor ili situacija koja može dovesti do neželjenog događaja, drugih gubitaka, narušenog zdravlja, povreda, štete imovine, zagađivanja okoline/okoline radnog mesta ili kombinacije istih;
- **Incident** - događaj koji je uzrok akcidenta ili koji ima mogućnost da dovede do akcidenta. Ovaj termin u svoje značenje uključuje i "samo što se nije desio";
- **Rizik** - kombinacija verovatnoće i posledice(a) specifičnog opasnog događaja koji se dešava;
- **Ocena rizika** - sveobuhvatan proces procene veličine rizika i odlučivanja da li se rizik može prihvatiti ili ne.

Svi navedeni standardi su kompatibilni i mogu se primeniti u upravljanju procesima u LU i na njenoj teritoriji, jer je primenjen procesni pristup i Demingov krug poboljšanja procesa (PDCA krug poboljšanja svih procesa).

3. Pojam i definicija procesa u LU prema IWA4:2009

Procesno orijentisana organizacija se tretira kao mreža vertikalnih i horizontalnih poslovnih procesa. Horizontalni procesi su osnovni procesi i procesi podrške, a vertikalni procesi su potproces koji su obično vezani za funkcije u organizaciji. Jasnim definisanjem svih procesa, njihovim merljivim performansama, kao i upravljanjem istim omogućuju se ostvarenje: efikasnih i efektivnih procesa koji obezbeđuju stvaranje izlaza za zadovoljenje zahteva korisnika usluge i svih zainteresovanih strana i efektivnih i efikasnih procesa koji obezbeđuju ostvaranje izlaza koji pozitivno utiču na efektivnost i efikasnost drugih procesa, stratejskih ciljeva i poslovnih rezultata.

U standardu ISO 9000 proces se definiše kao *"skup međusobno povezanih i međusobno delujućih aktivnosti koji ulazne elemente pretvara u izlazne"* [I-12:50]. Željeni rezultat se može efektivnije i efikasnije ostvariti ako se menadžment odgovarajućim aktivnostima i resursima ostvaruje kao proces.

Da bi se uspešno obavljalo upravljanje procesima potrebno je jasno definisati proces, utvrditi željene vrednosti procesa, usmeriti dejstvo svih pozitivnih faktora na proces kako bi se došlo do željenih, nominalnih vrednosti. Takođe, uspešno upravljanje procesima podrazumeva potpunu kontrolu, merenje, analizu i poboljšanje ključnih procesa i njihovih performansi u organizaciji. Međusobno povezani i isprepletani procesi čine mrežu procesa. Da bi se u potpunosti iskoristile sve prednosti procesnog pristupa u organizaciji potrebno je odrediti tip procesa, sam proces i njegove potprocese, njegov značaj za organizaciju i mrežu procesa.

U definisanju procesa u organizaciji može se poći od ključnog vertikalnog i horizontalnog procesa, gde kupci/korisnici mogu biti interni i eksterni. Posle definisanja ključnog procesa definišu se glavni procesi u organizaciji. Glavni procesi su oni koji dovode do realizacije proizvoda/usluge, oni koji utiču na funkcionisanje ostalih procesa u organizaciji, oni koji utiču na

efektivnost i efikasnost ostalih procesa i oni koji utiču na strategijske ciljeve organizacije i na poslovni rezultat.

Prema slici 2 u standardu IWA4 [I-5, slika 2:x] može se doneti zaključak da, polazeći od zahteva za stalnim poboljšanjem SMK, procesni pristup se bazira na: odgovornosti rukovodstva u LU (tačka 5 standarda), upravljanju resursima (tačka 6 standarda), realizaciji usluge i definisanju procesa (tačka 7 standarda) i merenju, analizi i poboljšanju u LU (tačka 8 standarda). Sve počinje i završava se sa korisnikom usluga/građanima. Na startu se ispituju njihove potrebe i očekivanja i pravi se specifikacija usluge. Na kraju se ispituju njihovo zadovoljstvo (anketa, reklamacije) i ako postoji potreba specifikacija se menja. Svi procesi moraju da slede Demingov krug poboljšanja procesa. Strukturu standarda i tačke standarda treba shvatiti kao obavezne zahteve koji se moraju ispuniti da bi se uspešno upravljalo procesima i kao ISO model procesnog menadžmenta. U dodatku A IWA4 standarda prikazani su tipični procesi za IMS LU. Procesni su podeljeni na nekoliko kategorija: glavne procese, upravljačke, procese podrške i prikazani su u tabeli br:1.

*Tabela br.1: Procesni u integrisanom sistemu menadžmenta kvalitetom**

Upravljački procesi	Glavni procesi-Proces pružanja usluga javnog servisa građanima i zainteresovanim stranama	Procesi podrške
Analiza potreba i očekivanja korisnika/građana	Upravljanje imovinom Grada	Upravljanje ljudskim resursima**
Upravljanje integrisanim sistemom menadžmenta kvalitetom	Zdravstvo, socijalna zaštita i briga o deci	Odgovornost za pribavljanje ekonomskih resursa
Upravljanje zakonskom, podzakonskom i normativnom regulativom	Obrazovanje, kultura, informisanje	Upravljanje radnim okruženjem
Komunikacija sa građanima i njihova participacija u procesima	Uređenje naselja i stanovanja	Upravljanje infrastrukturom
Transparentni i antikorupcijski proces	Privreda, sport i sportska infrastruktura	
Komunikacija sa drugim LU/vladama i zainteresovanim stranama	Civilna zaštita i javna sigurnost	
Organizacija prostornog uređenja	Investicije, razvoj gradskih resursa i očuvanje gradskog nasleđa	Proces nabavke resursa
Procesi poreza, finasija, unutrašnje kontrole i revizije	Razvoj civilnog društva i potreba mladih	Informacioni sistem
	Upravljanje zaštitom okoline i optimalnim i racionalnim korišćenjem prirodnih resursa LU**	

*Tabela formirana na osnovu nadležnosti LU Grada Kragujevca (II-5) i IWA4:Annex A.

** Uključeni standardi OHSAS, ISO 14000 i ISO 22000.

Glavni organi uprave LU su: Skupština Grada Kragujevca, Gradsko veće, Gradonačelnik i Uprava Grada. Članovima Zakona o lokalnoj samoupravi definisane su nadležnosti svih organa LU [više videti u: I-10:čl. 32; 44; 46 i 52 i II-5] i na osnovu toga i dodatka A IWA4 definisani su procesi u tabeli br. 1. Pošto je LU Grada Kragujevca nadležna za 13 preduzeća, to i u ovim preduzećima treba uvesti SMK/IMS. U preduzećima JKP "Čistoća" i JKP „Vodovod“ uvedeni su SMK. LU je nadležna za uređenje i obezbeđenje obavljanja komunalne delatnosti; prečišćavanje i distribuciju vode, prečišćavanje vazduha, zaštite životne sredine, stoga na celokupnoj teritoriji i u svim preduzećima treba uvesti SMK/IMS. U privrednom društvu za distribuciju električne energije "Centar" D.O.O. Kragujevac uveden je IMS. Veza između EMS i OHSAS-a je ogromna.

Aspekte problema koji mogu nastati u okruženju LU treba posmatrati u kontekstu negativnog uticaja na građane/zainteresovane strane. Tako, na primer, buka utiče na: neprijatnost, nelagodnost i oštećenje sluha za lokalno stanovništvo i zaposlene, remećenje životnih i radnih uslova, a stvaranje čvrstog goriva dovodi do kontaminacije tla i podzemnih voda, narušavanje estetike prirodne sredine.

Uporedo sa definisanjem ključnih procesa u organizaciji moraju se odrediti njihovi korisnici. Korisnici mogu biti interni i eksterni. U LU korisnici su zaposleni, građani, potencijalni investitori, itd.

4. Zahtevi koji se odnose na dokumentaciju

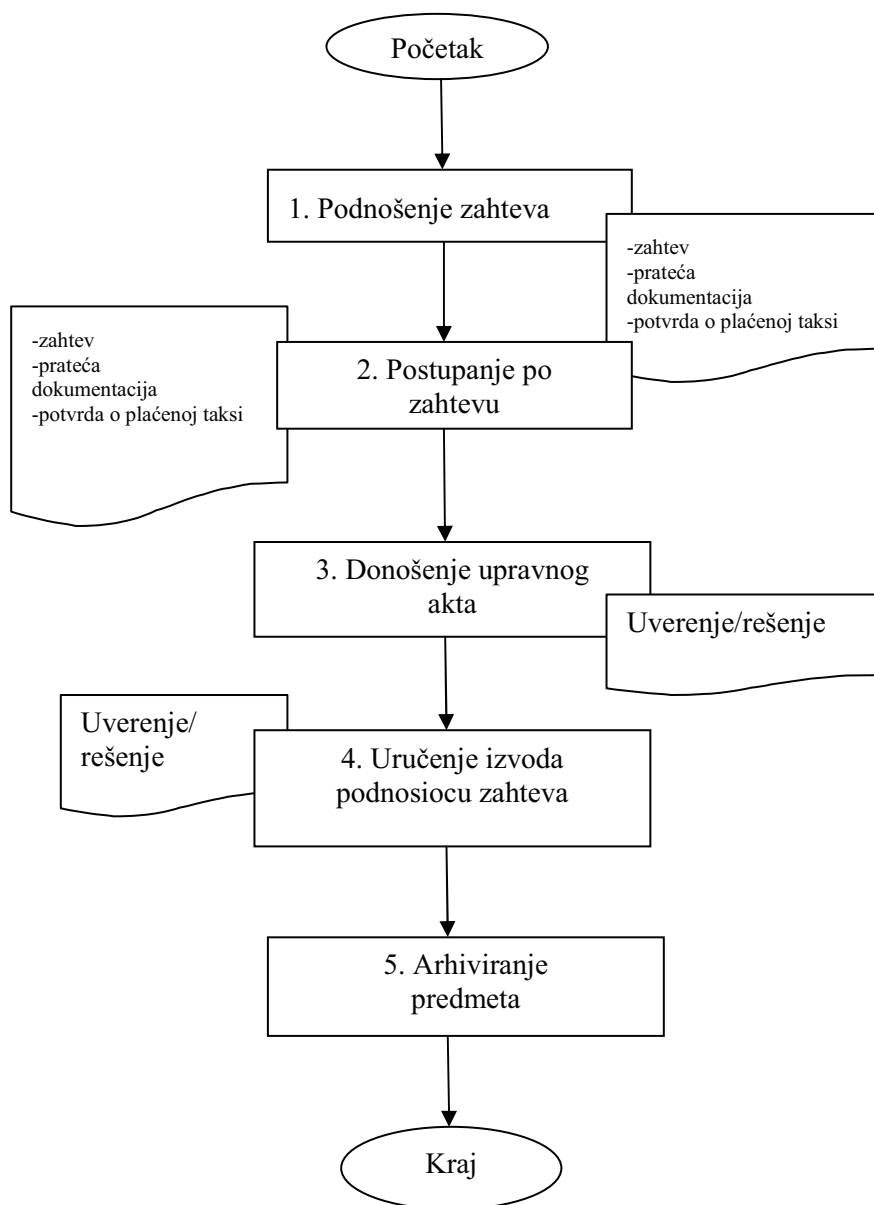
Jedan od bitnih zahteva standarda, u organizacijama koje su sertifikovale svoj SK, je da one moraju da formiraju i poseduju odgovarajuću dokumentaciju SMK i to: politiku kvaliteta, poslovnik o kvalitetu, dokumentovane procedure i uputstva, specifikacije, planove i zapise [Više o dokumentaciji videti u: I-8:607-608].

Politika kvaliteta – kao i ciljevi kvaliteta, utvrđuju se da bi se obezbedio pravac (vizija organizacije) vođenja organizacije. Takođe, oni određuju željene rezultate i pomažu organizaciji da koristi svoje resurse za postizanje istih. "Politika kvaliteta predstavlja sveobuhvatne namere i vođenje organizacije, koje se odnose na kvalitet, kako ih zvanično izražava najviše rukovodstvo" [I-12:52]. Politika kvaliteta daje okvir za utvrđivanje i preispitivanje ciljeva kvaliteta. Kod IMS u politici kvaliteta se izričito naglašava opredeljenost rukovodstva za upravljanje: SMK, zaštitom životne sredine, zdravljem i bezbednošću ljudi na radu i bezbednošću hrane i pića. "Ciljevi kvaliteta predstavljaju ono što se traži ili želi postići u vezi sa kvalitetom" [I-12:52]. Ciljevi kvaliteta treba da su usklađeni sa politikom kvaliteta i obavezom stalnih poboljšanja, a njihovo ostvarivanje mora da bude merljivo. Takođe, moraju da se odnose na sve segmente upravljanja IMS. Ostvarivanje ciljeva kvaliteta može da ima pozitivan uticaj na kvalitet proizvoda/usluge, radnu efektivnost i efiksnost i finansijske performanse sistema i procesa, a time i na zadovoljenje i povećanje poverenja zainteresovanih strana.

Poslovnik o kvalitetu je dokument koji opisuje SMK jedne organizacije i daje usklađene informacije, interno i eksterno, o njenom SMK. Organizacija mora da formira i održava poslovnik o kvalitetu koji obuhvata: opis preduzeća, lokaciju, istorijski razvoj preduzeća, proizvodni program, predmet i područje primene, odgovore na zahteve svih standarda uključujući detalje o svim izostavljanjima i obrazloženja za ta izostavljanja, spisak dokumentovanih procedura utvrđene za IMS ili pozivanje na njih i opis međusobnog delovanja procesa. Poslovnik o kvalitetu najčešće u prilogu sadrži organizacionu šemu preduzeća, do nivoa bitnog za upravljanje IMS i glavnim procesima, na koje se odnose procedure kao i matricu odgovornosti za upravljanje IMS. Npr. Gradonačelnik je ovlašćen i odgovoran za formulisanje politike IMS i ciljeva kvaliteta, a predstavnik rukovodstva za kvalitet obezbeđuje da je IMS uspostavljen, dokumentovan i implementiran i održavan u skladu sa zahtevima: IWA4:2009, ISO 14001:2004; OHSAS 18001:2007 i ISO 22000:2005.

Dokumentovane procedure, radna uputstva i crteži definišu i opisuju procese, potprocese i ključne aktivnosti i daju informacije o tome kako se oni dosledno obavljaju. Procedura sadrži: ime i šifru, ko poseduje proceduru, predmet i područje primene, vezu sa drugim dokumentima, definicije i objašnjenje termina koji se koriste u proceduri, sam postupak-opis svih potprocesu/ključnih aktivnosti po strogo utvrđenom redu (ko učestvuje u procesu, ko kontroliše i ko je odgovoran za proces, šta radi, kada radi, kojim resursima, itd.), dokumentaciju, dijagram toka (Slika1) i procesnu listu (dijagram toka i procesna lista sadrže sve gore navedeno). Procesna lista sadrži i performanse koje se mere i koje se prate u vremenu.

Planovi kvaliteta opisuju kako se SK primenjuje za specifičan proizvod/uslugu, projekat ili ugovor.



* Zahtevi:

- izvod iz matične knjige rođenih, umrlih, venčanih;
- uverenja o državljanstvu;

* Zahtev se podnosi:

- po zahtevu građana;
- po službenoj dužnosti.

Slika 1: Dijagram toka podnošenja zahteva (Izvod iz matične knjige rođenih, venčanih, umrlih i uverenje o državljanstvu)

Specifikacije sadrže iskazane i jasno definisane potrebe ili očekivanja, zahteve, "*Dokument kojim se iskazuju zahtevi*", [I-12:52]. Korisnici zahtevaju proizvode/usluge sa karakteristikama, koje u zavisnosti od cene proizvoda/usluge i njihovog dohotka, zadovoljavaju njihove potrebe i očekivanja. Zahtevane karakteristike proizvoda/usluge mogu se specificirati u ugovoru ili ih može utvrditi sama organizacija. U oba slučaja je korisnik taj koji utvrđuje prihvatljivost proizvoda/usluge. Slika 2 u [I-5:x]. modela SMK zasnovanog na procesima pokazuje da sve počinje zahtevima korisnika, a završava se njihovim zadovoljenjem.

Uputstva sadrže preporuke ili sugestije i ostala dokumenta potrebna organizaciji da bi osigurala efektivno planiranje i izvođenje svojih procesa i

Zapisi ("Dokument kojim se iskazuju dobijeni rezultati ili daju dokazi o izvršenim aktivnostima") [I-12:52] se mogu upotrebiti za dokazivanje sledljivosti, verifikacije, preventivnih i korektivnih mera. Dužina čuvanja nekog zapisa propisana je Statutom ili procedurom „Upravljanje dokumentacijom i kontrola zapisa“, ukoliko je u organizaciji uveden sistem kvaliteta.

5. ISO metodologija za poboljšanje procesa

Konceptualno, poboljšanje procesa ide u pravcu: smanjenja vremenskog trajanja procesa, smanjenja troškova, naročito troškova (ne)kvaliteta, povećanja kvaliteta rezultata procesa, racionalnog korišćenja resursa, odnosno povećanja efektivnosti i efikasnosti procesa.

Osoblju u organizaciji treba dati ovlašćenja, tehničku podršku i neophodne resurse za izmene koje su povezane sa poboljšanjem. Stalno poboljšanje, primenom bilo koje metode (ISO 9001 i ISO 9004 metodologija, i druge) treba da obuhvati: izbor oblasti za poboljšavanje (navodeći razlog za rad na tome); vrednovanje efikasnosti i efektivnosti postojećeg procesa; identifikaciju i verifikaciju korena uzroka problema; analizu alternativnih rešenja; odabir i primenu najboljeg rešenja, odnosno onog rešenja, kojim će se eliminisati koreni uzroka problema i sprečiti da se problem ponovo pojavi; potvrdu da su otklonjeni i problem i njegovi koreni uzroka ili smanjeni njihovi efekti, tako da rešenje funkcioniše i da je ostvaren cilj poboljšanja; zamenu starog procesa poboljšanim; vrednovanje efektivnosti i efikasnosti projekata i razmatranje korišćenja njegovih rešenja svuda u organizaciji.

5.1. IWA4 metodologija za poboljšanje procesa

U standardu IWA4 naglašeno je da je standard usklađen sa standardom ISO 9004. Oba standarda su usvojena iste godine, ali u procesu poboljšanja postoje razlike. Proces poboljšanja u IWA4 obuhvaćen je tačkom 8 standarda, a proces poboljšanja u ISO 9004:2009 obuhvaćen je tačkom 8 i tačkom 9, tako da treba očekivati da se standard IWA4 uskladi sa najnovijom verzijom standarda ISO 9004:2009 [slika1:4]. Model stalnog poboljšanja prema IWA4 treba posmatrati u kontekstu tačke 8 standarda: praćenje i merenje (zadovoljenje korisnika, interna provera, praćenje i merenje performansi procesa, praćenje i merenje karakteristika proizvoda), upravljanje neusaglašenim proizvodima, analize podataka i poboljšanje (stalna poboljšanja, korektivne i preventivne mere) [I-12:52]. Struktura tačaka je koncipirana tako da njene etape i aktivnosti, definisane po strogo utvrđenom redu, predstavljaju postupak koje organizacija mora da sledi ukoliko želi da poboljšava performanse sistema/procesa/proizvoda/usluge. Svaki korak sadrži posebne aktivnosti poboljšanja koje su prikazane po navedenom redu. U radovima I-7 i I-8 su opisani svi potproces i tačke 8 i tačke 9, a ovde će biti opisane samo neke :

Zadovoljenje korisnika/zainteresovanih strana – LU mora da sakuplja i analizira informacije o zapažanju građana/korisnika usluga/zainteresovanih strana o tome u kojoj je meri ispunila njegove zahteve. Izvori informacija i merila zadovoljstva korisnika su: reklamacije/žalbe, podaci dobijeni direktnom ili indirektnom komunikacijom sa korisnicima usluge/zainteresovanim stranama, ankete, izveštaji o realizaciji, izveštaji različitih medija, knjiga utisaka.

Interna provera – Organizacija mora u propisanom roku, najčešće na svakih šest meseci, da sprovodi internu proveru sistema/procesa/ključnih aktivnosti po planu i programu provere. Interna proveru sprovodi tim za internu proveru. Cilj interne provere je da se utvrdi da li isti ispunjavaju očekivane, specificirane rezultate, kao i statutarnu i zakonsku regulativu. Smatra se da je proizvod/pružena usluga neusaglašena ukoliko postoji odstupanje realizovanih od planiranih karakteristika.

Stalna poboljšanja - Svaka organizacija je, za svaki proces i ključnu aktivnost, definisala metode, mere i aktivnosti (politika kvaliteta, ciljevi kvaliteta, rezultati interne provere, analiza parametara procesa/proizvoda/aktivnosti, preventivne i korektivne mere, preispitivanja od strane rukovodstva) koje ih poboljšavaju i utiču na povećavanje efektivnosti i efektivnosti IMS. Sva četiri standarda, koja se mogu primeniti u LU, apostrofiraju proces poboljšanja, koji mora da sledi PDCA krug poboljšanja. „Plan-Planiraj“ potproces IMS čine: politika i ciljevi IMS, definisane aktivnosti i mere u pogledu poboljšanja svih procesa/celog sistema, smanjenja negativnog uticaja na životnu sredinu i posebna briga o zdravlju građana i njihovoj bezbednosti. Potproces „Do-Uradi“ čine: struktura; odgovornosti i ovlašćenja; obuka, svest i kompetentnost; dokumentacija i kontrola dokumenata; kontrola operacija; spremnost na reagovanje u vanrednim situacijama i odgovor na njih. Potproces „Check-Proveri“ sastoji se od: praćenja i merenja, internih provera, vrednovanje neusaglašenosti, korektivnih i preventivnih aktivnosti i mera, upravljanje zapisima i vrednovanje sistema/procesa. Na kraju, „Act-Deluj“ potproces IMS se ostvaruje kroz preispitivanje od strane rukovodstva, koji zaokružuje ceo ciklus performansi SM i vraća ga na planiranje. Postupak je iterativan i vodi ka kontinuiranom poboljšanju sistema i njegovih komponenti.

6. Sistem ocene pouzdanosti lokalne uprave-samoocenjivanje

U standard IWA4 u dodatku B nalazi se uputstvo i upitnik za ocenu rada LU, odnosno samovrednovanje ukupnih poslovnih aktivnosti, poboljšanje svih procesa/potproces/ključnih aktivnosti, kao i poboljšanja glavnog procesa-pružanja usluga građanima i stvaranja tkz. „pouzdanost lokalne uprave“.

Cilj primene sistema samovrednovanja je da pomogne top menadžmentu lokalne uprave u definisanju neophodnih elemenata za sprovođenje lokalnih aktivnosti i predloži mere unapređenja servisiranja građana/zainteresovanih strana na efektivan, efikasan i transparentan način. Sam sistem samovrednovanja analizira četiri kategorije: indikatore institucionalnog razvoja za dobru LU; indikatore održivog ekonomskog razvoja; indikatore inkluzivnog socijalnog razvoja i indikatore održivog razvoja zaštite životnog okruženja. Navedene četiri kategorije sadrže 39 glavnih indikatora, koji tačno mogu da odrede nivo zrelosti LU. Iz navedenog proizilazi da je cilj samovrednovanja, da se, iskrenim odgovorima najvišeg rukovodstva na pojedina pitanja, identifikuje dostignuti nivoi performansi za svaki indikator i kategoriju.

U sistemu samoocenjivanja postoji crveni, žuti i zeleni nivo. „Crveni nivo (ocena 1) predstavlja nizak nivo ili neprihvatljiv nivo poslovnih performansi lokalnih uprava, što znači da ove uprave ne mogu da imaju status pouzdane samouprave. Žuti nivo (2) ukazuje na to da lokalne uprave ulažu napor u poboljšanje nivoa pružanja svojih usluga, dok zeleni nivo (3) pokazuje da lokalne uprave posluju u adekvatnim uslovima i ostvaruju visok nivo performansi što dalje ukazuje na visok stepen njihove pouzdanosti” [I-5:43].

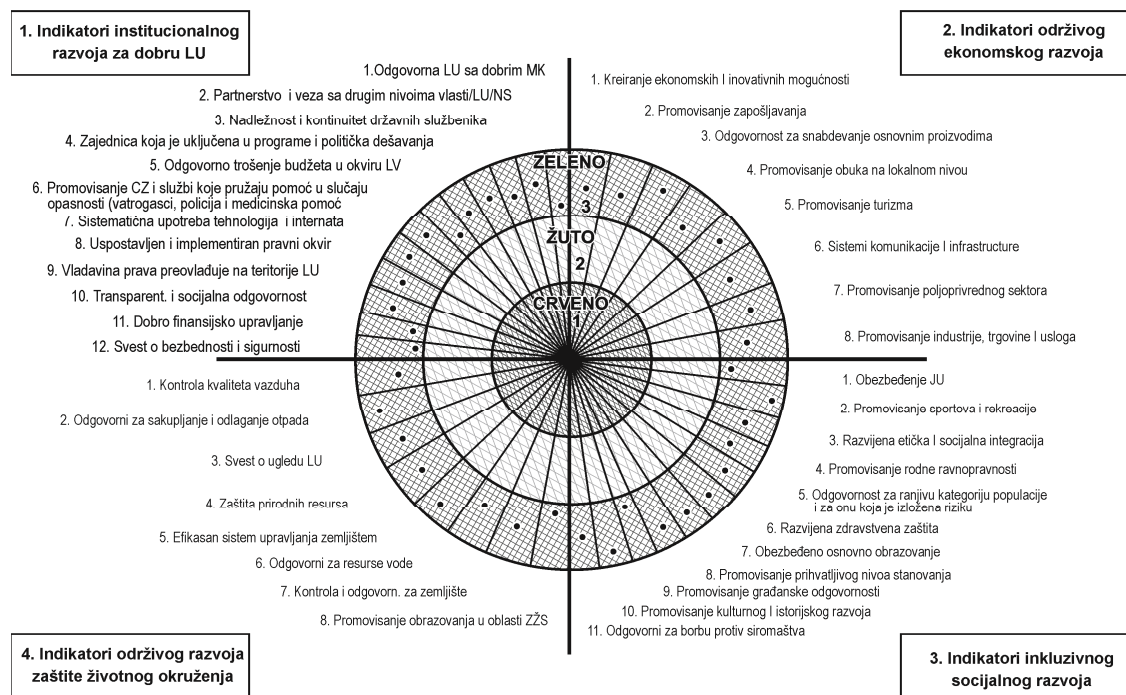
U LU Grada Kragujevca sprovedena je anketa. Popunjavalo je najviše rukovodstvo LU; 32 ispitanika iz svih sektora. Dobijeni rezultati su prikazani u tabeli br. 2 i Slici br.2.

Tabela br.2: Ocena nivoa pouzdanosti LU Grada Kragujevca

Indikatori institucionalnog razvoja za dobru LU		Indikatori održivog privrednog razvoja		Indikatori inkluzivnog socijalnog razvoja		Indikatori održivog razvoja zaštite životnog okruženja	
Kategorije	Ocene	Kategorije	Ocene	Kategorije	Ocene	Kategorije	Ocene
1.Odgovorna LU sa dobrim MK	2,13	1.Kreiranje ekonomskih i inovativnih mogućnosti	2,35	1.Obezbeđenje JU	2,17	1.Kontrola kvaliteta vazduha	2,28
2.Partnerstvo i veza sa drugim nivoima vlasti/LU/NS	2,52	2.Promovisanje zapošljavanja	2,36	2.Promovisanje sportova i rekreacije	2,83	2.Odgovorni za sakupljanje i odlaganje otpada	2,71
3.Nadležnost i kontinuitet državnih službenika	2,35	3.Odgovornost za snabdevanje osnovnim proizvodima	2,70	3.Razvijena etička i socijalna integracija	2,57	3.Svest o ugledu LU	2,57
4.Zajednica koja je uključena u programe i politička dešavanja	2,52	4.Promovisanje obuka na lokalnom nivou	2,35	4.Promovisanje rodne ravnopravnosti	2,43	4.Zaštita prirodnih resursa	2,57
5.Odgovorno trošenje budžeta u okviru LV	2,45	5.Promovisanje turizma	2,65	5.Odgovornost za ranjivu kategoriju populacije i za onu koja je izložena riziku	2,61	5.Efikan sistem upravljanja zemljištem	2,71
6.Promovisanje CZ i službi koje pružaju pomoć u slučaju opasnosti (vatrogasci, policija i medicinska pomoć)	2,22	6.Sistemi komunikacije i infrastructure	2,48	6. Razvijena zdravstvena zaštita	2,70	6.Odgovorni za resurse vode	2,29
7.Sistematična upotreba tehnologija i interneta	2,65	7.Promovisanje poljoprivrednog sektora	2,56	7. Obezbeđeno osnovno obrazovanje	2,70	7.Kontrola i odgovorn. za zemljište	2,42
8.Uspostavljen i implementiran pravni okvir	2,65	8.Promovisanje industrije, trgovine i usluga	2,48	8.Promovisanje prihvatljivog nivoa stanovanja	2,70	8. Promovis. obrazovanja u oblasti ZŽS	2,14
9.Vladavina prava preovlađuje na teritorije LU	2,56		2,49	9.Promovisanje građanske odgovornosti	2,17		
10.Transparent. i socijalna odgovornost	2,56			10.Promovisanje kulturnog i istorijskog razvoja	2,82		
11.Dobro finansijsko upravljanje	2,13			11.Odgovorni za borbu protiv siromaštva	2,52		
12.Svest o bezbednosti i sigurnosti	2,09						
Prosečna ocena po kategoriji	2,40		2,49		2,57		2,46
Prosečna ocena nivoa pouzdanosti LU Grada Kragujevca	2,48						

Provera sistema za pouzdanu lokalnu upravu

Lokalna uprava na prihvatljivom nivou



Slika 2: Ocena nivoa pouzdanosti LU Grada Kragujevca

6. Zaključak

Prednosti implementacije standarda su: sticanje i (ili) učvršćivanje poslovnog poverenja kod poznatih a još bitnije kod potencijalnih korisnika, poboljšanje poslovne sposobnosti, efektivnosti, efikasnosti i produktivnosti, usmerenost na ostvarivanje poslovnih ciljeva i očekivanja građana i svih zainteresovanih strana, postizanje i održavanje stabilnog nivoa kvaliteta proizvoda/usluga radi zadovoljavanja zahteva i izraženih potreba građana, povećanje zadovoljstva građana i svih zainteresovanih strana, pružanje uverenja da je planirani, željeni nivo kvaliteta postignut i da se poboljšava, dobijanje sertifikata od strane akreditovanog sertifikacionog tela, povećanje konkurentske prednosti i mogućnost učestvovanja, nadmetanja i pobeđivanja na tenderima, naročito međunarodnim. Stoga je potrebno:

- Definisati i usvojiti strategiju razvoja Grada Kragujevca u koju će biti uključena i strategija upravljanja integrisanim sistemom kvaliteta;
- Definisati i usvojiti strategijske ciljeve i sve ostale ciljeve u LU. Svi ciljevi, pa i strategijski moraju biti merljivi. Jedan od strategijskih ciljeva LU Grada Kragujevca treba da bude uvođenje IMS u LU, na teritoriji i u svim organizacijama za koje je nadležna LU, dok za preduzeća koja nisu u nadležnosti LU, a koja negativno utiču na radnu i životnu sredinu obezbediti (pravnu regulativu) uvođenje SMK/IMS;
- Definisati i usvojiti akcioni plan za ISM. Akcioni plan treba da obuhvati sledeće dve faze: implementacija IMS i sertifikacija od strane akreditovane sertifikacione firme. Implementacija se sprovodi sledećim koracima: obuka rukovodstva, formiranje timova, obuka timova, implementacija, uvođenje QMS sa nekim drugim MS, pa zatim integracija ostalih, integrisanje IMS u strategiju i praksu osnovnog menadžment sistema LU; identifikovati procese i aktivnosti koji utiču na kvalitet SM, hrane i pića, životnu sredinu i zdravlje i bezbednost građana; izrada dokumentacije IMS i obuka zaposlenih za obavljanje procesa prema usvojenoj dokumentaciji;

- Formirati sektor LU i timove za IMS. Timovi moraju biti nezavisna tela (kompetentno osoblje nezavisno od političkih stranaka i državnih tela) koja će vršiti diseminaciju znanja o važnosti upravljanja EMS, FSMS, OHSAS kod građana i kontinuiranu proveru;
- Sprovoditi internu i eksternu kontrolu, analizu rezultata/performansi i definisanje preventivnih i korektivnih mera u specificiranim vremenskim intervalima;
- U propisanim vremenskim intervalima sprovođiti eksternu kontrolu IMS;
- Formirati kancelarije za kvalitet pri opštinama i mesnim zajednicama sa neophodnom infrastrukturom i regulativom, koje će vršiti diseminaciju znanja i podizanje svesti građana o važnosti upravljanja navedenim procesima IMS;
- Napraviti jedinstvenu bazu podataka za LU, koja će obuhvatiti sva preduzeća u nadležnosti LU i na celoj teritoriji LU.

Reference:

I - Literatura

1. Familija ISO 9000 standarda, (1996), Savezni zavod za standardizaciju, Beograd.
2. Familija ISO 9000 standarda, (2000), Savezni zavod za standardizaciju, Beograd.
3. ISO 8402:1996, (2000), Upravljanje kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta, Rečnik, Savezni zavod za standardizaciju, Beograd.
4. IWA2:2007, (2007), Quality Management System-Guidelines for the application ISO 9001:2000 in education.
5. IWA4:2009, (2009), Quality Management System-Guidelines for the application ISO 9001:2000 in local government.
6. Jovetić, S./N.Milanović, (2011), Sistem menadžmenta kvalitetom u visokoškolskim ustanovama, *Ekonomске teme, br. 4*, Ekonomski fakultet, Univerziteta u Nišu, Niš.
7. Jovetić, S./N.Stanišić/D.Semenčenko/M.Mosurović, (2011), *Merenje kvaliteta Nastavno-obrazovnog procesa na univerzitetima*, Institut Mihajlo Pupin, Beograd.
8. Milivojević, I. Pavlović, (2010), *Procena potreba za razvojem kapaciteta lokalnih samouprava i primeri dobre prakse u njihovom razvoju*, Stalna konferencija gradova i opština, Beograd
9. SRPS ISO 9000:2007, Sistemi menadžmenta kvalitetom – Osnove i rečnik, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd
10. SRPS ISO 9001:2008, Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtevi, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd..
11. SRPS ISO 9004:2009, Ostvarivanje održivog uspeha – pristup preko menadžmenta kvalitetom, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd.
12. SRPS ISO 14000: Sistemi upravljanja zaštitom životne sredine, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd.
13. SRPS ISO 22000: Standard za sistem menadžmenta bezbednošću hrane i pića, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd.
14. OHSAS 18000: Sistem za upravljanjem zdravljem i bezbednošću na radu, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd.
15. Zakon o lokalnoj samoupravi, (2007), *Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 129.

II- Elektronski izvori

1. Američka nagrada za kvalitet, “Malcom Baldrige”, www.baldrige.nist.gov/Contacts_Profiles.htm, (10.02.2014.)
2. Grad Kragujevac, www.kragujevac.rs, (21.02.2014.)
3. Opština Novi Beograd, www.novibeograd.rs/?p=51&v=3895, (11.02.2014.)
4. Opština Šabac, www.sabac.org/index_srb.php?page=9989, (12.02.2014.)
5. Opština Vračar, www.vracar.org.rs/lat.php?s=/arhivavesti/index.php?2010-5/567, (11.02.2014.)
6. Opština Vršac, www.zaboljivrsac.org/novosti/politika/item/122-fus-nota, (12.02.2014.)
7. Priručnik kvaliteta Grada Pule, www.pula.hr/index.php?id=666, (12.02.2014.)
8. Stadt Wien, www.wien.gv.at, (22.02.2014.)
9. www.hr/hrvatska/drzava/lokalna, (10.02.2014.)
10. <http://siepa.gov.rs/sr/index/investirajte/program-sertifikacije-opstina.html>, (11.02.2014.)
11. <http://www.nist.gov/baldrige/>, (11.02.2014.)

RAZVOJ E-UPRAVE NA LOKALNOM NIVOU – OCENA SADAŠNJEG STANJA I MOGUĆNOSTI UNAPREĐENJA

Dr Zoran Kalinić*
Dr Vladimir Ranković**

Apstrakt: *Koncept savremene javne uprave sve više se oslanja na široku primenu informaciono-komunikacionih tehnologija, pre svega Interneta u svakodnevnom poslovanju državnih organa i kako međusobnoj komunikaciji, tako i komunikaciji sa klijentima odnosno građanima i privredom. Razvoju e-uprave treba pristupiti celovito, uzimajući u obzir da za kvalitetnu primenu nije dovoljno samo tehnički opremiti odgovarajuće službe, već je nužno izvršiti i izmene određenih poslovnih procesa i pravilno i kontinuirano edukovati kako svoje zaposlene, tako i klijente. U ovom radu su dati osnovni koncepti e-uprave, indikatori kojima se meri stepen njene razvijenosti, kao i najvažniji aspekti razvoja e-uprave u našoj zemlji. Takođe, data je detaljna analiza stanja razvoja e-uprave u Srbiji, i poređenje sa drugim zemljama u svetu. U radu je analiziran nivo sofisticiranosti servisa e-uprave u Srbiji, ali i stanje razvoja informaciono-komunikacione infrastrukture kako lokalne samouprave, tako i korisnika odnosno građana i preduzeća. Pokazuje se da je poslednjih godina Srbija puno napredovala na ovom polju, ali da još uvek zaostaje za razvijenim evropskim zemljama. Kao poseban slučaj je analizirano stanje razvoja e-uprave u gradu Kragujevcu i dati su brojni predlozi za unapređenje lokalne e-uprave.*

Ključne reči: *elektronska uprava, informacione tehnologije, elektronsko poslovanje, lokalna samouprava, Internet*

1. Uvod

Intenzivan razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija u poslednjih nekoliko decenija i njihova primena u gotovo svim sferama života i oblastima poslovanja doveli su do unapređenja poslovnog okruženja, automatizacije brojnih procesa i povećanja efikasnosti poslovanja. Jedan od najvažnijih segmenata elektronskog poslovanja je i elektronska ili e-uprava, koja predstavlja primenu informacionih i komunikacionih tehnologija u razmeni informacija, poslovanju i pružanju servisa državnih organa i institucija međusobno kao i građanima, kompanijama i organizacijama (Brown, 2003). Prema Strategiji razvoja elektronske uprave u Republici Srbiji za period od 2009. do 2013. godine ("Službeni glasnik RS", br. 83/09 i 5/10), pod izrazom elektronska uprava podrazumeva se primena informaciono-komunikacionih tehnologija kojom se postiže efikasniji i efektivniji rad organa uprave i imaoca javnih ovlašćenja (organa vlasti) u funkciji vršenja vlasti, ekonomskog rasta i smanjenja tereta administracije. Uvođenjem e-uprave omogućava se svim korisnicima (građanima, privrednim subjektima, organizacijama i dr.) da poslove pred organima vlasti završavaju jednostavnije, brže i jeftinije. Na ovaj način se postiže efikasniji i transparentniji rad organa uprave, smanjenje troškova i opterećenja administracije uz veću raspoloživost usluga i veće zadovoljstvo korisnika usluga.

E-uprava se intenzivno razvija tek poslednjih 20-tak godina (kada su nastale prve veb stranice pojedinih gradova u SAD), i s obzirom da je u najvećem broju slučajeva bazirana na Internetu, sve vreme prati njegov razvoj. U prvoj fazi razvoja e-uprava se odnosila samo na pružanje potrebnih informacija elektronskim putem. Međutim, danas su servisi e-uprave mnogo sofisticiraniji, omogućavajući da se, osim informisanja, putem Interneta podnose zahtevi i dobijaju različite potvrde, uverenja i dr.

Rad je organizovan na sledeći način: u drugom delu su dati osnovni pojmovi i karakteristike elektronske uprave. Pravni okvir i karakteristike razvoja e-uprave u Srbiji će biti

* zkalinic@kg.ac.rs

** vladar@kg.ac.rs

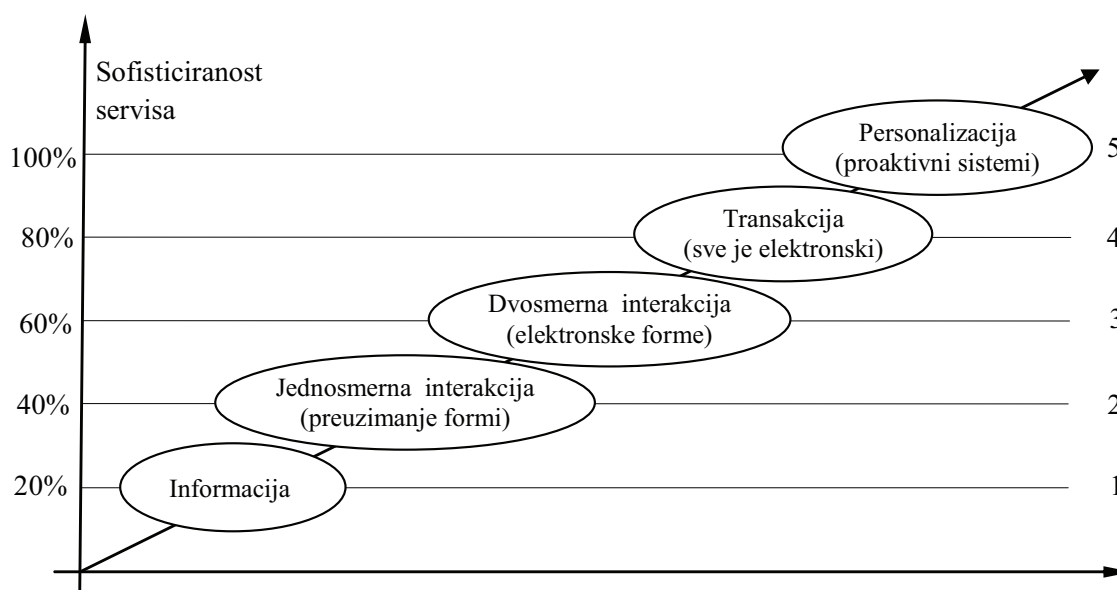
prikazane u trećem delu. U četvrtom delu je dat prikaz sadašnjeg stanja razvoja e-uprave u Srbiji, sa posebnim akcentom na e-upravu na lokalnom nivou. Niz mera i predloga za unapređenje lokalne e-uprave, pre svega za grad Kragujevac, dat je u petom delu ovog rada, a u poslednjem delu su data zaključna razmatranja.

2. E-uprava i ocena razvijenosti e-servisa

E-uprava se, kao što je već napomenuto, odnosi na primenu informaciono-komunikacionih tehnologija u javnoj administraciji, u cilju unapređenja njenog poslovanja. U zavisnosti od toga koje se ciljne grupe povezuju, mogu se izdvojiti sledeći oblici odnosno poslovni modeli e-uprave:

- Uprava – Uprava (Government-to-Government, G2G) – odnosi se na veoma značajnu komunikaciju između različitih nivoa i organizacija javne administracije i uprave, kao što je komunikacija između lokalne samouprave i nadležnih ministarstava i njihovih ograna kao što su Poreska uprava i razne agencije. Može biti na lokalnom, nacionalnom ali i međunarodnom nivou (npr. saradnja policija u okviru Interpola, različite međudržavne organizacije i agencije)
- Uprava – Građani (Government-to-Citizen, G2C) – odnosi se na usluge koje različiti državni organi pružaju građanima (izdavanje ličnih dokumenata kao što su lična karta ili pasoš, uverenja, izvoda, traženje posla, prijava poreza, itd.)
- Uprava – Privreda (Government-to-Business, G2B) – odnosi se na usluge koje javna administracija i državne službe pružaju poslovnim organizacijama, kao što su registracija preduzeća, prijava i plaćanje poreza, carinske deklaracije, javne nabavke i sl.
- Uprava – Zaposleni (Government-to-Employee, G2E) - odnosi se na komunikaciju i servise koje državni organi pružaju svojim zaposlenim, u cilju unapređanja poslovanja.

Za ocenu kvaliteta i razvijenosti e-uprave, Evropska komisija je definisala četiri indikatora na osnovu kojih se ocenjuje stanje e-uprave, a prvi i najčešće korišćeni indikator je sofisticiranost javnih servisa, koji definiše meru kvaliteta usluga dostupnih građanima ili pravnim licima putem Interneta (Mašović et al. 2010). Samo merenje sofisticiranosti se vrši putem skale urađene za potrebe istraživanja stanja e-uprave u Evropskoj uniji (CapGemini, 2006), koja je 2007. godine proširena u petostepenu, i nivoi sofisticiranosti servisa e-uprave su prikazani na slici 1.



Slika 1. Nivoi sofisticiranosti servisa e-uprave
Izvor: Mašović et al. 2010

U okviru ovog istraživanja navedene su ključne usluge za stanovništvo (12 servisa) i privredu (8 servisa) koje pokriva e-uprava, i podela ovih usluga/servisa po klasterima i vrsti korisnika data je u tabeli 1.

Tabela 1. Glavni servisi e-uprave po klasterima

	Fizička lica	Pravna lica
Klaster priliva u budžet	Prijava poreza na dohodak građana	Porez na dodatu vrednost Porez na dobit preduzeća Socijalni doprinosi za zaposlene Carinske deklaracije
Klaster registracija	Prijava promene prebivališta Izvodi iz matičnih knjiga Registracija vozila	Registracija novog preduzeća Podnošenje statističkih podataka
Klaster povraćaja	Traženje zaposlenja Naknade socijalne zaštite Prijave policiji Javne biblioteke Usluge u zdravstvu	Javne nabavke
Klaster dokumenata i dozvola	Lična dokumenta Dobijanje građevinske dozvole Prijava i upis na visoko obrazovanje	Dozvole u vezi sa životnom sredinom

Izvor: Marković et al. 2008a

Za svaki od ovih servisa definisani su zahtevi za svaki od nivoa sofisticiranosti. Pri tome, opšte karakteristike nivoa se mogu definisati na sledeći način:

- Nivo 1 – Informacija: postojanje informacija (najčešće na sajtu pružaoca usluge) o samom servisu kao i o koracima neophodnim za pokretanje procedure za korišćenje javnog servisa;
- Nivo 2 – Jednosmerna interakcija: Osim informacija, moguće je, u elektronskoj formi, preuzeti sve obrasce i formulare neophodne za pokretanje procedure za korišćenje javnog servisa;
- Nivo 3 – Dvosmerna komunikacija: obično podrazumeva mogućnost elektronske identifikacije korisnika i podnošenja zahteva za korišćenje usluge,
- Nivo 4 – Transakcija: podrazumeva da je servis u potpunosti dostupan korisnicima putem Interneta (uključujući i donošenje odluka, isporuku i, ukoliko je potrebno, elektronsko plaćanje),
- Nivo 5 – Personalizacija: odnosi se na proaktivno dostavljanje servisa korisnicima, odnosno pomeranje inicijative za korišćenje servisa sa korisnika na pružaoce usluga kao i personalizaciju odnosno kreiranje ličnih naloga na portalima.

Osim navedenih, postoji i nulti nivo (Nivo 0), koji se dodeljuje ukoliko se putem Interneta ne nudi navedeni servis, niti bilo kakva informacija o njemu.

Osim nivoa sofisticiranosti postoje i druge mere – indikatori stanja e-uprave (Marković et. at 2008b), kao što su potpuna onlajn dostupnost, orijentisanost ka korisnicima i nacionalni portal.

Potpuna onlajn dostupnost predstavlja meru u kojoj internet tehnologije zamenjuju druge vidove komunikacije pri korišćenju javnih servisa e-uprave. Neki servis je potpuno onlajn dostupan preko javne veb stranice ukoliko nije potrebna niti jedna druga formalna procedura

(lična ili pisana komunikacija) kako bi se koristio servis odnosno ukoliko na lestvici sofisticiranosti servis ima nivo sofisticiranosti veći od tri.

Od 2007. godine primenjuju se i novi indikatori: orijentisanost servisa ka korisnicima i nacionalni portal, koji su orijentisani na procenu udobnosti i sigurnosti korišćenja e-uprave. Orijetisanost servisa ka korisnicima ocenjuje stanje e-uprave sa aspekata sigurnosti ličnih podataka korisnika, udobnosti korisnika, mogućnosti pristupa servisu putem više kanala i dostupnosti servisa svim korisnicima bez ličnih privilegija. Nacionalni portal je indikator koji ukazuje u kojoj meri postoji stepen integracije servisa i njihove konzistentnosti, a njegova osnovna uloga je da korisnicima pruži jedinstvenu tačku pristupa javnim servisima.

3. E-uprava u Srbiji

Informaciono-komunikacione tehnologije predstavljaju jedan od glavnih faktora uticaja na ekonomski rast i inovativnost, a o značaju koje ove tehnologije imaju u razvoju moderne ekonomije u Evropskoj uniji najbolje govori činjenica da se među sedam vodećih inicijativa ekonomske strategije Evropa 2020 nalazi i „Digitalna agenda za Evropu”. Sličan značaj informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT) je prepoznat i u našoj zemlji, u kojoj je 2006. godine takođe usvojena „Strategija razvoja informacionog društva u Republici Srbiji do 2020. godine” (“Službeni glasnik RS”, broj 87/06, VRS, 2009), koja predstavlja akt Vlade Republike Srbije kojim se na celovit način definišu osnovni ciljevi, načela i prioriteti razvoja informacionog društva i utvrđuju aktivnosti koje treba preduzeti u periodu koji obuhvata ova strategija. Naime, jedna od osnovnih ideja definisanih u ovoj Strategiji je da razvoj informacionog društva treba usmeriti ka iskorišćenju potencijala IKT za povećanje efikasnosti rada, ekonomski rast, veću zaposlenost i podizanje kvaliteta života svih građana Republike Srbije.

Usvajanju Strategije je prethodilo potpisivanje eSEE Agende za razvoj informacionog društva u Jugoistočnoj Evropi, kojim je naša zemlja prihvatila i2010 inicijativu Evropske unije kao opšti okvir za razvoj Informacionog društva, nakon čega je takođe usvojen i Akcioni plan za sprovođenje prioriteta iz "eSEE Agende+ za razvoj informacionog društva u Jugoistočnoj Evropi za period 2007-2012. godine" ("Službeni glasnik RS", broj 29/09). Jedna od aktivnosti predviđena tim akcionim planom je i izrada ove strategije.

Kao jedan od ključnih ciljeva razvoja informacionog društva izdvaja se i modernizacija državne uprave odnosno razvoj elektronske uprave, čime se omogućava svim građanima i privrednim subjektima da poslove pred organima vlasti završavaju jednostavnije, brže i jeftinije.

Prema navedenoj Strategiji, kao najvažniji ciljevi u razvoju efikasne e-uprave izdvajaju se:

- 1) visoko zadovoljstvo korisnika javnim uslugama;
- 2) mogućnost da svi građani imaju koristi od e-uprave;
- 3) smanjenje tereta administracije za privredne subjekte i za građane;
- 4) povećanje efikasnosti organa uprave i imaoca javnih ovlašćenja upotrebom IKT;
- 5) prekogranična interoperabilnost, posebno sa zemljama EU;
- 6) pozitivan uticaj na slobodu kretanja ljudi, roba, kapitala i usluga;
- 7) povećanje transparentnosti i odgovornosti kroz inovativnu upotrebu IKT;
- 8) jačanje participacije građana u demokratskom odlučivanju;
- 9) zaštita privatnosti i bezbednost.

Osnov politike Evropske unije u oblasti e-uprave predstavlja Akcioni plan („European eGovernment Action Plan 2011-2015”) koji je 2010. godine usvojila Evropska komisija. Kako se na samom početku Akcionog plana navodi, on je utemeljen na Digitalnoj agendi za Evropu („Digital Agenda for Europe”) kao okviru politike Evropske unije u oblasti informacionog

društva i medija i Strategiji razvoja Evropske unije do 2020. godine („Europe 2020 - A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth”).

Kao jedan od ključnih dokumenata vezanih za razvoj e-uprave u Srbiji izdvaja se Strategija razvoja elektronske uprave u Republici Srbiji za period od 2009. do 2013. godine ("Službeni glasnik RS", br. 83/09 i 5/10, VRS, 2010), akt Vlade kojim se definišu osnovni ciljevi, načela i prioriteti unapređenja stanja u ovoj oblasti i utvrđuju mere i aktivnosti na razvoju e-uprave koje treba preduzeti u narednom periodu. Strategija je kompatibilna sa zadacima iz Akcionog plana za sprovođenje prioriteta iz „eSEE Agenda+ za razvoj informacionog društva u Jugoistočnoj Evropi za period 2007-2012. godine”, koji je usvojen na sednici Vlade aprila 2009. godine, i izrada Strategije je jedna od aktivnosti planiranih u pomenutom akcionom planu.

U Strategiji se razmatra i stanje zakonske regulative u ovoj oblasti i postignutih rezultata u implementaciji zakonskih rešenja, a kao posebno značajni se ističu Zakon o elektronskom potpisu ("Službeni glasnik RS", br. 13/04), usvojen 2004. godine, i Zakon o elektronskom dokumentu ("Službeni glasnik RS", br. 51/09), usvojen 2009. godine.

Zakon o elektronskom potpisu definiše korišćenje elektronskog i kvalifikovanog elektronskog potpisa u poslovanju u Republici Srbiji, a kao jedna od osnovnih pretpostavki za njegovu implementaciju i jedan od osnovnih preduslova za dalji razvoj elektronske uprave u decembru 2008. godine izvršena je registracija sertifikacionih tela za izdavanje kvalifikovanih elektronskih sertifikata. Ovim je konačno omogućena upotreba kvalifikovanog elektronskog potpisa za potpisivanje elektronskih dokumenata, čime su oni postali punovažni u pravnim poslovima i upravnim, sudskim i drugim postupcima. Inače, danas u Srbiji postoje četiri registrovana sertifikaciona tela za izdavanje kvalifikovanih elektronskih potpisa: JP PTT saobraćaja Srbija, MUP Republike Srbije, Privredna komora Srbije i Halcom BG. Treba naglasiti da MUP Republike Srbije, uz podneti zahtev, omogućava besplatan upis ličnog sertifikata na nove lične karte sa čipom, što predstavlja vrlo dobru polaznu osnovu za jednostavnu i pouzdanu identifikaciju svih građana elektronskim putem.

Zakon o elektronskom dokumentu takođe ima veliki uticaj na proces modernizacije, racionalizacije i uvođenja elektronske uprave. Ovim zakonom je uređeno da se dokument koji je izvorno nastao u elektronskom obliku, smatra originalom i ima punu zakonsku snagu i važnost, što predstavlja jedan od ključnih uslova za reformu postojećih procedura rada i uvođenja elektronskih javnih servisa za građane i privredu. Već danas nalazimo široku primenu elektronskih dokumenata u oblastima kao što su prijava poreza, carina, knjigovodstveni poslovi, bankarsko poslovanje i drugo.

Od ostalih zakona koji utiču na razvoj e-uprave treba još izdvojiti i Zakon o zaštiti podataka o ličnosti, Zakon o slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja, Zakon o organizaciji i nadležnosti državnih organa za borbu protiv visokotehnološkog kriminala, Zakon o elektronskoj trgovini, itd. (Prlja, 2006; Vrhovšek i Spalević, 2011).

Takođe, Strategijom je definisano da stub uspostavljanja elektronskih javnih usluga obuhvata sledeće prioritete:

- Portali e-uprave i zajedničke elektronske usluge. Portal predstavlja jedinstvenu tačku pristupa većem broju elektronskih javnih usluga, dok su zajedničke elektronske usluge one usluge koje su od značaja za realizaciju mnogih elektronskih javnih usluga, kao što su centralni sistemi za proveru identiteta, elektronsko plaćanje, elektronski formulari, verifikacija elektronskog potpisa i slično. Prema Strategiji, pored centralnog portala e-uprave mogu postojati portali specijalizovani za pojedine oblasti ili određene tipove korisnika, a moguće je i da pojedine elektronske javne usluge budu zasebno implementirane.
- Elektronske javne usluge (usluge iz nadležnosti pojedinih organa vlasti koje se pružaju elektronskim putem).

U skladu sa principima razvoja e-uprave u svetu, i u Srbiji je formiran centralni, nacionalni portal (www.euprava.gov.rs, Slika 2), kao jedinstvena tačka pristupa svim ponuđenim servisima e-uprave. Portal je postavljen u martu 2007. godine (RZII 2009b), i kasnije redizajniran. Osnovna svrha mu je da na jednom mestu korisnicima omogući brz i jednostavan pristup informacijama i uslugama javne uprave, bez obzira na to koji organ je zadužen za pružanje usluge, i uputi korisnika na mesto gde može ostvariti odgovarajuću uslugu. Na ovaj način se izbegava uobičajena praksa šetanja klijenata od šaltera do šaltera, već građani na jednom mestu mogu da dobiju sve informacije i dokumenta, a da pri tome ne moraju ni da znaju koji je organ zadužen za njihovo izdavanje. Portal ima ćirilicu i latinicu verziju, verziju na engleskom jeziku, ali i na jezicima nacionalnih manjina (mađarski, rusinski, slovački, hrvatski i rumunski). Takođe, portal omogućava registraciju, korišćenje elektronskog sertifikata i personalizaciju. Postoji više opcija grupisanja odnosno sortiranja ponuđenih servisa: po ciljnoj grupi (građani, privreda, uprava), po životnoj oblasti, po nadležnom organu, itd. Iako je poslednjih godina puno urađeno na razvoju ovog portala, neophodno je proširiti spektar ponuđenih elektronskih usluga i integrisati u portal već postojeće usluge koje nude nezavisni javni organi i lokalne samouprave.



Slika 2. Nacionalni portal e-uprave u Srbiji

Prema Strategiji razvoja informacionog društva u Republici Srbiji, planirano je da do 2020. godine građani budu u mogućnosti da sve kontakte sa organima uprave, imaoima javnih ovlašćenja, sudovima i sistemom zdravstvene zaštite, osim onih kontakata koji po svojoj prirodi zahtevaju fizičko prisustvo, obave elektronskim putem, bez napuštanja svog stana, odnosno radnog mesta.

4. Ocena sadašnjeg stanja

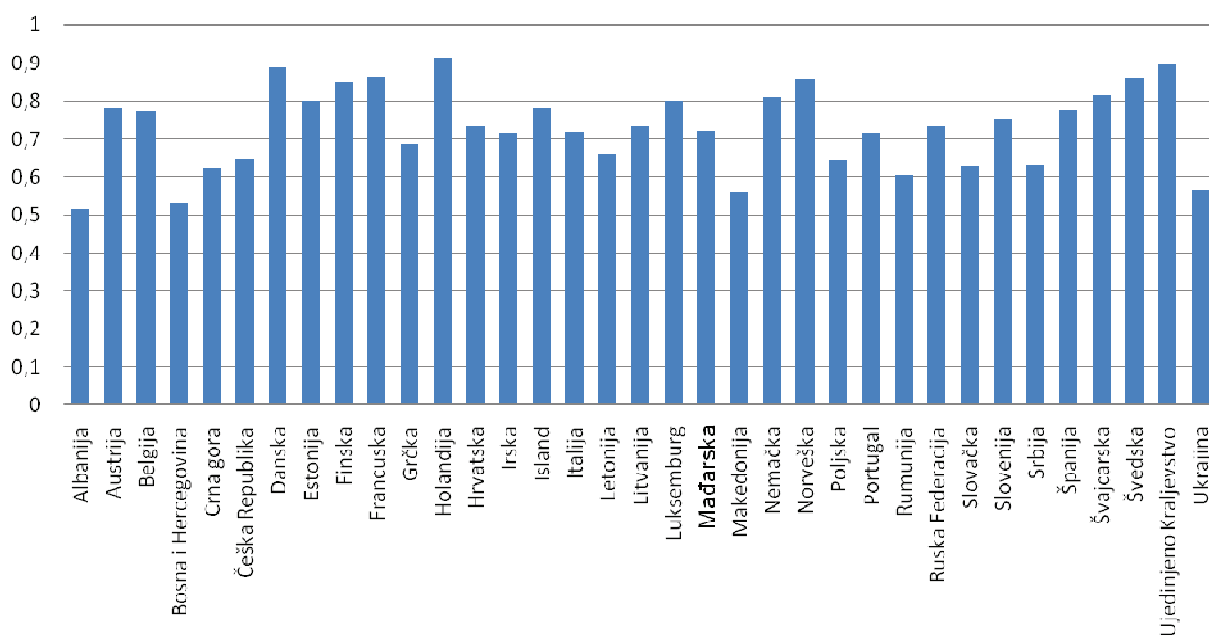
Jedan od osnovnih preduslova za korišćenje servisa e-uprave je postojanje odgovarajuće infrastrukture, kako na strani pružaoca usluga (državnih i javnih organa), tako i na strani korisnika ovih usluga (građana i privrede). Prema poslednjim istraživanjima Republičkog zavoda za statistiku (RZS, 2013), u Srbiji 59,9% domaćinstava poseduje računar, više u urbanom delu (66,3%) nego ruralnom (50,9%). Internet priključak, koji predstavlja osnovu za korišćenje bilo kog servisa e-uprave, poseduje 55,8% domaćinstava, opet više u urbanom (63,8%) nego

ruralnom (42,5%) delu naše zemlje, ali sa primetnom tendencijom smanjenja ovog jaza tokom poslednjih godina. Kao dominantni uređaji za pristup Internetu izdvajaju se personalni računar (80,9%), laptop (46,6%) i mobilni telefon (46,1%), dok svi drugi uređaji imaju znatno manje učešće.

Posmatrano pojedinačno, 56,9% odnosno preko 3.120.000 građana Srbije je koristilo računar u poslednja tri meseca, od čega 84% svakog ili skoro svakog dana. Pri tome, analizirano prema radnom statusu, 100% studenata je koristilo računar u poslednja tri meseca, 81,6% zaposlenih i 52,5% nezaposlenih lica, uz znatno manji procenat penzionera i drugih, što jasno ukazuje na perspektivu razvoja i upotrebe informaciono-komunikacionih tehnologija u našoj zemlji. Slični su podaci i za korišćenje Interneta: 53,5% odnosno preko 2.900.000 građana je koristilo Internet u poslednja 3 meseca, od čega 82% svakog ili gotovo svakog dana, a kao najčešći korisnici ponovo se izdvajaju studenti i zaposlena lica. Takođe, primetno je da su češći korisnici računara i Interneta iz mlađih starosnih grupa, odnosno najčešće od 16 do 24 godine. Iako se stanje infrastrukture i upotreba računara i Interneta popravlja iz godine u godinu, zbog niskog standarda i nivoa obrazovanja potrebno je učiniti dodatne napore kako bi ovi resursi bili svima dostupni.

Kada je reč o preduzećima, ovo istraživanje pokazuje vrlo dobre rezultate odnosno da svih 100% anketiranih preduzeća koristi računar u svom poslovanju, a da čak 99,6% ima internet priključak.

Kada je reč o razvijenosti servisa e-uprave u Srbiji, možemo konstatovati da je ona još uvek na relativno niskom nivou, ali da je puno napredovala poslednjih godina, tako da je po stepenu razvijenosti čak ispred pojedinih članica EU. Naime, prema istraživanju koje su sprovele Ujedinjene nacije (UN 2012), u okviru koga je određivan indeks razvoja e-uprave u svim zemljama sveta, kao zemlja sa najvišim indeksom razvijenosti (0,9283) se izdvaja Južna Koreja. Od evropskih zemalja najviši indeks razvoja e-uprave ima Holandija (0,9115), ispred Velike Britanije (0,8960) i Danske (0,8889), dok je Srbija na 51. mestu u svetu sa indeksom 0,6312. Na slici 3 je prikazan dijagram sa indeksima razvoja e-uprave u najznačajnijim evropskim zemljama.



Slika 3: Indeks razvoja e-uprave u zemljama Evrope u 2012. godini

Izvor: United Nations, E-Government Survey 2012: E-Government for the People, UN, New York

U tabeli 2 je prikazano poređenje indeksa razvijenosti Srbije sa zemljama u okruženju. U ovom Izveštaju je posebno naglašen napredak u razvoju e-uprave u našoj zemlji, koja je za samo dve godine napredovala na trideset pozicija na svetskoj rang listi odnosno sa 81. mesta u 2010. godini došla na 51. mesto u 2012. godini.

Tabela 2: Indeks razvoja e-uprave i rang Srbije i zemalja u okruženju

Država	Indeks razvoja e-uprave		Rang u svetu	
	2012	2010	2012	2010
Slovenija	0,7492	0,6243	25	29
Hrvatska	0,7328	0,5858	30	35
Mađarska	0,7201	0,6315	31	27
Srbija	0,6312	0,4585	51	81
Crna Gora	0,6218	0,5101	57	60
Bugarska	0,6132	0,5590	60	44
Rumunija	0,6060	0,5479	62	47
Makedonija	0,5587	0,5261	70	52
Bosna i Hercegovina	0,5328	0,4698	79	74
Albanija	0,5161	0,4519	86	85

Izvor: United Nations, E-Government Survey 2012: E-Government for the People, UN, New York

U detaljnoj analizi stanja servisa e-uprave i informaciono-komunikacione infrastrukture u Republici Srbiji, sprovedenoj 2009. godine (RZII, 2009a), došlo se do zaključka da je razvijenost servisa e-uprave, koji su u nadležnosti lokalne samouprave, na niskom nivou. Naime, pojedine opštine imaju razvijene neke od servise iznad nivoa 2, dok veliki broj opština nema servise čak ni na nivou 1. Manji broj opština (9%) nema sopstvene veb prezentacije, a 50% opština ne ažurira svoje prezentacije svakodnevno. Dalje, 80% opština nema jasno objavljenu proceduru za dobijanje građevinskih dozvola i proceduru za dobijanje lokalnih komunalnih saglasnosti.

U ovom izveštaju naglašeno je da u jednom broju opština postoje projekti koji imaju za cilj podizanje nivoa sofisticiranosti servisa, ali je njihov status u fazi planiranja ili u fazi realizacije, dok konkretnih i vidljivih rezultata nema. Samo mali broj opština (između 15 i 20%) imaju nivo servisa približno nivou 2, koji se može okarakterisati kao zadovoljavajući u tadašnjim okolnostima, s obzirom na nizak nivo ulaganja u informatičku infrastrukturu. Većina opština ima servise na nivou 1 ili 0, a manja grupa opština (oko 15%) čak nema nikakve servise. Samo nekoliko opština ima pojedine servise na nivou 3, ali je takva situacija vrlo retka.

Kada je reč o informaciono-komunikacionoj infrastrukturi, uočeno je da veći deo opština ima uglavnom razvijenu IKT infrastrukturu. Sa druge strane, oko 15% opština (obično iz grupe slabo razvijenih ili nerazvijenih opština) gotovo i da nema nikakvu infrastrukturu. Neki od dobijenih podataka, koji se pre svega odnosi na nerazvijene opštine, mogu biti zabrinjavajući: 13% opština nema nijedan server, 15% opština nema ni jedan mrežni štampač, 6% opština nema LAN mrežu, u 8% opština manje od 10% zaposlenih ima pristup Internetu, u 7% opština manje od 30% zaposlenih poseduje računar na svom radnom mestu. Kao pozitivan podatak navodi se da sve opštine imaju pristup Internetu kao i da veliki broj opština poseduje dovoljan broj računara, mrežne opreme i servera za osnovne potrebe. Pri tome, 75% opština imaju od 1 do 5 servera koji su u upotrebi, dok 13% poseduje više od 5 servera, 40% opština poseduje e-mail server, u 60% opština preko 50% zaposlenih ima računar na svom radnom mestu, u 47% opština preko 50% zaposlenih ima pristup Internetu sa svog radnog mesta.

Takođe, navedena analiza je pokazala da u velikom broju gradova i opština nema adekvatnog osoblja zaduženog za IT poslove. Procenjuje se da svega 25% opština ima adekvatnu IT službu, odnosno da svega 36 % opština ima formiranu IT službu, a da čak 23% opština nema

ni jednog službenika koji se bavi IT poslovima, dok 50% opština nema ni jednog zaposlenog sa visokom stručnom spremom.

Na osnovu svih rezultata analize zaključeno je samo u manjem broju opština i gradova (oko 20%) postoje kvalitetna rešenja servisa e-uprave, ali i da je IKT infrastruktura u većem broju opština (oko 75%) je na zadovoljavajućem nivou. Takođe, uočen je nizak nivo obrazovanja ljudi u IT službama i nizak nivo ulaganja u IT. Kao poseban problem naglašeno je postojanje jasno uočene grupe od oko 15% mahom nerazvijenih opština koje nemaju ni e-servise ni IKT infrastrukturu ni IT kadar. Postojeće stanje je neophodno poboljšati kako bi se građanima olakšali svakodnevni postupci pred organima lokalne samouprave, a postavljanje građana u prvi plan i kreiranje države kao servisa građana je moguće samo uz adekvatnu primenu savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija.

Do slične ocene stanja dolaze i Mašović i Saračević (2012), koji su analizirali stanje zastupljenosti e-servisa javnih uprava, analizom veb prezentacija 167 gradova i opština u Srbiji. Ovom analizom je pokazano da 8 opština (4,79%) uopšte nema svoju veb prezentaciju, a da od preostalih prezentacija na njih 40 nije postojao ni jedan od osnovnih e-servisa koji su bili predmet ovog istraživanja. Kao najčešće zastupljeni e-servisi u Srbiji izdvajaju se Birački spisak (postoji na 45% sajtova opština i gradova), Virtuelni matičar (42%) i Pitajte gradonačelnika (40%), dok se najređe javljaju podaci od lokalne poreske administracije (1%) i informacije vezane za podnošenje poreske prijave (4%) (Mašović et al. 2010).

U studiji o trenutnom stanju e-uprave u Srbiji, koju je za potrebe Ministarstva za telekomunikacije i informatičko društvo Republike Srbije izradio Elektronski fakultet u Nišu, analizirano je stanje već navedenih 20 ključnih servisa e-uprave i vršeno njihovo ocenjivanje, po nivoima sofisticiranosti. Od navedenih 20 servisa, njih 13 je u nadležnosti lokalnih organa uprave, i u sprovedenoj analizi u svim opštinama i gradovima u Srbiji (Marković et al. 2008a), došlo se do zaključka da su najveću sofisticiranost ostvarili servisi Traženje zaposlenja (75%, odnosno ocena 3 na skali do 4) i Javne biblioteke (60%, 3/5), dok najnižu sofisticiranost (0%) imaju servisi Naknade socijalne zaštite, Usluge u zdravstvu i Izvodi iz matičnih knjiga. Takođe, ukupna ocena sofisticiranosti za Srbiju, koja je određena kao prosek sofisticiranosti svih servisa, iznosi 34,4%. Drugi indikator stanja e-uprave, ocena potpune onlajn dostupnosti na nacionalnom nivou u Srbiji iznosi 0%, jer ni jedan od dvadeset javnih servisa nije potpuno dostupan preko Interneta. U grupi zemalja Evrope EU27+, prosečna vrednost ovog indikatora iznosi 58% (Marković et al. 2008b). Analizom je utvrđeno da ni treći indikator stanja e-uprave, orijentisanost servisa ka korisnicima, nema pozitivnu vrednost, jer ne postoji obavezna autentifikacija, broj polja podataka pri korišćenju servisa gotovo da nije bilo moguće ni meriti jer većina servisa nije dostigla nivo popunjavanja elektronskih obrazaca, višekanalni pristup nije omogućen, ne postoji prilagođavanje prikaza osobama sa posebnim potrebama, itd.

Kada je reč o gradu Kragujevcu, može se konstatovati da je poslednjih godina puno urađeno, ali da ima još uvek puno usluga koje nisu pokrivene ili koje treba unaprediti. Grad Kragujevac ima svoju veb prezentaciju (www.kragujevac.rs, Slika 4), registrovanu na .rs domenu, koja je urađena u skladu sa osnovnim principima veb dizajna i nekim smernicama za izradu veb prezentacija organa državne uprave. Prema podacima dobijenim od službe nadležne za informacione tehnologije u okviru uprave grada, ovaj sajt se ažurira svakodnevno. Od karakterističnih servisa e-uprave, u Kragujevcu je implementirana elektronska pisarnica, kao i savremen elektronski sistem za izdavanje izvoda iz matičnih knjiga. Takođe, na veb sajtu su stavljeni na uvid i birački spisak i informacije o javnim nabavkama. Ne postoji elektronski servis za traženje posla, ali zato postoji servis za prijavu komunalnih problema, data je procedura i formular za prijavu za izdavanje građevinske dozvole kao i procedura za izdavanje lokalnih komunalnih saglasnosti.



Slika 4. Veb prezentacija grada Kragujevca

Kao najčešće korišćeni servis e-uprave u Kragujevcu ističe se Virtuelni matičar, putem koga građani mogu da naruče Izvode iz matičnih knjiga pouzecom, tj. da neophodne takse plate poštaru, prilikom uručjenja zahtevanog dokumenta. U tabli 3 je dat broj izdatih dokumenata u matičnoj službi grada Kragujevca, prema vrsti dokumenta i tome da li je on naručen elektronski i na šalteru, za 2012. i 2013. godinu.

Tabela 3: Izdata dokumenta u 2012. i 2013. godini

Dokument	Naručen	2012	2013	Porast %
Izvod iz matične knjige rođenih	Elektronski	2149	3959	84,2%
	Na šalteru	52844	50913	-3,7%
	%	4,1%	7,8%	91,2%
Izvod iz matične knjige venčanih	Elektronski	139	262	88,5%
	Na šalteru	4125	4187	1,5%
	%	3,4%	6,3%	85,7%
Izvod iz matične knjige umrlih	Elektronski	41	129	214,6%
	Na šalteru	6150	6272	2,0%
	%	0,7%	2,1%	208,5%
Uverenje o državljanstvu	Elektronski	2351	4529	92,6%
	Na šalteru	29388	24839	-15,5%
	%	8,0%	18,2%	127,9%
UKUPNO	Elektronski	4680	8879	89,7%
	Na šalteru	92507	86211	-6,8%
	%	5,1%	10,3%	103,6%

Izvor: Matična služba grada Kragujevca, 2014.

Iz tabele se vidi u poslednje dve godine značajan porast broja dokumenata naručenih elektronskim putem (84-92%), ali je relativno učešće elektronskog naručivanja, osim za Uverenje o državljanstvu, još uvek relativno malo u odnosu na tradicionalan način preuzimanja dokumenata na šalteru (2-8%). Očigledno je da postoji interesovanje, koje je u značajnom porastu, pa se s pravom može očekivati da se ovakav trend nastavi i u narednom periodu.

Inače, do kraja 2014. godine je planirano da zaživi Centralni registar matičnih knjiga odnosno jedinstvena baza podataka iz matičnih knjiga za celu Srbiju, na osnovu koje će građani moći da dobiju željena dokumenta u najbližoj matičnoj službi, a ne samo u mestu rođenja, kako je do sada najčešće bio slučaj.

Kada je reč o IKT infrastrukturi, u okviru uprave grada Kragujevca postoji posebna jedinica koja se bavi upravljanjem IT resursa, koja ima 6-10 zaposlenih, od kojih je više od 5 sa visokom stručnom spremom. Uprava grada Kragujevca ima sopstveni e-mail server, LAN mrežu i pristup Internetu, preko 300 računara, preko 20 mrežnih štampača i 6-10 servera. Od ukupnog broja zaposlenih u upravi grada Kragujevca, njih 51-70% ima računar, a 31-50% ima pristup Internetu. Prema svim navedenim pokazateljima, uprava grada Kragujevca spada u red razvijenijih i opremljenijih opština i gradova u Srbiji.

Kada je reč u korišćenju e-servisa javne uprave u Srbiji, prema istraživanju Republičkog zavoda za statistiku (RZS 2013), 26,1% ispitanika među Internet populacijom, odnosno oko 806.000 građana, koristi Internet usluge umesto da ostvaruje lične kontakte ili da posećuje javne ustanove ili organe administracije. Najčešće korišćene usluge e-uprave su podnošenje zahteva za izdavanje ličnih dokumenata (27%), pristup javnim bibliotekama (13,9%) i upis na fakultet ili drugu obrazovnu instituciju (7,2%). Pri tome, građani su uglavnom zadovoljni ponudom odnosno jednostavnošću pronalaženja informacija (83,6%), korisnošću dostupnih informacija (81,1%) i jednostavnošću korišćenja usluga veb sajta (82%).

Kada je reč o pravnim licima odnosno preduzećima, istraživanje pokazuje da od ukupnog broja preduzeća koja imaju Internet priključak, 87,6% preduzeća koristi elektronske servise javne uprave. Analiza preduzeća prema oblasti poslovanja pokazuje nam da preduzeća iz oblasti banaka i osiguravajućih društava (94,6%) najviše koriste elektronske servise javne uprave. Kao najčešće svrhe u koje preduzeće koristi elektronske usluge javne administracije, izdvajaju se pribavljanje informacija (81,1%), pribavljanje obrazaca (80,8%) i vraćanje popunjenih obrazaca (59,5%).

I pored parcijalnih rezultata u razvoju e-uprave, stepen razvijenosti elektronskih javnih usluga u Srbiji je još uvek na relativno niskom nivou. Strategijom razvoja informacionog društva u Republici Srbiji utvrđeno je 20 prioriternih elektronskih javnih usluga, 12 za građane i osam za privredu, u skladu sa preporukama EU. Osim što je ukupan stepen razvijenosti ovih usluga ispod većine zemalja EU, ni jedna sa liste prioriternih elektronskih javnih usluga nije dostigla nivo potpune dostupnosti odnosno nivo razvijenosti na kome pored upotrebe elektronskog pristupa usluzi, nije neophodna druga formalna procedura (lična ili papirna komunikacija) da bi se ostvarila javna usluga, kao i da je takva usluga dostupna svima.

Prema Strategiji razvoja elektronske uprave u Srbiji, postojeće stanje u ovoj oblasti karakteriše:

1. nedovoljno razvijena zajednička računarsko-komunikaciona mreža,
2. nerazvijenost službenih evidencija u elektronskom obliku, kao jezgra podataka neophodnih za razvoj elektronske uprave,
3. nezaobilaznost papirnih dokumenata u gotovo svakom postupku,
4. nedovoljna standardizacija i koordinacija razvoja informacionih sistema u organima vlasti,
5. nedostatak kompetentnih kadrova.

Zbog toga je u narednom periodu neophodno pojačati aktivnosti na svim nivoima kako bi se prešlo na više nivoe elektronskog poslovanja, kako unutar samih organa uprave, tako i u odnosima sa klijentima, odnosno građanima i privredom.

5. Predlozi za unapređenje

Na osnovu analize postojećeg stanja, može se zaključiti da postoje brojne mogućnosti za unapređenje e-uprave, kako na nacionalnom tako i na lokalnom nivou. Kao prvo, treba poći od predloga koje je, posle duže javne diskusije, definisao Edukacioni centar uz podršku Ministarstva spoljne i unutrašnje trgovine i telekomunikacija, Fondacije za otvoreno društvo, USAID-a i Nacionalnog demokratskog instituta (EC 2013):

1. Zakonski definisati nacionalni portal eUprava u pravnom okviru i predvideti koja su prava i obaveze javnih institucija kao korisnika Portala. Lokalne samouprave, organi državne uprave i druge javne institucije mogu besplatno da koriste nacionalni portal eUprava. Zanimljivo je da je tokom javne rasprave od predstavnika lokalnih samouprava dobijen predlog da se uvede zakonska obaveza korišćenja portala eUprava. Ovo je potrebno da se ne bi dešavalo da lokalne samouprave kupuju tehnička rešenja koja mogu besplatno da dobiju od države. Predstavnicima lokalnih samouprava ističu da je za njih važno da bude zakonski određeno šta je nacionalni portal eUprava, kao i da se odrede rokovi za uvođenje i pružanje elektronskih usluga korišćenjem mogućnosti Portala. Da bi proces uvođenja e-uprave bio efikasniji, potrebno je odrediti nadležan državni organ koji bi pratio proces pružanja elektronskih usluga od strane javnih institucija kao i izricao sankcije za kršenje tih rokova.

2. Omogućiti lokalnim samoupravama besplatan pristup novim i postojećim tehničkim rešenjima koja se koriste na nacionalnom nivou. Potrebno je ispitati potrebe lokalnih samouprava i razviti nova tehnička rešenja na nacionalnom nivou koja bi se potom ustupila lokalnim samoupravama na besplatno korišćenje. Takođe, postoji potreba da država ponudi već postojeća tehnička rešenja lokalnim samoupravama i tako omogući lokalnim samoupravama da ih besplatno koriste. Npr. postoji potreba da se uvedu elektronske sednice skupština lokalnih samouprava i elektronsko glasanje. Iznet je predlog da se uvede elektronsko izveštavanje o realizaciji budžeta, elektronska pisarnica i dr.

3. Permanentna edukacija svih zaposlenih u lokalnoj samoupravi, kao i republičkih inspektora, u polju korišćenja novih informaciono-komunikacionih tehnologija. Potrebno je sprovesti obuku zaposlenih koji pružaju građanima i pravnim licima elektronske usluge. Potrebno je sprovesti obuku i republičkih inspektora o pravnom okviru za e-upravu. Zaposleni u lokalnim samoupravama žalili su se da im republički inspektori (upravna inspekcija) ne priznaju dokumenta u elektronskoj formi i da traže od njih isključivo dokumenta u papirnoj formi. Obuka republičkih inspektora bi posledično pozitivno uticala na menjanje prakse u lokalnim samoupravama.

4. Uvesti olakšice za korišćenje elektronske uprave. Za brže uvođenje e-uprave potrebno je uvesti olakšice za građane i pravna lica koji koriste elektronske servise. Država treba da iznese jasan stav da se korišćenjem administrativnih usluga elektronskim putem štedi vreme i smanjuju troškovi kako na strani institucija tako i građana i pravnih lica. Npr. ukoliko građanin koristi elektronske sisteme naručivanja i plaćanja trebalo bi da plati manju taksu, kao što banke imaju olakšice za građane koji plaćaju preko Interneta. Kada građanin obavi transakciju preko Interneta ne „opterećuje“ šalter i smanjuje troškove banci. Agencija za privredne registre uvela je olakšice za podnošenje finansijskih izveštaja u elektronskoj formi što je povećalo korišćenje elektronske usluge i smanjilo troškove APR-a.

5. Usvojiti Zakon o arhivskoj građi i arhivskoj službi. Republika Srbija usvojila je Zakon o elektronskom potpisu (2004) i Zakon o elektronskom dokumentu (2009). Javne institucije u svom radu mogu da koriste e-dokumenta i da ih elektronski potpisuju. Međutim, problem je kod arhiviranja, jer nije zakonom uređeno arhiviranje elektronskih dokumenata. Danas, kada javna institucija koristi e-dokument, arhiviranje se ne može izvršiti u elektronskom obliku, već samo u formi mikrofilma ili papira. Vlada Republike Srbije je početkom 2012. godine usvojila Predlog zakona o arhivskoj građi i arhivskoj službi, koji uređuje i arhiviranje elektronskih dokumenata.

Potrebno je da Narodna skupština Srbije što pre usvoji pomenuti zakon da bi se zaokružio pravni okvir za elektronsku upravu.

6. Formirati posebno radno telo na nacionalnom nivou za razvoj e-uprave. Za razvijanje, nadgledanje, koordinisanje i unapređenje e-uprave na lokalnom nivou potrebno je formirati radno telo od predstavnika ministarstava nadležnih za telekomunikacije, pravdu i državnu upravu i regionalni razvoj i lokalnu samoupravu.

Takođe, treba imati u vidu i primere dobre prakse sistema elektronske uprave u drugim gradovima i opštinama Republike Srbije (SKGO, 2009), na osnovu kojih su u nastavku navedeni predlozi za unapređenje sistema elektronske uprave grada Kragujevca, sačinjeni na osnovu problema i nedostataka uočenih u postojećem konceptu funkcionisanja gradskih uprava kao i postojećem sistemu elektronske uprave grada Kragujevca.

Sistem *Jedan dispečer za sve*

Jedan od hroničnih problema u funkcionisanju komunalnih i javnih preduzeća je nedovoljna efikasnost u komunikaciji između podnosioca prijave (građana) i odgovarajućih nadležnih institucija. Prema mišljenju podnosioca prijave, uzroci problema najčešće leže u činjenici da se prijave češće prosleđuju nekom drugom nego što se obrađuju i rešavaju. Ovakva praksa za posledicu ima predugo trajanje procesa obrade i rešavanja problema koji je prijavljen što direktno utiče na nezadovoljstvo građana.

Pozitivan primer za rešavanje ovog problema je elektronski sistem opštine Indija pod nazivom „Sistem 48“. Ovaj sistem predstavlja jedinstveni informacioni sistem koji omogućava da se svi problemi građana iz domena komunalnih preduzeća rešavaju u roku od 48 sati. Sistem je na usluzi građanima 24 sata 365 dana u godini.

Pored građana koji imaju direktnu korist od primene ovog sistema, veliku korist od uvođenja i eksploatacije ovakvog informacionog sistema ima i menadžment gradske uprave jer je u mogućnosti da nadgleda i kontroliše rad svojih javnih preduzeća. Na taj način se postiže značajno povećanje zadovoljstva građana radom preduzeća koja su u nadležnosti gradske uprave pa samim tim i menadžmentom gradske uprave.

*Kako funkcioniše sistem *Jedan dispečer za sve*?*

Građani prijavljuju probleme iz domena komunalnih preduzeća (npr. javna rasveta, parkiranje, psi lualice, divlje deponije, vodosnabdevanje, gradsko zelenilo, itd.) preko veb forme na portalu opštine, pozivom telefonskom operateru/govornom automatu ili slanjem SMS-a (slika 5).

Sistem prima zahtev i, ukoliko je to moguće, automatski na osnovu vrste prijave prosleđuje na rešavanje nadležnim institucijama. Ukoliko nije moguće automatsko prepoznavanje nadležne institucije, administrator sistema vrši određivanje nadležne institucije i prosleđuje joj primljeni zahtev. Po rešavanju zahteva korisnik dobija odgovor. Sistem omogućava uvid u status podnetih zahteva u svakom trenutku preko veb portala opštine. Na taj način građanin koji je podneo prijavu određenog problema može da prati proceduru njegovog rešavanja. Sa druge strane, menadžment gradske uprave može putem periodičnih izveštaja koje generiše sistem da ima precizan uvid u efikasnost pojedinih komunalnih preduzeća i javnih službi i da donosi odgovarajuće odluke u cilju njihove veće efikasnosti.

The screenshot shows the 'Sistem 48' web interface. At the top, there is a header for 'OPŠTINA INDIJA' with a navigation menu including 'DOBRODOŠLI', 'GRABANI', 'LOKALNA SAMOUPRAVA', 'PRIVREDA', 'JAVNA PREDUZEĆA', 'GALERIJA', and 'E-UPRAVA'. The main content area is titled 'Sistem 48' and contains a form for reporting municipal problems. The form includes a dropdown menu for 'Izaberite zahtev', input fields for 'Ime i prezime', 'Fikсни telefon(*)', 'E-mail(*)', and 'Mobilni telefon(*)', and a large text area for 'Haci(*)'. There are also buttons for 'PREDSELEDI' and 'TRAŽI'. On the right side, there is a sidebar with various links and a login section.

Slika 5. Veb forma Sistema 48 opštine Indija

Za realizaciju ovog sistema potrebno je realizovati sledeće aktivnosti:

- Formiranje opštinskog pozivnog centra,
- Nabavka opreme i softvera,
- Sekvencijalno umrežavanje sa javnim preduzećima,
- Obuka administratora za rad na sistemu i za komunikaciju sa građanima,
- Obuka administratora za pripremanje nedeljnih izveštaja,
- Nadgledanje rada sistema.

Značaj uvođenja sistema jedinstvene obrade prijava

Uvođenje sistema jedinstvene obrade prijava građana donosi višestruku korist za građane, gradsku upravu i lokalnu zajednicu u celini. U nastavku su pobrojani neki od mogućih pozitivnih efekata primene ovog sistema:

- Sistem Jedan dispečer za sve može pozitivno da utiče na efikasnost poslovanja gradske uprave, njenih službi i javnih preduzeća. Povećanje efikasnosti gradske uprave je pozitivan signal za investitore.
- Građani su neposredni korisnici ovog sistema pa samim tim imaju i direktnu korist od uvođenja ovog sistema. Koristi za građane su brojne: efikasnije rešavanje zahteva, dobijanje odgovora o statusu njihovog problema u kratkom vremenskom roku, eliminisana je potreba za njihovim dolaskom do zgrade gradske uprave i „šetanjem“ od šaltera do šaltera u potrazi za potrebnim informacijama.
- Gradska uprava takođe može da ima brojne koristi od uvođenja ovakvog sistema: lakša kontrola i praćenje rada javnih preduzeća i gradskih službi, bolja koordinacija rada gradskih službi sa javnim preduzećima, mogućnosti kratkoročnog i dugoročnog planiranja, lakše upravljanje budžetom i ušteda novca. S obzirom na činjenicu da konačnu ocenu rada menadžmenta gradske uprave daju građani, indirektnu korist od uvođenja ovakvog sistema ima i menadžment gradske uprave.

Sistem *e*Izgradnja

Povećana potražnja za stambenim jedinicima izazvala je značajan razvoj građevinske industrije u prethodnom periodu. Na žalost, veliki profit i nedostaci postojeće pravne regulative u ovoj oblasti doveli su do toga da je značajan broj kupaca bio na neki način izmanipulisan od strane investitora. U nastavku su navedeni neki od najčešćih oblika manipulacije:

- Prodaje se tavanski prostor koji nema dozvolu. Investitor često taj tavanski prostor prodaje kao stambeni prostor;
- Prodaja većeg broja stambenih jedinica od onog koji je propisan dozvolom dobijenom od strane Uprave za planiranje i izgradnju. Primer: ukoliko dozvola predviđa dva stana na spratu, kasnije se ti stanovi dele i prodaju kao više stambenih jedinica.

Jedan od načina rešavanja problema koji se odnose na kupovinu stambenih jedinica je povećanje transparentnosti i javna dostupnost dozvola koje je investitor dobio od nadležne gradske uprave. Najjednostavniji način za obezbeđivanje javne dostupnosti dozvola u drugih dokumenata vezanih za izgradnju stambenih objekata je kreiranje odgovarajućeg javnog elektronskog servisa. Pozitivan primer za rešavanje ovog problema je elektronski sistem grada Niša pod nazivom „eServis Izgradnja“.

Po uzoru na elektronski servis grada Niša ovaj sistem bi trebalo da omogući: pregled izgrađenih, planiranih i objekata u izgradnji, lociranje istih na gradskom GIS-u kao i upoređivanje ponude investitora i dozvola koje je dobio od nadležne gradske uprave. Pored građana kao krajnjih korisnika, indirektnu korist od uvođenja i eksploatacije ovog sistema bi trebalo da ima i sama gradska uprava, jer se na ovaj način obezbeđuje mogućnost kontrole i suzbijanja korupcije u oblasti planiranja i izgradnje. Krajnji efekat bi trebalo da bude i povećanje prihoda u gradskom budžetu.

Informacioni sistem za elektronsko upravljanje dokumentima

Informacioni sistem za elektronsko upravljanje dokumentacijom (ISUD) omogućava skraćivanje vremena obrade zahteva i unapređenje i modernizaciju procedure obrade zahteva. Na taj način se podiže nivo usluga koje se pružaju građanima i privredi. Uvođenjem sistema elektronskog upravljanja dokumentacijom se povećava i efikasnost rada opštinskih službenika tako što se obrada dokumenata vrši u elektronskoj formi na način koji je precizno definisan odgovarajućim procedurama i pravilnicima.

Uvođenjem sistema elektronskog upravljanja dokumentacijom postižu se sledeći efekti:

- automatizacija i standardizacija većine radnih tokova poslovnih procesa koji se obavljaju u gradskoj upravi
- skeniranje i dodavanje dokumenata (uvlačenjem fajlova, e-mail-om) u centralnu elektronsku bazu dobija se na njihovoj lakoj pretrazi, distribuciji i razmeni; dobitak je i u sigurnoj i preglednoj arhivi dokumenata i njihovom čuvanju
- obrada dokumenata u elektronskoj formi u okviru tačno definisanih radnih tokova utiče na efikasniji rad službenika, brži odgovor na pitanja i zahteve stranki (građana i privrede)
- povećanje efikasnosti zaposlenih, njihove komfornosti u radu, unapređenje i modernizacija radne procedure, i najvažnije – pružanje višeg kvaliteta usluga prema građanima i privrednicima.

Osnovni preduslov za uvođenje sistema elektronskog upravljanja dokumentacijom je standardizacija radnih postupaka i procedura rada u skladu sa Uredbom o kancelarijskom poslovanju organa državne uprave Republike Srbije, Zakonom o opštem upravnom postupku, Zakonom o kulturnim dobrima, i drugim specifičnim zakonima iz domena pojedinih opštinskih službi.

Interni veb portal

U okviru lokalne samouprave na nivou grada Kragujevca postoji veliki broj službi i radnika koji u svom radu svakodnevno koriste veliku količinu informacija, od kojih se značajan deo odnosi isključivo na lica zaposlena u lokalnoj samoupravi.

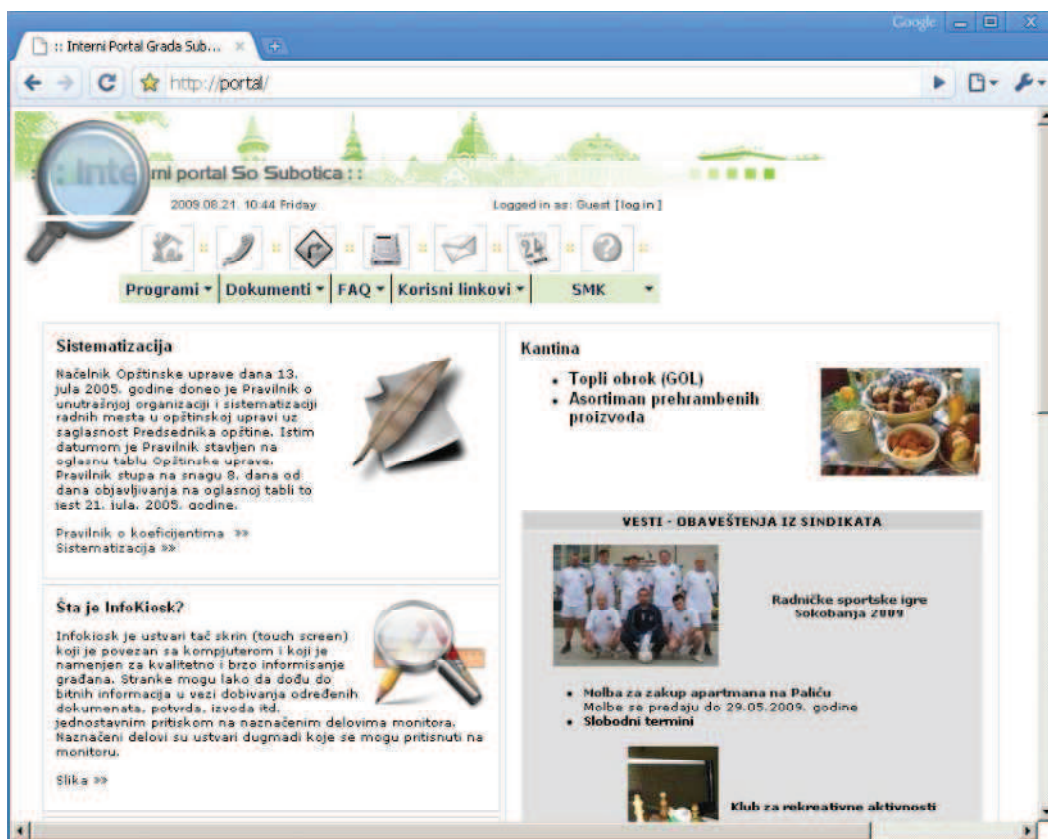
Veliki broj ovih informacija se često ponavljaju i periodično distribuiraju zaposlenima. Obaveštavanje zaposlenih o aktuelnim događajima (poslovne edukacije, seminari, sindikalne akcije i sl.) zahteva štampanje i distribuciju mnoštva papira. Takođe, komunikacija zaposlenih kao i mogućnost uvida u personalne profesionalne podatke najbolje je realizovati kroz interni informacioni sistem baziran na intranet mreži institucije.

Veliki broj kompanija je rešenje ovog problema našao u kreiranju sopstvenog internog veb portala kojem je moguće prići samo unutar intranet mreže i to kroz standardnu proceduru autentifikacije.

Interni veb portal omogućava zaposlenima uvid u sve relevantne informacije koje su im neophodne u svakodnevnom radu, od jednostavnih informacija kao što su telefonski imenik, zbirka korisnih linkova (Ministarstva, mediji, kursna lista, itd), do internih dokumenata koje treba da razmenjuju (Službeni list, ISO standardi, sistematizacija, itd.). Na taj način je obezbeđeno da nema zastoja u distribuiranju materijala i informacija, koje sada blagovremeno stižu do zaposlenih.

Realizacija internog veb portala je relativno jednostavna primenom savremenih veb tehnologija. To znači da interni veb portal treba da bude razvijen u formi internog veb sajta kojem je moguće pristupiti samo u okviru intraneta. Mogućnost pristupa imaju zaposleni sa svojih profesionalnih računara (sa svojih radnih mesta).

Pozitivan primer za kreiranje i uvođenje internog veb portala je Interni veb portal grada Subotice. U nastavku su prikazane i opisane neke stranice internog veb portala grada Subotice. Na sledećoj slici je prikazana početna stranica portala.

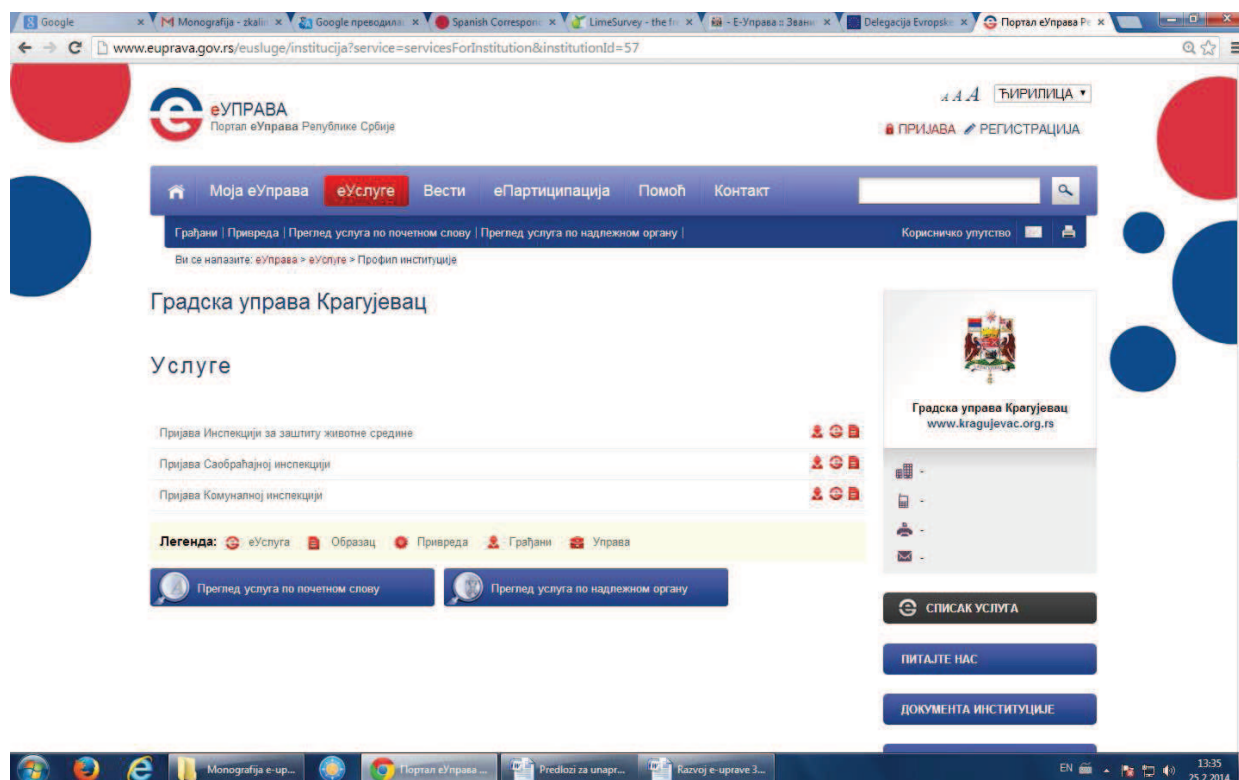


Slika 6. Početna stranica Internog veb portala grada Subotice

Preko internog portala zaposlenih moguće je dobiti sve bitnije informacije vezane za zaposlene. Interni veb portal je realizovan primenom standardnih veb tehnologija i ima osobine i vizuelni izgled tipičnog internet veb sajta. Struktura informacija je prilagođena potrebama zaposlenih. Tako na primer zaposleni može dobiti informacije koje se tiču radnih mesta, brojeve telefona, lokacije kancelarija, nedeljni meni kantine, obaveštenja vezana za sindikalno organizovanje (sportski događaji, ekskurzije i sl.) itd. Veoma korisna sekcija je sekcija Često postavljena pitanja (FAQ) koja sadrži odgovore na pitanja koja zaposleni lokalne samouprave postavljaju odgovarajućim instancama.

Na kraju, predlažu se i neke opšte mere, koje se tiču rada svih službi, a koje mogu da doprinesu boljem radu javne uprave grada Kragujevca:

- Neophodno je izvršiti bolju integraciju sa nacionalnim portalom eUprava. Prema postojećem stanju (slika 7) čak i postojeći servisi, koji se nalaze na sajtu grada Kragujevca (kao što je na primer Virtuelni matičar), nisu integrisani u ponudu nacionalnog portala.



Slika 7. Ponuda servisa koji se odnose na Kragujevac na nacionalnom portalu eUprava

- Uspostaviti i redovno održavati komunikaciju sa građanima putem društvenih mreža (Social tj. s-government). Elektronska uprava Republike Srbije ima svoju Facebook stranicu preko koje obaveštava građane o npr. najnovijim javnim raspravama nekog zakona i o novim uslugama e-uprave (Kreća i Vasković, 2013). Na ovoj stranici građani takođe mogu da postavljaju razna pitanja na temu usluga e-uprave. Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku (RZS 2013), 93,4% Internet populacije od 16 do 24 godine starosti ima nalog na društvenim mrežama (Facebook, Twitter), pa u bliskoj budućnosti treba pojačati aktivnosti i ponudu ažurnih informacija i servisa na ovim mrežama.

- U potpunosti usaglasiti veb sajt sa smernicama za izradu veb prezentacija organa državne uprave (UDA 2012).

- Na srednji ili duži rok, rešiti problem identifikacije korisnika servisa (na primer, korišćenjem digitalnog sertifikata na ličnoj karti).

6. Zaključak

Razvoj modernog društva i države je usko povezan i sa većom primenom savremenih tehnologija u svakodnevnom životu i radu. Iako su razvoj e-uprave, odnosno primena informaciono-komunikacionih tehnologija u svakodnevnom poslovanju državnih ograna i javnih institucija u našoj zemlji intenzivirani poslednjih godina, još uvek je nivo razvijenosti e-servisa na relativnom niskom nivou. Kao jedan od važnijih predloga treba izdvojiti mogućnost unifikacije rešenja za lokalne samouprave na nacionalnom nivou, odnosno razvoj jedinstvenih tehničkih i softverskih rešenja koja bi se besplatno ustupila opštinama na korišćenje.

Ako posmatramo samo grad Kragujevac, može se konstatovati da on po ponudi i razvijenosti e-servisa spada u grupu razvijenijih opština i gradova, ali da ima još puno prostora za usavršavanje. U ovom radu su navedeni brojni predlozi za unapređenje rada i poslovanja e-uprave grada Kragujevca, ali se oni mogu primeniti i na većinu drugih opština.

Na kraju, treba uvek imati u vidu da se elektronizacija rada lokalne uprave ne odnosi samo na stvaranje tehničko-tehnoloških rešenja, već se u velikoj meri odnosi na reinženjering poslovnih procesa u upravi, pa zahteva uključenje što šireg kruga ljudi i podršku najviših nivoa lokalnih vlasti.

Literatura

1. Brown, M. (2003). Electronic government. Encyclopedia of Public Administration and Public Policy, Marcel Dekker, 2003, pp. 427-443
2. CapGemini (2006). Online Availability of Public Services: How Is Europe Progressing?, Web Based Survey on Electronic Public Services. Report of the 6th Measurement. June 2006
3. EC (2013). Predlozi za unapređenje elektronske uprave u lokalnim samoupravama, Eduk. centar, http://www.nvo.org.rs/uploads/media/Predlozi_za_unapre%C4%91enje_elektronske_uprave_u_lokalnim_samoupravama_02.pdf (18.02.2014)
4. Kreća, M., Vasković, J. (2013). Analiza stanja servisa elektronske uprave u Srbiji. Međunarodna konferencija INFOTECH 2013, Aranđelovac, <http://www.infotech.org.rs/blog/wp-content/uploads/radovi2013/024.pdf> (05.01.2014)
5. Marković, N., Stoimenov, L., Živković, R., Vojinović, O., Milentijević, I. (2008). E-uprava u Srbiji: Osvrt na servise u nadležnosti lokalnih organa uprave. ISDOS 2008, Novi Sad
6. Marković, N., Stoimenov, L., Vojinović, O., Milentijević, I. (2008). E-uprava u Srbiji: Pregled postojećeg stanja javnih servisa. 16. Telekomunikacioni forum TELFOR 2008, Beograd, pp. 49-52, http://2008.telfor.rs/files/radovi/01_13.pdf (05.01.2014)
7. Mašović, S., Saračević, M., Kamberović, H., Lončarević, Z. (2010). Elektronski servisi u javnoj upravi kao uslov za uspostavljanje e-Uprave. XIV Konferencija: E-Government - Informacioni sistem državnih organa Republike Srbije (IS-DoS 2010)
8. Mašović, S., Saračević, M. (2012). Zastupljenost e-servisa u javnim upravama Srbije. Info M, Vol. 11, br. 41, str. 21-25
9. Prlja, D. (2006), E-uprave u Evropskoj uniji i Srbiji, Revija za evropsko pravo, VIII (2006) 1., str. 55-81
10. RZII (2009a) Analiza stanja IKT infrastrukture u opštinama i gradovima Republike Srbije, Republički zavod za informatiku i Internet, Beograd, http://www.digitalnaagenda.gov.rs/media/docs/analiza_stanja_ikt_infrastrukture.pdf (05.01.2014)
11. RZII (2009b). Stanje razvoja eUprave u Republici Srbiji za 2009. godinu. Republički zavod za informatiku i Internet, Beograd, http://www.digitalnaagenda.gov.rs/media/docs/stanje_razvoja_euprave_u_rs_2009.pdf (05.01.2014)
12. RZS (2013). Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji 2013, Republički zavod za statistiku, Beograd
13. SKGO (2009). Na putu do elektronske uprave: Najbolje IKT prakse gradova i opština u Srbiji. Stalna konferencija gradova i opština u Srbiji, Beograd, <http://www.skgo.org/publications/download/303> (05.01.2014)
14. UN (2012). E-Government Survey 2012: E-Government for the People, United Nations, New York

15. UDA (2012). Smernice za izradu veb prezentacija organa državne uprave v4.0, Uprava za digitalnu agendu, Beograd, http://www.digitalnaagenda.gov.rs/media/docs/smernice_4_0.pdf (05.01.2014)
16. Vrhovšek, M. i Spalević, Ž. (2011). Perspektive razvoja elektronske uprave u Srbiji i iskustva Evropske unije, Megatrend revija, Vol. 8, No. 2, str. 119-146
17. VRS (2009). Strategija razvoja elektronske uprave u Republici Srbiji za period od 2009. do 2013. godine, Vlada Republike Srbije, Službeni glasnik RS, br. 83/2009 i 5/2010
18. VRS (2010). Strategija razvoja informacionog društva u Republici Srbiji do 2020. godine, Vlada Republike Srbije, Službeni glasnik RS, br. 51/2010

ICT PODRŠKA POSLOVNIM AKTIVNOSTIMA U JAVNOJ UPRAVI – STANJE I PRIMERI DOBRE PRAKSE

Dr Zora Arsovski*
Igor Milanović
Mr Dragana Rejman Petrović

***Apstrakt:** Javna uprava predstavlja veoma značajan segment u funkcionisanju savremenog društva u eri globalizacije i digitalne ekonomije i to, pre svega, zbog evidentnog velikog uticaja na kvalitet života građana. Unapredjenja u ovoj oblasti zasnovana su na novim pristupima održivosti, menadžmenta i liderstva, kao i primene savremenih rešenja informaciono komunikacionih tehnologija (ICT - Information Communication Technologies) u različitim segmentima funkcionisanja javne i lokalne uprave. Integrisanim pristupima u unapredjenju performansi sistema javne uprave uz podršku savremenih ICT ostvaruju se sinergijski efekti u domenu efikasnosti, produktivnosti, reorganizaciji sistema, upravljanju odnosima sa građanima, redizajniranju i unapredjenju poslovnih procesa, kolaboraciji i komunikaciji sa stejkholderima.*

Svrha rada je da ukaže na značaj ICT za unapredjenje poslovnih aktivnosti u javnoj upravi, kroz analizu stanja ICT u javnoj upravi kao i primera dobre prakse.

Cilj rada je utvrđivanje optimalnog pristupa reinženjeringa ICT podrške poslovnim procesima u javnom sektoru, posebno u lokalnoj upravi.

Ograničenja sprovedenih istraživanja vezana su za nedostatak odredjenih uporedivih podataka, koji se odnose na nivo implementirane strukture i arhitekture ICT, kao i "dublje" analize poslovnih procesa u javnoj upravi u Republici Srbiji.

Rezultati istraživanja u ovom radu su teorijska i aplikativna. Teorijski rezultati istraživanja odnose se na analizu različitih metoda, tehnika i alata, koji su primenjeni u javnom sektoru razvijenih zemalja. Aplikativni rezultati istraživanja odnose se na istraživanja mogućnosti za optimalnu tranziciju postojećih ICT rešenja ka e-upravi u Republici Srbiji.

Ključne reči: ICT, e-uprava, lokalna uprava, poslovni procesi.

1. Uvod

Lokalna uprava je nivo uprave najbliži stanovnicima i drugim stejkholderima opštine/grada. Svi stejkholderi imaju vrlo raznovrsne i često suprotstavljene zahteve i potrebe, koje treba da zadovolji lokalna uprava. Jedan deo tih zahteva mora da se identifikuje, dostavi, obradi, verifikuje, realizuje, omogući dobijanje povratnih informacija od stejkholdera, što se ostvaruje primenom informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT - *Information Communication Technologies*). Pri tome se javlja problem velikog broja zahteva, ograničeno vreme za njihovo procesiranje, nedostatak resursa (ICT infrastruktura, finansiranje, znanje i veštine), kao i nedostatak efektivne strategije primene ICT u javnom sektoru, a posebno lokalnoj upravi (Arsovski, Tumbas, Arsovski & Kalinic, 2014).

Tradicionalno, u periodu industrijalizacije ICT se razvijala i primenjivala dominantno u oblasti industrije, odnosno u poslovnoj sferi. Međutim, sa povećanjem udela stanovništva u gradovima, raste potreba za primenom ICT u javnom sektoru/lokalnoj upravi (gradovi, opštine). Zbog toga je veoma značajno da se istraže mogućnosti ICT za unapredjenje poslovnih procesa u javnoj upravi u Republici Srbiji, sa posebnim naglaskom na lokalnu upravu. Imajući u vidu izrazitu kompleksnost i multidisciplinarnost teme istraživanja, u radu je analizirana relevantna literatura u oblasti ICT, menadžmenta poslovnim procesima, kvaliteta usluga u javnom sektoru, e-uprave i e-poslovanja (Al-Hakim, 2007).

* zora@kg.ac.rs

Svrha rada je da ukaže na značaj ICT za unapredjenje poslovnih aktivnosti u javnoj upravi, kroz analizu stanja ICT u javnoj upravi kao i primera dobre prakse.

Cilj rada je da se na osnovu analize postojećeg stanja podrške ICT poslovnim procesima u javnoj upravi u Republici Srbiji, kao i analize dobre prakse primene ICT u svetu, utvrdi optimalni postupak reinženjeringa ICT u javnoj upravi u Republici Srbiji.

Ograničenja u radu proizašla su zbog nedostatka dovoljno uporedivih kategorija podataka koji se odnose na nivo implementirane strukture i arhitekture ICT, kao i stepena integracije procesa i podataka u javnim upravama u Srbiji. Zbog toga su u istraživanjima korišćeni pristupi analize slučajeva dobre prakse u svetu, pre svega razvijenih zemalja koje su efektivno ostvarile ICT strategiju u javnoj upravi.

Aktivnosti na unapređenju e-uprave u Srbiji su započete početkom 20-og veka, a početkom XXI veka definisana je "*Strategija razvoja elektronske uprave u Republici Srbiji za period od 2009. do 2013. godine*" i drugi dokumenti za podršku realizacije navedene strategije. Generalno, prema indeksu spremnosti za umrežavanje, Srbija je na 87 mestu od 144 zemlje u svetu sa ocenom 3.7, 127 mestu po raspoloživosti najnovijih ICT, 107 mestu po pokrivenosti mobilne mreže, 65 mestu po sigurnosti internet servera, 124 mestu po značaju ICT za viziju javnog sektora, 48 mestu po indeksu on-line usluga u javnom sektoru i 125 mestu po uspehu države u promociji ICT. Svi ovi pokazatelji, ukazuju da smo uglavnom u zaostatku za zemljama iz Evropske Unije (EU) i zemljama kandidatima za EU.

Grad Kragujevac je participirao u razvoju ICT rešenja i e-uprave poslednjih godina. Medjutim, brza primena ICT resursa, koja se dešava poslednjih godina, zahteva preispitivanje postojećih ICT rešenja kroz analizu implementiranih rešenja u svetu, a na osnovu principa dobre prakse.

Rezultati istraživanja u ovom radu su teorijske i aplikativne prirode. Teorijski rezultati istraživanja odnose se na analizu različitih metoda, tehnika i alata, koji su primenjeni u javnom sektoru razvijenih zemalja. Aplikativni rezultati istraživanja odnose se na istraživanja mogućnosti za optimalnu tranziciju ICT rešenja ka e-upravi u Republici Srbiji.

Rad je strukturiran tako da je u *drugom poglavlju* dat opis problema istraživanja na osnovu referentne literature, uz poseban naglasak na kritične faktore uspeha primene informaciono-komunikacionih tehnologija. U *trećem poglavlju* analizirani su pristupi upravljanju poslovnim procesima u javnoj upravi, kroz analizu teorijskih pristupa, stanja u Evropskoj uniji i Republici Srbiji i primere dobre prakse. U *četvrtom poglavlju* izvršeno je mapiranje vrednosti u lokalnoj upravi na osnovu identifikacije zahteva stejkholdera, pri čemu je izvršeno dizajniranje i efektivna realizacija poslovnih procesa u cilju zadovoljenja zahteva stejkholdera. U *petom poglavlju* analizirano je postojeće stanje podrške informaciono-komunikacionih tehnologija razvoju i unapređenju poslovanja javnog sektora u Republici Srbiji i definisani su elementi strategije reinženjeringa ICT podrške. U *šestom poglavlju* prikazan je model reinženjeringa ICT podrške poslovnim procesima na osnovu svetski priznatih standarda u upravljanju ICT uslugama. U *sedmom poglavlju* dati su zaključci o sprovedenim istraživanjima.

2. Opis problema istraživanja

Razvojem internet i web tehnologija u poslednjih 15 godina stvorena je osnova za snažniju podršku ICT javnom sektoru. Razvijen je i koncept e-uprave (e-Governance), koji postaje osnova za funkcionisanje savremene uprave. Koncept e-uprave je ugrađen u brojna dokumenta Evropske Unije (direktive, preporuke, izveštaje), koji mogu poslužiti kao osnova za *benchmarking* sa stanjem u Srbiji i gradu Kragujevcu.

Autori Lee & Ding (2010), analizirali su efekte e-poslovanja na performanse stratezijskih alijansi. Na osnovu originalnog modela dokazali su da:

- Ukoliko je veća sličnost članova alijansi, viši je nivo očekivanja od odnosa partnera u alijansi, kao i viši nivo komunikacija i nivo poverenja partnera alijansi,
- Ukoliko se više primenjuje koncept e-poslovanja, bolja je komunikacija između partnera,
- Što je veće poverenje između članova strategijske alijanse, veći je nivo performansi alijansi.

U navedenom istraživanju nivo e-poslovanja izražen je pomoću 12 indikatora i to: (1) osoblje koristi ICT, (2) članovi alijanse imaju web sajt za komunikaciju sa okruženjem, (3) osoblje koristi internu internet konekciju, (4) koristi se menadžment lancima snabdevanja (SCM - *Supply Chain Management*) i softveri za komunikaciju članova, (5) postoji elektronski marketing, (6) zajednički dizajn procesa između članova, (7) postoji menadžment odnosima sa kljientima (CRM - *Customer Relationship Management*), (8) postoji menadžment podacima o proizvodu (PDM - *Product Data Management*), (9) postoji baza podataka kupaca za razumevanje ključnih potreba, (10) postoji planiranje resursa preduzeća (ERP - *Enterprise Resource Planning*), (11) procesi elektronski kreiraju okruženje i (12) primenom SCM, CRM i ERP umrežavaju se ključni procesi u javnoj i lokalnoj upravi. Nivo komunikacija u ovom modelu izražava se kroz: (1) frekvenciju komunikacija i (2) kvalitet komunikacije.

Performanse na nivou strategijske alijanse izražavaju se preko: (1) zadovoljstva ostvarenog rezultatima i (2) stepena ispunjenja ciljeva, koji je uključen u širi koncept kvaliteta usluga.

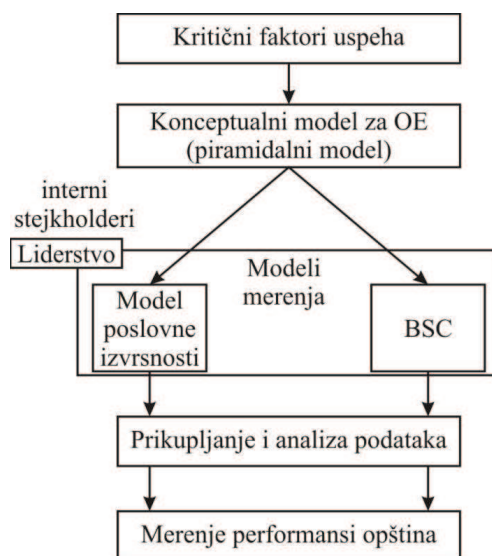
Autor G. Kanji (2008), postavio je globalni sistem merenja izvrsnosti za javni sektor (GEMS – *Global Excellence Measurement System*), koji je zasnovan na:

- sistemskom pristupu,
- stejkholderima organizacije i
- kritičnim faktorima uspeha za organizaciju.

Na primeru od 308 lokalnih uprava u Portugaliji, autor je definisao postupak merenja performansi u opštinama, što je prikazano na slici 1.

Sa aspekta uticaja ICT, autor je ukazao na sledeće indikatore izvrsnosti:

- zadovoljstvo građana/eksternih kupaca usluga,
- zadovoljstvo internih kupaca (osoblja),
- menadžment na osnovu činjenica,
- integracija procesa i
- merenje performansi procesa.



Slika 1. Postupak merenja performansi opština

Izvor: Kanji (2008)

Autori R. El Haddadeh, V. Weerakkody & S. Al Shafi (2013), analizirali su složenost primene e-usluga (E Service) u javnom sektoru (Public Sector) i definisali su četiri glavna uticaja za efektivnu primenu i institucionalizaciju e-usluga u javnom sektoru:

- politički uticaj:
 - *podrška države,*
 - *raspoloživost fondova,*
 - *liderstvo u kvalitetu, i*
 - *zakonski i regulativni zahtevi.*
- društveni uticaj:
 - *usmerenost na građane,*
 - *svesnost za primenu ICT,*
 - *pristup digitalnim sadržajima i*
 - *stalni profesionalni razvoj osoblja.*
- organizacioni uticaj:
 - *struktura u javnoj upravi,*
 - *raspodela moći u organizaciji,*
 - *strategijsko usklađivanje ICT,*
 - *prioriteti isporuke usluga,*
 - *buduće potrebe u javnoj upravi i*
 - *organizaciona kultura.*
- tehnološki uticaj:
 - *ICT standardi,*
 - *sigurnost i privatnost,*
 - *integrabilnost,*
 - *pristup e-servisima.*

Na osnovu praćenja u Quatar-u, u periodu 2010. -2012. godine, autori su utvrdili da: (1) e-usluge doprinose izgradnji kolaborativnog okruženja, (2) partnerstvo je prepoznato kao način ostvarivanja održivosti isporuke e-usluga, (3) investiranje u lokalne resurse utiče na povećanje održivosti i stabilnosti isporuke e-usluga, (4) povećava se kapacitet donosioca odluka da odgovore na eksterne pritiske.

Analiza mogućnosti informaciono-komunikacionih tehnologija za podršku poslovnim procesima, posebno u oblasti javnog sektora, uradjena je na osnovu referentnih radova koji su objavljeni u renomiranim casopisima.

Autori A. Calder & S. Watkins (2008), analizirali su aspekt sigurnosti informacija, posebno za menadžment informacione sisteme u skladu sa standardom ISO 27001/ISO 27002. Za potrebe istraživanja u ovom radu, posebno su značajne analize rizika, koje su vezane za eksterne stejkholdere, menadžment imovinom, menadžment komunikacijama i operacijama, kao i menadžment bezbednošću mreže i veze sa medijima.

U okviru monografije čiji je urednik P. Ingraham (2007), autori B. Reed et al, definisali su kriterijume za ocenu kapaciteta javne uprave za ICT menadžment, ICT infrastrukturu, nabavku ICT opreme, planiranje ICT za strateško odlučivanje, kao i ulogu top menadžmenta.

Autor C. Betz (2011), izvršio je analizu arhitekture i okvira za ICT u oblasti menadžmenta uslugama. Za realizaciju sopstvenih istraživanja, posebno je aktuelna sprovedena analiza ICT lanaca stvaranja vrednosti, glavnih tokova i procesa. Autor C. Betz (2011), posebno ukazuje na okvir razvoja i primene ICT u uslugama, menadžment portfoliom ICT usluga i katalog arhitekture ICT u uslužnim delatnostima.

Autori Y. Chen & Thurmaier (2007), ukazuju na neophodnost sagledavanja potreba za znanjem o inter-lokalnoj saradnji, a zatim su izvršiti analizu procesa i stanje primene ICT u javnoj upravi. Na ovim postavkama razvijaju se i primenjuju projekti ICT podrške procesima u

javnoj upravi kroz realizaciju sledećih faza: (1) migracija podataka i DB dizajn, (2) vizuelizacija procesa, kreiranje web sajta za menadžment znanjem i (4) primena.

U monografiji, koju su uredili C. Praeg & D. Spath (2010), autori su ukazali na: (1) opšte koncepte i pregled koncepata menadžmenta kvalitetom ICT usluga, (2) modele za menadžment kvalitetom ICT usluga, (3) procesno bazirane koncepte i modele za menadžment kvalitetom ICT usluga, (4) aspekte infrastrukture u kontekstu menadžmenta kvalitetom ICT usluga, (5) implementaciju i praktičnu primenu ICT u uslugama, i (6) ekonomski i društveni aspekt menadžmenta kvalitetom ICT usluga.

Autori V. Prybutok, X. Zhang & S. Ryan (2008), su analizirali odnos kvaliteta i e-uprave, pri čemu su definisali kategoriju kvalitet informacija koja obuhvata: (1) sadržaj, (2) tačnost, (3) pravovremenost, (4) konciznost, (5) prikladnost, (6) raspoloživost i (7) opštu meru kvaliteta informacije.

Autor S. King (2007), je analizirao menadžment odnosima sa korisnicima usluga iz ugla menadžmenta odnosima sa klijentima (CRM- *Customer Relation Management*) i e-uprave. Pri tome je CRM posmatrao kao spregu procesa menadžmenta znanjem i procesa menadžmenta interakcijama sa okruženjem. Za unapredjenje CRM u lokalnoj upravi, autor je utvrdio model zrelosti sa aspekta integracije (niska i duboka) i servisne ponude (široka i uska).

Autori Z. Irany, P. Love & S. Jones (2008), ukazali su na klasifikaciju znanja i potreba u e-upravi sa aspekta odlučivanja, metoda vrednovanja, ocene performansi i praktičnih aspekata. U okviru ovog istraživanja mapirali su kvantitativne i kvalitativne zahteve koji se odnose na: (1) odgovornost, (2) sponzorstvo, (3) vrednovanje, (4) definisanje prioriteta, (5) vlasništvo, (6) prihvatanje i (7) socijalne faktore,

Autori A. Cordella & L. Willcocks (2012), istraživali su različite politike za ICT outsourcing (iz eksternog izvora) u Velikoj Britaniji. Primenom tehnike intervjuja, kroz ASPIRE ugovor za ekserno obezbeđivanje ICT usluga u javnom sektoru, utvrđeni su ishod i vrednost za javni sektor. U okviru ovog istraživanja autori su utvrdili granice ovog pristupa, koje zavise od transakcionih troškova, snage javne uprave i ključnih kompetencija.

Autori J. Lozoya-Arandia & C. Franco-Reboreda (2012), analizirali su modele analize e-uprave u gradovima, koristeći sledeće indikatore: (1) pokrivenost procesa ICT resursima, (2) dizajn web sajta, (3) percepcija korisnika web sajta i (4) ICT infrastruktura i primena usluga. Kao rezultat istraživanja u navedenom radu prikazani su indikatori sa pripadajućim vrednostima na primeru opštine u Meksiku.

Autori F. Banister & R. Connolly (2014), istraživali su razlike između e-uprave i e-upravljanja sa aspekta vrednosti za pojedinca i vrednosti za upravu. Za sektor javne uprave definisali su značaj ICT kroz strukturiranje tradicionalnih vrednosti koje se odnose na: (1) transparentnost procesa, (2) ista prava za pristup informacijama i (3) uvažavanje od strane građana. Na osnovu prethodno definisanih parametara utvrdili su za sve vrednosti potencijal za pozitivan, negativan i transformacioni uticaj ICT u javnom sektoru.

Autori A. Cordella & C. Bonina (2012), definisali su okvir za novu javnu upravu, u cilju povećanja efikasnosti, usmerenosti ka cilju i konzistentnosti. Pri tome su ukazali na značaj ICT za smanjenje vremena i troškova, uz povećanje zadovoljstva korisnika.

Grupa autora D. Ardinini et al (2013), analizirali su različite aspekte primene ICT u lokalnoj upravi u Italiji i utvrdili su, za četiri karakteristična modela primene ICT, uticaj tehnoloških, organizacionih i kontekstnih faktora na razvoj e-uprave. Pri tome su utvrdili relativno niski koeficijent korelacije između promenljivih u modelu, od kojih je jedna od promenljivih i veličina opštine.

Autori J. Nograšek & M. Vintar (2014), analizirali su ulogu ICT, tehnološki determinisanu i socio-ekonomsku teoriju u cilju definisanja uloge ICT u e-upravi. Pri tome su

definisali prirodu i dubinu organizacione transformacije primenom ICT u javnoj upravi, posebno sa aspekta redizajniranja procesa i organizacije.

Autori N. Karkin & M. Janssens (2013), definisali su metriku za vrednovanje web sajtova na osnovu sadržaja, privatnosti/sigurnosti, mogućnosti korišćenja, kvaliteta, aktivnog uključivanja građana, transparentnosti, odgovornosti i mogućnosti dijaloga. Analizom web sajtova većih gradova u Turskoj, utvrdili su velike razlike u sadržajima i ostalih karakteristika web sajtova.

Grupa autora J.G. Cegarra-Navarro et al (2012), analizirali su primenu ICT kroz primenu e-uprave u Španiji. Analizirane opštine su podelili na male (do 50.000 stanovnika), srednje (do 250.000 stanovnika) i velike (preko 250.000 stanovnika). Na uzorku od 179 opština koje su poslale odgovor, utvrdili su da postoji korelacija između korišćenja e-uprave, civilnog angažovanja, web sajta i veličine opštine.

U narednim poglavljima prikazani su rezultati istraživanja i analize ključnih aspekata primene ICT za podršku poslovnim procesima u javnoj i lokalnoj upravi.

3. Upravljanje poslovnim procesima u javnoj upravi – stanje i primeri dobre prakse

Poslovni procesi u javnoj upravi se posmatraju kao specifični procesi pružanja usluga. Prema modelu autora A. Scheer-a, W. Jost-a, H.Hess-a i A.Kronz -a (2006), životni ciklus poslovnih procesa obuhvata: (1) izradu strategije procesa, (2) dizajn procesa, (3) primena procesa i (4) praćenje, analizu i optimizaciju procesa. Prema standardu ISO 9001:2012, u mapi procesa definišu se: (1) procesi realizacije ili ključni procesi, (2) procesi menadžmenta i liderstva i (3) procesi podrške.

Izrada strategije procesa ostvaruje se u šest koraka:

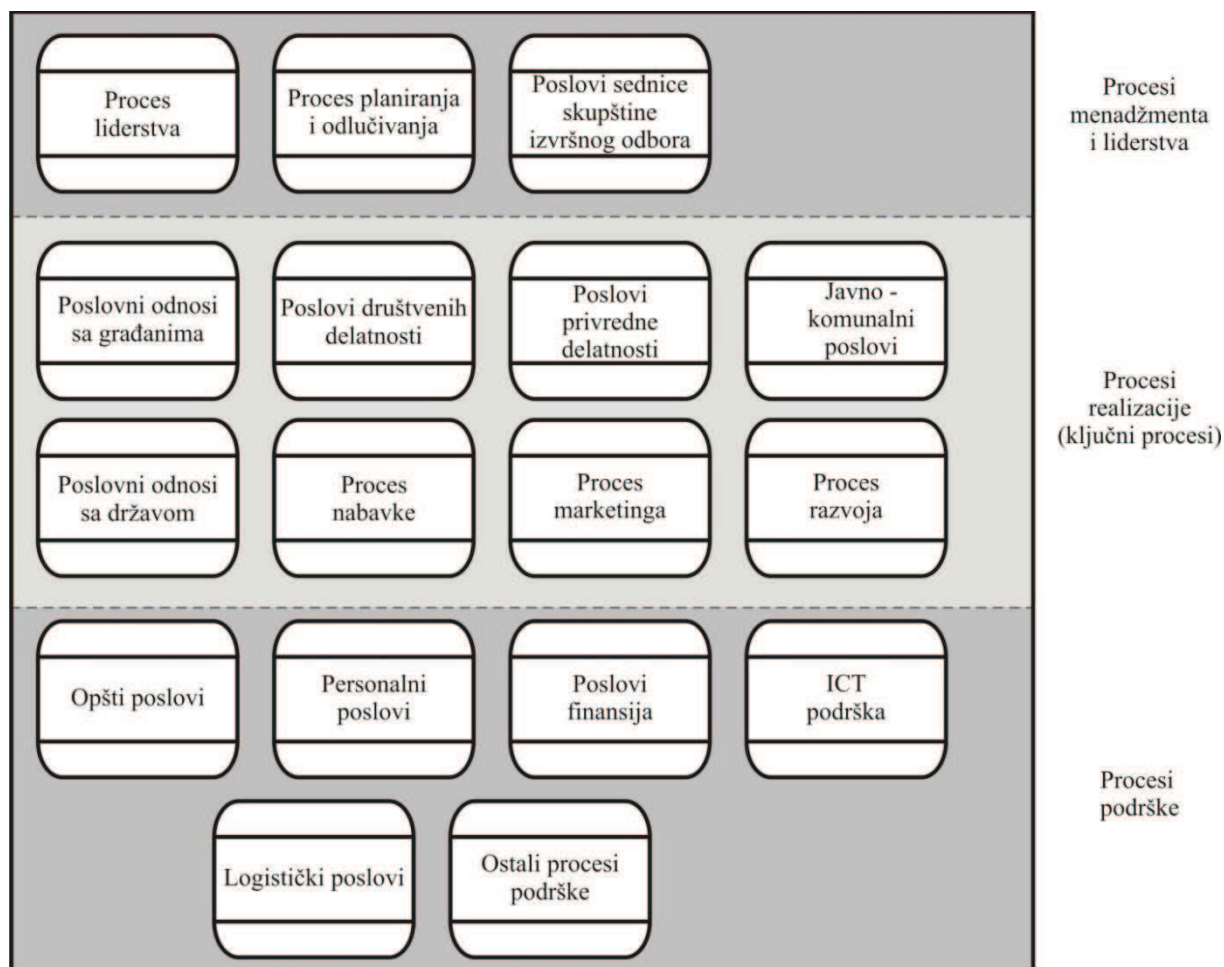
- izrada matrice poslovnih subjekata/potreba,
- definisanje potrebnih procesa u mapi procesa,
- analiza kritičnih faktora uspeha na nivou organizacije javne uprave,
- utvrđivanje ciljeva procesa,
- izrada mape procesa i
- izrada portfolia procesa.

Matrica poslovnih subjekata i potreba se dobija kao rezultat analize subjekata (stejkholdera) i njihovih zahteva (i potreba i očekivanja). Jedan deo ovih očekivanja se realizuje kroz administrativne procese, drugi kroz inovativne itd. Izlaz iz ovog koraka su tipovi procesa, na osnovu kojih se formira mapa procesa (slika 2). U mapi procesa se nalaze identifikovani (postojeći) procesi i/ili željeni (potrebni) procesi koji su ugrađeni radi zadovoljavanja zahteva stejkholdera (Neiman, 2006).

Treba naglasiti da mapa procesa predstavlja rezultat mapiranja procesa, koji se realizuje na sledećim principima:

- na osnovu kritičnih faktora uspeha CSFi utvrđuju se potrebni makro procesi,
- ukoliko je potrebno, određeni makro procesi se dekomponuju na pripadajuće ključne procese,
- Proces se grupišu u tri grupe: (1) procesi menadžmenta i liderstva, (2) procesi realizacije, kao ključni *end-to-end* procesi i (3) procesi podrške.

Analiza kritičnih faktora uspeha (*CSF – Critical Success Factors*) vrši se na nivou organizacije za svaki tip procesa i oblasti poslovanja. Na osnovu matrice CSFi/Pi, dobijaju se ciljevi procesa, koji se izražavaju preko performansi (indikatora procesa), za koje se definišu ciljne vrednosti.

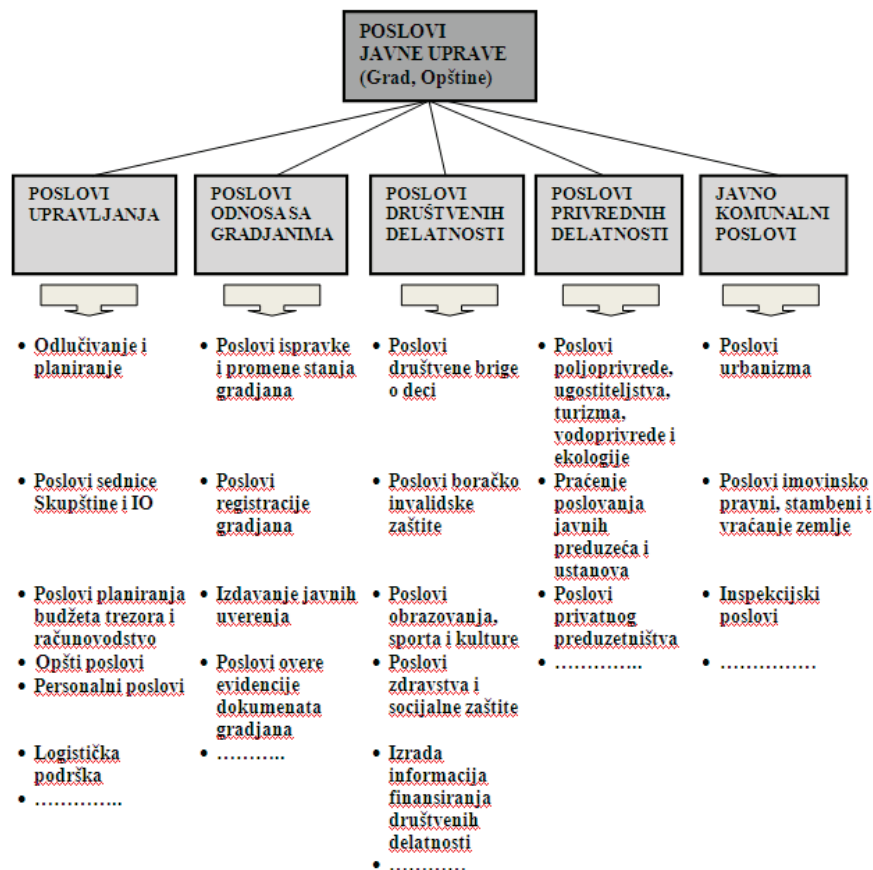


Slika 2. Mapa procesa za lokalnu upravu
Izvor: Sopstvena istraživanja

Portfolio procesa se dobija kada se procesi analiziraju sa aspekta performansi uticaja na poslovanje, gde ICT ima visok nivo uticaja na CSF i srednji nivo uticaja na performanse procesa (slika 3). Povećanjem nivoa razmene ICT i razvojem e-uprave očekuje se povećanje performansi procesa (Arsovski, 2013).

Dizajn procesa ostvaruje se kroz sledeće faze:

- analiza procesa,
- analiza interfejsa,
- određivanje potencijala (mogućnosti) procesa,
- dizajn željenih (ciljnih) procesa,
- ocena izvodljivosti procesa,
- određivanje povraćaja investicija (ROI- *Return On Investments*) ili *cost-benefit* odnosa.



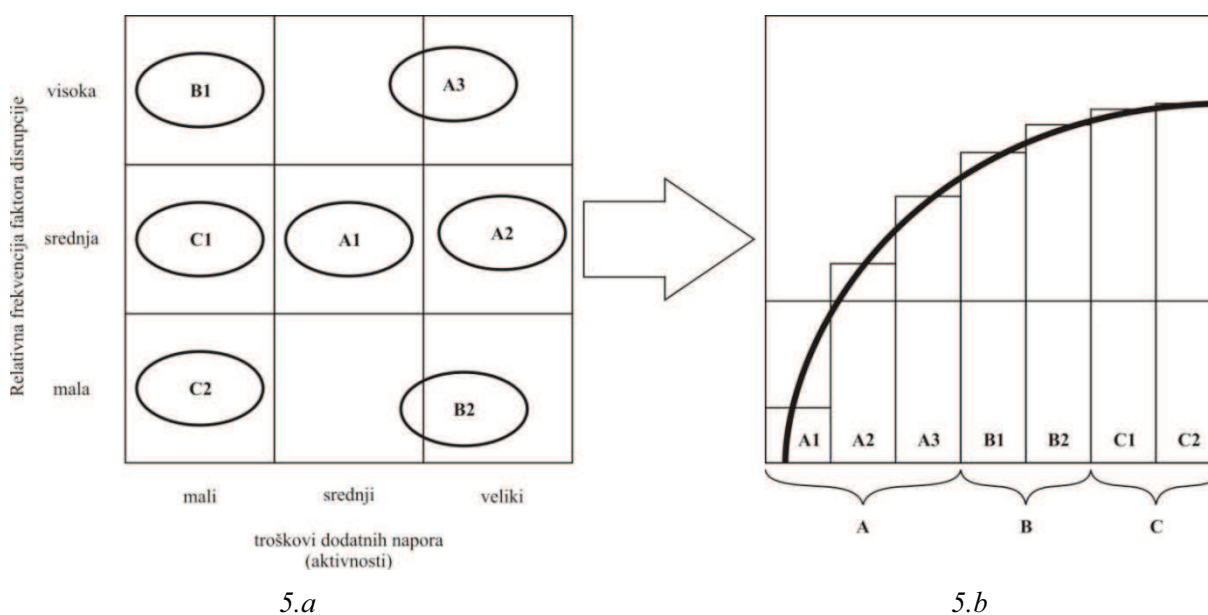
Slika 4. Dijagram dekompozicije procesa u lokalnoj upravi

Izvor: Sopstvena istraživanja

U okviru faze *analiza interfejsa* analizirani su interni i eksterni interfejsi za svaki proces, primenom matrice Ulaz-Proces-Izlaz IPO (*Input-Proces-Output*). Eksterni interfejsi predstavljaju informacije i dokumenta, koje lokalna uprava razmenjuje sa okruženjem (Državne institucije, Javno-komunalna preduzeća, Ustanove, Uprava javnih prihoda, Elektrodistribucija, Građani, Preduzeća, Obrazovne institucije, Poslovni partneri i dr.). Interni interfejsi predstavljaju informacije i dokumenta, koja su rezultat odvijanja procesa u različitim službama lokalne uprave i razmenjuju u okviru tih službi lokalne uprave kao i menadžmenta lokalne uprave (Radojević, 2008).

Određivanje potencijala procesa vrši se na osnovu upotrebe resursa u prethodnom periodu, ostvarivanja ciljeva, kompetencija zaposlenih, potencijala ICT za podršku procesa itd. Dizajn (željenih) ciljeva procesa vrši se primenom metoda za dizajniranje procesa (Arsovski, 2012). Ocena izvodljivosti procesa vrši se na osnovu ocene faktora ranjivosti, posebno za *end-to-end* procese, kroz realizaciju dva sub-koraka:

- izrada matrice faktora ranjivosti (slika 5.a) i
- analiza faktora ranjivosti (slika 5.b).



Slika 5. Utvrđivanje prioriteta faktora ranjivosti

Procesi označeni sa A_i , B_i i C_i su *end-to-end* procesi. Za lokalnu upravu to su dominantno:

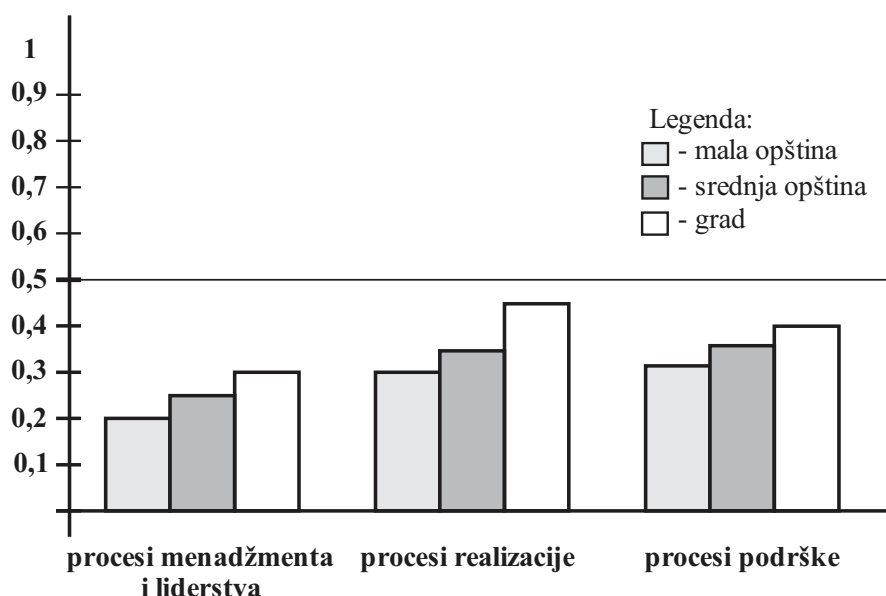
- A1** – poslovni odnosi sa građanima,
- A2** – javno-komunalni poslovi,
- A3** – poslovi upravljanja,
- B1** – poslovi privredne delatnosti,
- B2, C1, C2** – ostali poslovi.

U fazi optimizacije, korišćenjem različitih kreativnih tehnika, vrši se unapređenje postojećeg rešenja procesa primenom različitih metoda (CEDAK, Taguchi, Kano, QPD, Kaizen, Lean, Ishikava, itd.).

U fazi realizacije procesa vrši se planiranje realizacije, obezbeđivanje i angažovanje resursa, izmena elemenata procesa sa ili bez primene ICT, unapređenje kompetencija i motivacije zaposlenih za ostvarivanje ključnih indikatora performansi procesa (KPI - *Key Performance Indicators*).

U fazi kontrole prati se stanje procesa u odnosu na ciljne vrednosti KPI procesa, analiziraju različita odstupanja i definišu mere poboljšanja (stalna poboljšanja iil reinženjering procesa). U ovoj fazi autori su utvrđuje se nivo zrelosti procesa, prema ISO 9004.

U okviru ovog istraživanja autori su analizirali nivo kvaliteta procesa u tri opštine (mala, srednja i grad Kragujevac). Pri tome je utvrđen relativni nivo ICT podrške ključnim procesima u javnoj i lokalnoj upravi (Slika 6).



Slika 6. Relativni nivo ICT podrške procesima u javnoj i lokalnoj upravi

Na osnovu sprovedene analize nivoa kvaliteta procesa i dobijenih parametara, koji se odnose na relativni nivo ICT podrške procesima u javnoj i lokalnoj upravi, može se zaključiti da je stanje primene ICT u realizaciji procesa u lokalnoj upravi na veoma niskom nivou.

4. Mapiranje vrednosti u lokalnoj upravi

Stvaranje vrednosti u uslugama, a posebno u lokalnoj upravi, prate brojne kontroverze, pa čak i osporavanja. Performanse lokalne uprave najčešće nisu zadovoljavajuće, pa je potrebno definisati oblasti unapređenja (*AFI – Areas For Improvement*), koristeći različite modele izvrsnosti (*BE – Business Excellence*), kao što je okvir za zajedničko ocenjivanje (*CAF – Common Assessment Framework*). Prema Pilsher-u i Jack-u (2008), ocena vrednosti bazira se na predviđenoj vrednosti (*ANV – Anticipated Value*) i ostvarenoj vrednosti (*VA – Value Achieved*). Ocena vrednosti bazirana na predviđenoj vrednosti *ANV*, ocenjuje se preko sledećih faktora: (1) broja onih koji će imati koristi, (2) stepena uticaja na druge u mreži stvaranja vrednosti, (3) obradi poslovnih slučajeva, (4) održivosti izlaza, (5) relativnog uticaja u odnosu na druge objekte, i (6) ocena značajnosti stejkholdera.

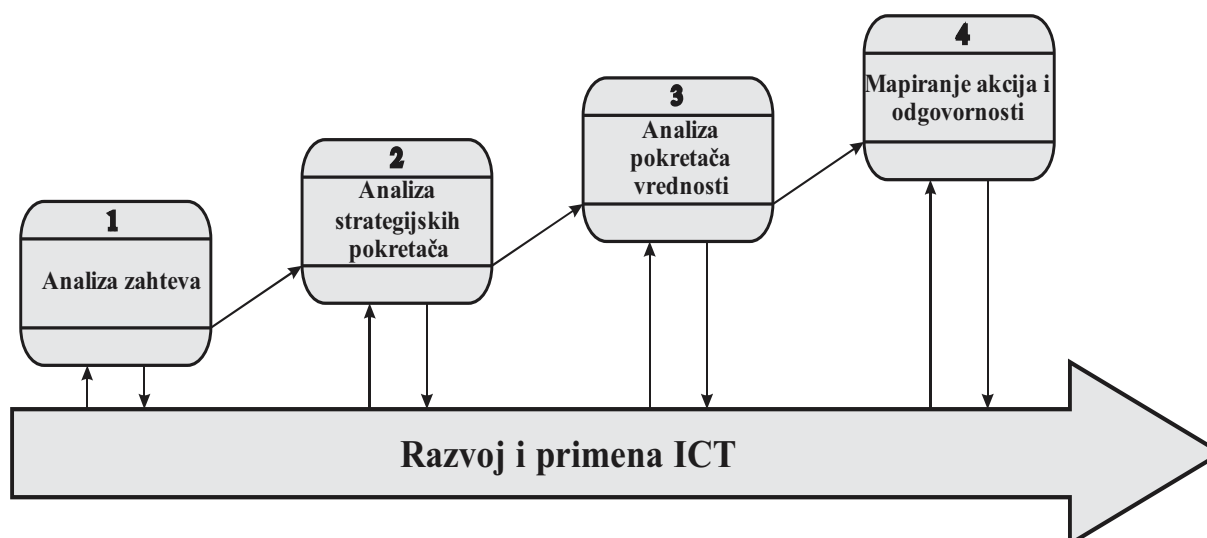
Za potrebe istraživanja u okviru ovog rada korišćena je metoda mapiranja vrednosti (*VM-Value Mapping*). Objekti u mreži stvaranja vrednosti su:

- vrednost na izlazu – korisnost ili vrednost transakcije,
- strateški pokretači (*strategic drivers*) – focus na resursima koji vode i usmeravaju ka željenom izlazu,
- pokretači vrednosti (*value drivers*) – sa naglaskom na imovinu (resursei) koji su povezani sa stratejskim pokretačima i
- akcije (specifične akcije koje uključuju pokretače vrednosti).

Izrada mape vrednosti realizuje se kroz četiri nivoa (Slika 7), odnosno, pomoću četiri procesa:

1. ocena zahteva i potreba stejkholdera čiji su izlazi mapirani,
2. analiza strateških pokretača, kod kojih su mapirani glavni pokretači resursa,
3. analiza pokretača vrednosti, kod kojih je mapirana imovina (resursi) i
4. mapiranje akcija i odgovornosti.

Primena ICT u oblasti lokalne uprave povezuje navedena četiri procesa u integrisanu celinu.



Slika 7. Primena ICT u mapiranju vrednosti lokalne uprave

Prvi proces odnosi se na ocenu zahteva i potreba stekholdera. U lokalnoj upravi identifikovani su sledeći stekholderi:

- građani,
- zaposleni,
- menadžment,
- lokalna javna preduzeća,
- ostali pravni subjekti na teritoriji lokalne uprave,
- državni organi,
- mediji,
- socijalno ugrožene grupe, itd.

Ocena zahteva i potreba stekholdera realizuje se pomoću odgovarajućih modela ocene kvaliteta, kvaliteta života, itd. Sa aspekta razvoja i primene ICT koristi se metoda reinženjeringa potreba (*RE – Requirements Engineering*). Na osnovu analize zahteva stekholdera u istraživanim lokalnim upravama, izdvojeni su sledeći zahtevi:

- povećanje zadovoljstva građana javnim uslugama (viši kvalitet usluga)
- povećanje efektivnosti i efikasnosti servisa građanima,
- povećanje transparentnosti,
- povećanje kvaliteta života na teritoriji grada/opštine,
- racionalno poslovanje,
- efikasno komuniciranje i
- ostvarivanje različitih vidova pomoći i podrške.

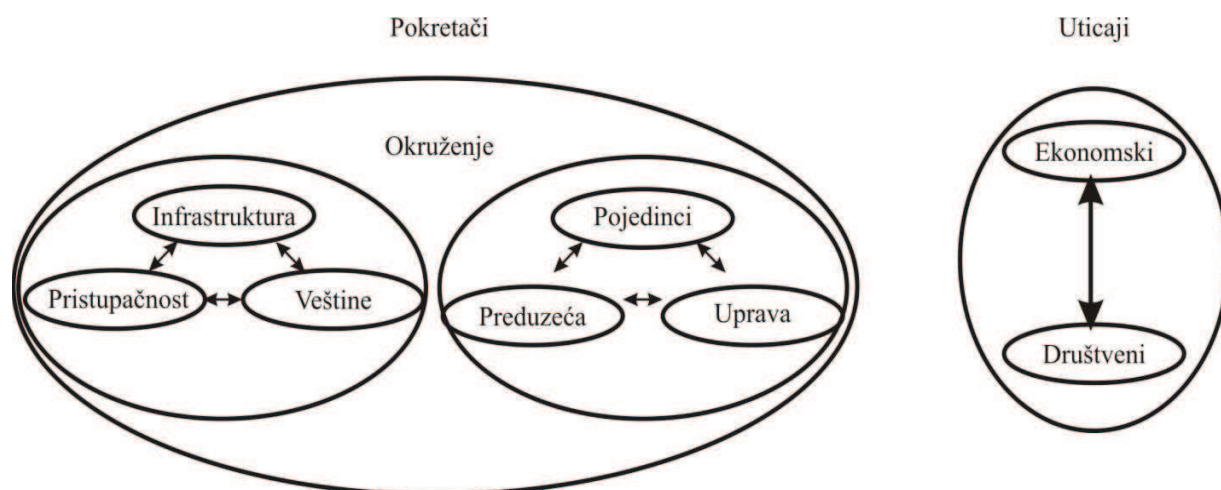
Jedan deo zahteva internih stekholdera lokalne uprave direktno se odnosi i na ICT:

- podrška upravljanju i odlučivanju organa gradske uprave,
- racionalizacija administrativnih poslova,
- ostvarivanje pouzdane i efikasne komunikacije između svih stekholdera,
- ostvarivanje osnova za bolje planiranje rada i praćenje troškova.

Drugi proces odnosi se na analizu strateških pokretača. Za lokalne uprave to su:

- nivo društvenog proizvoda,
- nivo otvorenosti (spremnosti),
- nivo ICT strukture,
- nivo održivosti na nivou godine,
- nivo političke stabilnosti,
- nivo liderstva,
- nivo kvaliteta života,
- nivo intelektualnog kapitala,
- nivo postojećih i skrivenih konflikata,
- nivo prioriteta gradskih aktivnosti u strategiji razvoja Srbije, itd.

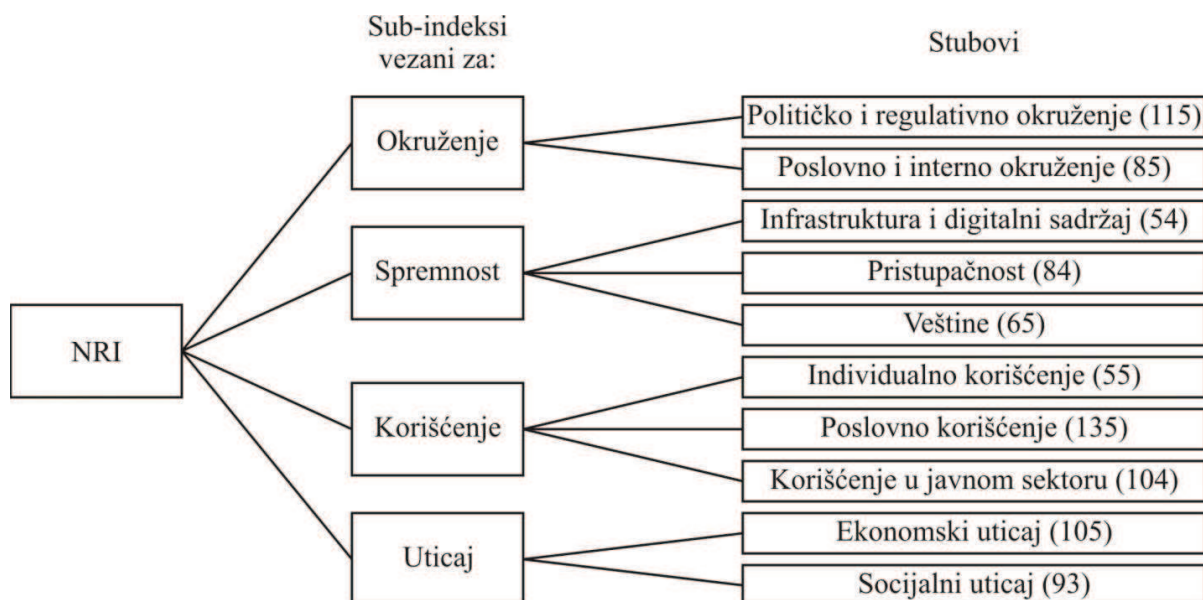
U ovom radu je analiziran nivo spremnosti ICT infrastrukture u lokalnoj upravi. Prema metodologiji *World Economic Forum* (Bilbao, Duta & Lanvin, 2013), primenjen je holistički pristup za merenje pristupa informaciono-komunikacionih tehnologija kao i uticaja ICT preko indeksa umrežene spremnosti zemalja (*NRI - Networked Readiness Index*), merenjem spremnosti i korišćenja, kao i uticaja ICT (Slika 8).



Slika 8. Pokretači i uticaji ICT u javnoj upravi

Proračun indeksa umrežene spremnosti zemalja *NRI* ostvaruje se pomoću komponentnih indeksa koji su prikazani na slici 9.

Prema ovoj metodologiji, 27% indikatora (50% od ukupnog broja) se dobija na osnovu obrade upitnika koji su popunili izvršni direktori, a preostali deo indikatora iz ostalih izvora. Na osnovu vrednosti dobijenih *NRI* indikatora izračunat je rang Srbije u odnosu na ukupan broj od 144 zemlje koje su analizirane.



Slika 9. Struktura indeksa umrežene spremnosti zemalja - NRI

Prema ukupnom indeksu umrežene spremnosti zemalja *NRI*, Srbija je 2012. godine bila na 85. mestu od ukupno 144 zemlje, što ukazuje na nedovoljnu primenu i uticaj ICT na odvijanje poslovnih procesa u javnoj upravi. Posebno su nisko rangirani sledeći indikatori:

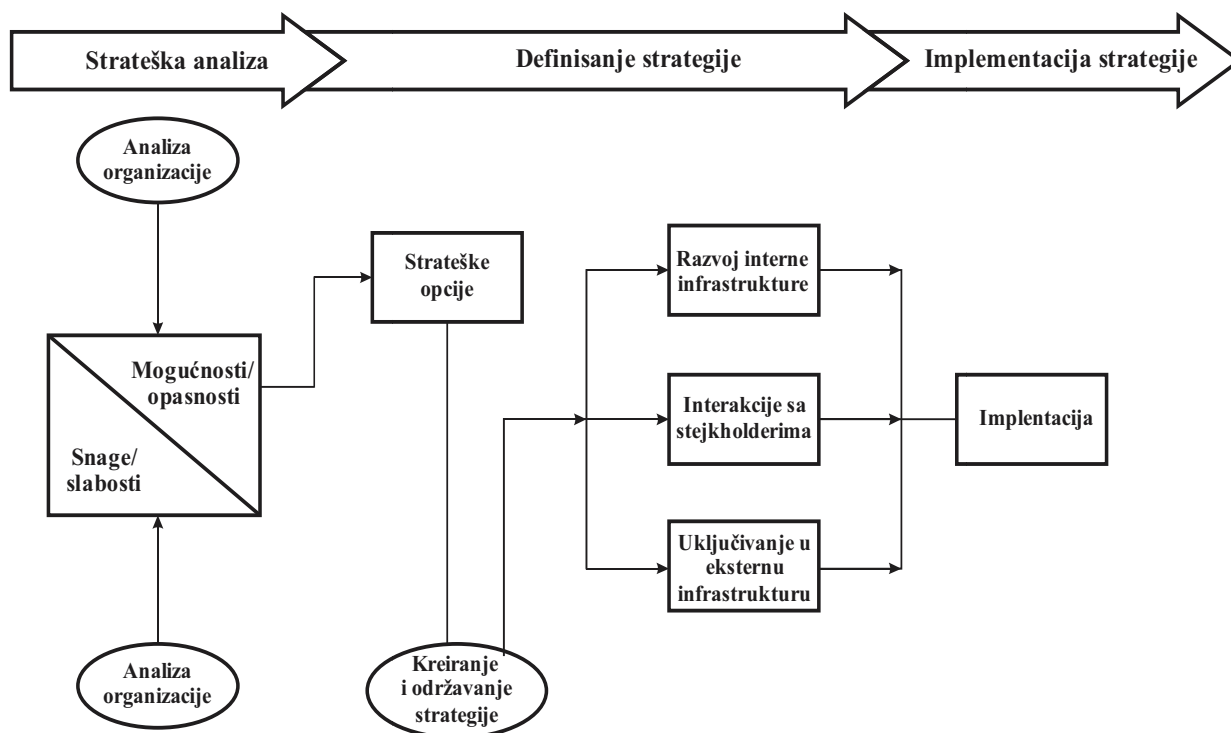
- **1.03:** pravna nezavisnost (129),
- **1.04:** efektivnost pravnog sistema u rešavanj nesuglasica (138),
- **1.05:** efikasnost pravnog sistema u uslovima primene regulative (133)
- **2.02:** raspoloživost venture kapitala (126),
- **2.06:** intenzitet lokalne konkurencije (137),
- **7.01:** tehnološka absorpcija na nivou preduzeća (142),
- **7.02:** kapacitet za inovacije (120),
- **7.04:** korišćenje B2B (118),
- **7.05:** korišćenje B2C (123),
- **7.06:** obim obuke osoblja (138),
- **8.01:** značaj ICT za viziju na nivou države (124),
- **8.03:** uspeh države u promociji ICT (125),
- **9.01:** uticaj ICT na nove proizvode i usluge (130),
- **9.03:** uticaj ICT na nove organizacione modele,
- **10.03:** korišćenje ICT i efikasnost države (111).

Navedeni podaci i analize ukazuju da ICT u Srbiji još uvek nema ulogu, koja se zahteva od javne uprave u eri digitalnog društva.

5. Podrška ICT razvoju i unapređenju javne uprave

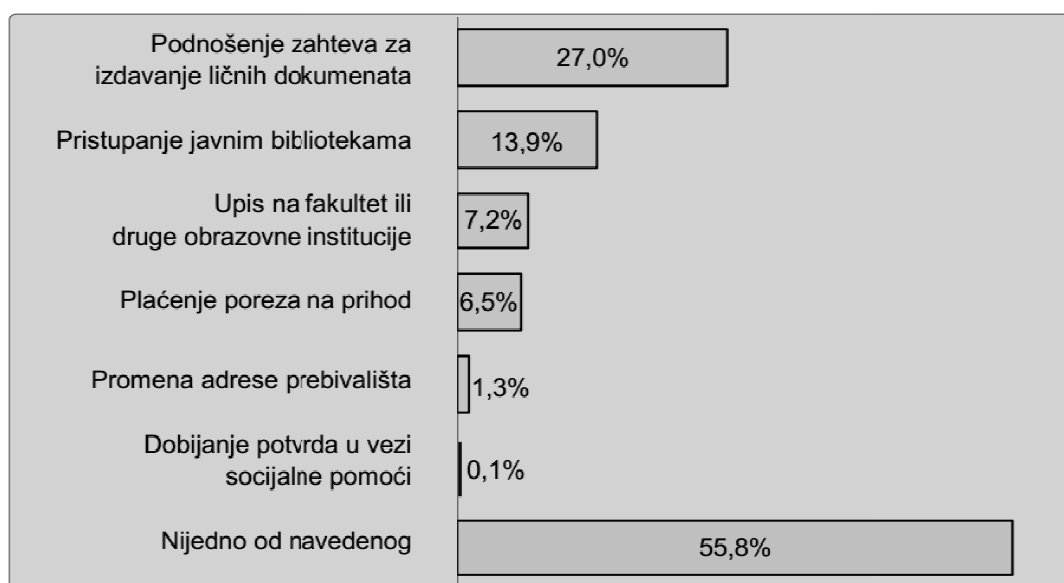
Za sagledavanje mogućnosti primene ICT u unapređenju poslovnih procesa u javnoj upravi, potrebno je da bude uspostavljena strategija razvoja ICT, kao komponente ukupne strategije organizacija u javnoj upravi.

Strategija ICT je prepoznata kao deo ukupne strategije poslovanja u javnom sektoru (Slika 10), koja se sastoji iz : (1) strateške analize, (2) definisanja i (3) implementacije strategije.

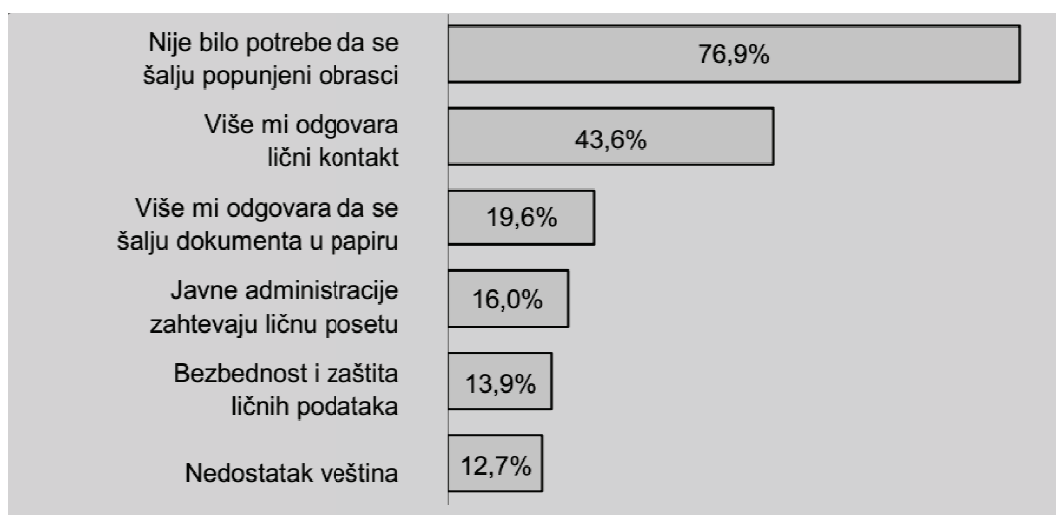


Slika 10. Koraci u razvoju ICT strategije
Izvor: Sopstvena istraživanja

U uspostavljanju ICT strategija u lokalnoj upravi (u ovom slučaju grad Kragujevac) mora se početi od analize okruženja. Na osnovu podataka Republičkog Zavoda za statistiku (Upotreba informaciono – komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji, 2013, str. 29), u javnoj upravi u Srbiji internet se dominantno koristi kod podnošenja zahteva za izdavanje ličnih dokumenata, a kao dominantni razlog nekorišćenja interneta u javnim sektoru navedeno je da nije bilo potrebe da se elektronski šalju popunjeni obrasci (Slika 11 i Slika 12). Kod 16% ispitanika navedeno je da je administracija u javnoj upravi zahtevala ličnu posetu građana.



Slika 11. Korišćenje usluga javne uprave putem interneta
Izvor: Vukmirović, Pavlović i Šutić (2013)



Slika 12. Razlozi zbog kojeg ispitanici nisu slali popunjene obrasce javnoj administraciji putem interneta

Izvor: Vukmirović, Pavlović i Šutić (2013)

Analizom modula, koji se odnosi na javnu upravu (e-government) analizirano je zadovoljstvo korisnika sa web-sajtovima javne uprave u pogledu:

- jednostavnosti pronalaženja informacija (preko 83% ispitanika su uglavnom zadovoljni),
- korisnosti dostupnih informacija (preko 81% ispitanika su uglavnom zadovoljni),
- informacija o izvršenju (praćenju) podnetih zahteva (preko 37% ispitanika su uglavnom zadovoljni) i
- jednostavnosti korišćenja usluga web-sajta (preko 82% ispitanika su uglavnom zadovoljni).

Takodje, utvrđeno je da 69% ispitanika nisu stupili u kontakt sa javnom administracijom u poslednjih 12 meseci.

Analizom razloga zbog čega nije korišćen internet za slanje popunjenih obrazaca javnoj upravi, treba istaći sledeće odgovore:

- 3,9% odgovora ukazuje da usluge nisu bile dostupne na web-sajtu,
- 3,9,% odgovora ukazuje da nedostaje automatski odgovor za poslate obrasce,
- 12,7% odgovora ukazuje na nedostatak veština,
- 13,9% odgovora ukazuje na bezbednost i zaštitu ličnih podataka,
- 4,4% odgovora ukazuje na nepostojanje elektronskog potpisa ili identifikacija.

Na uzorku od 2.400 pojedinaca utvrđeno je da:

- 86,9% domaćinstava poseduje mobilni telefon,
- 59,9% domaćinstava poseduje računar, (66,3% u urbanom i 50,9% u ruralnom području),
- 88,9% domaćinstava, koji imaju prihod veći od 600 evra, poseduje računar,
- priključak na internet ima 63,8% domaćinstava u urbanom i 42,5% u ruralnom delu naselja Srbije,
- internetu se dominantno pristupa preko personalnog računara (80,9% domaćinstava), laptopa (46,6%), mobilnog telefona (46,1%), a znatno manje (ispod 5%) ručnog računara (tablet, PDA), TV-a sa specifičnim internet uređajem i igračke konzole.
- Teritorijalna zastupljenost internet konekcije ukazuje da je ona najnižu u Centralnoj Srbiji (37,7%), a najveća u Beogradu (52,8%).

Analizom upotrebe računara kod stanovnika utvrđeno je da je preko 3.120.000 lica koristilo računar u poslednja tri meseca, a po stepenu obrazovanja:

- više i visoko: 83%,
- srednje: 72% i
- niže: 30,4%,

a prema radnom statusu:

- studenti: 100%,
- zaposlena lica: 81,6%,
- nezaposleni: 52,5%, i
- ostali (penzioneri, itd.): 22,2%.

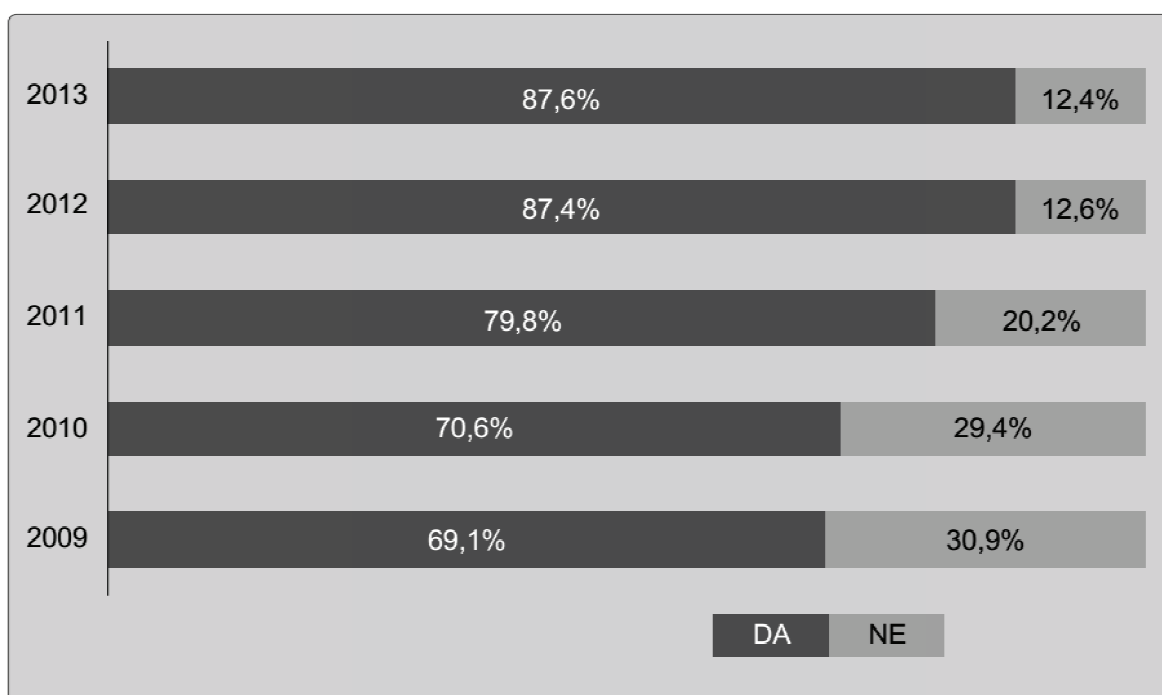
Udeo stanovišta koji koristi mobilni telefon je bilo 87%, što je veće u odnosu na 2012. godinu, kada je bilo 85,8%.

Sve ovo ukazuje na relativno nedovoljnu primenu ICT u javnom sektoru u Srbiji.

Drugi, vrlo značajan stejkholder lokalne uprave su preduzeća (organizacije). Na uzorku od 12.000 preduzeća utvrđeno je da preko 87% preduzeća koristi elektronske servise javne uprave, što je povećanje od 0,2% u odnosu na 2012. i 7,8% u odnosu na 2011. godinu. (Slika 13).

Dominantne oblasti korišćenja usluga javne uprave bile su:

- pribavljanje informacija (81,1%),
- pribavljanje obrazaca (80,8%) i
- vraćanje popunjenih obrazaca (59,5%).



Slika 13. Udeo preduzeća koje koristi internet usluge javne uprave

Izvor: Vukmirović, Pavlović, i Šutić (2013)

Na osnovu analize snaga/slabosti svake lokalne uprave potrebno je definisati strateške opcije u pogledu ICT, koje treba da budu u skladu sa strategijom razvoja elektronske uprave u Republici Srbiji za period od 2009. do 20133.godine.

Posebno se izdvajaju ciljevi koji se odnose na ICT:

- povećanje efektivnosti javne uprave upotrebom ICT,
- uvećanje transparentnosti i odgovornosti kroz inovativnu upotrebu ICT,

- uvećanje transparentnosti i odgovornosti kroz inovativnu upotrebu ICT.

Za realizaciju strategije potrebno je početi od načela i prioriteta e-uprave grupisanih u okviru četiri stuba:

- 1: Uspostavljanje ključnih poluga,
- 2: Automatizacija procesa u javnoj upravi,
- 3: Uspostavljanje elektronskih javnih usluga i
- 4: Razvoj ljudskih potencijala.

Za elektronske javne usluge za građane utvrđeno je 12 prioriteta vrsta usluga:

1. Godišnji porez na dohodak građana,
2. Usluge traženja zaposlenja kod biroa za zapošljavanje,
3. Usluge u vezi prava iz oblasti socijalne zaštite,
4. Lična dokumenta,
5. Registracija automobila,
6. Dobijanje građevinske dozvole,
7. Prijava policiji (npr. krađe),
8. Javne biblioteke,
9. Izvodi iz matičnih knjiga,
10. Prijava na konkurs za visoko obrazovanje,
11. Promena adrese,
12. Usluge u vezi sa zdravstvom.

Analiza stanja ICT infrastrukture u Srbiji, prema anketi Republičkog zavoda za informatiku i internet ukazuje na sledeće:

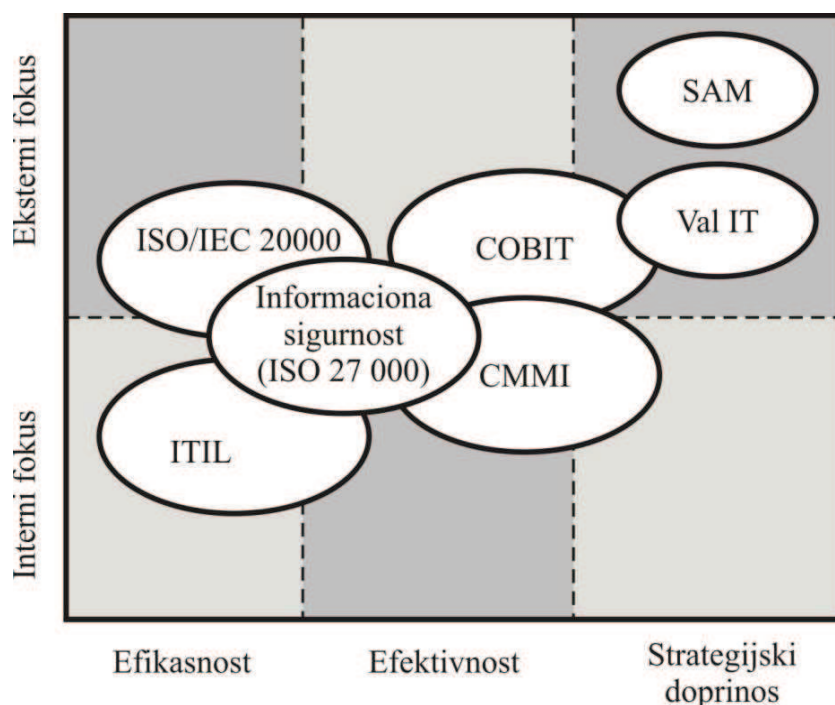
- više od 90 opština ima web prezentaciju,
- više od 49% opština svakodnevno ažurira web prezentacije,
- kod više od 52% opština postoji servis za elektronskom komunikacijom sa građanima,
- kod više od 22% opština postoji elektronski servis za prijavu komunalnih problema,
- kod više od 79% opština postoji ugovor sa APR-om,
- kod više od 22% opštine postoji procedura za izdvajanje komunalnih saglasnosti na web-prezentaciji itd.

Prema navedenom istraživanju Republičkog Zavoda za statistiku u 2013. godini, u 36% opština u Republici Srbiji postoje organizacione jedinice za upravljanje *ICT* resursima, pri čemu u 22% opština nema zaposlenih u tim organizacionim jedinicama, a u 53% opština zaposlen je minimalan broj osoba (od 1-2 osobe). Analizom kvalifikacione strukture zaposlenih u oragnizacionim jedinicama za upravljanje *ICT* resursima, ustanovljeno je da u 50% opština nema zaposlenih sa visokom stručnom spremom a da u 30% opština ima zaposlen samo jedan radnik sa visokom stručnom spremom. Ovi podaci ukazuju da u javnoj upravi ne postoji dovoljan broj stručnjaka za efektivniju primenu *ICT* resursa.

6. Pristup reinženjeringu ict podrške poslovnim procesima u lokalnoj upravi – osnove i primeri dobre prakse

6.1 Modeliranje reinženjeringa ICT podrške

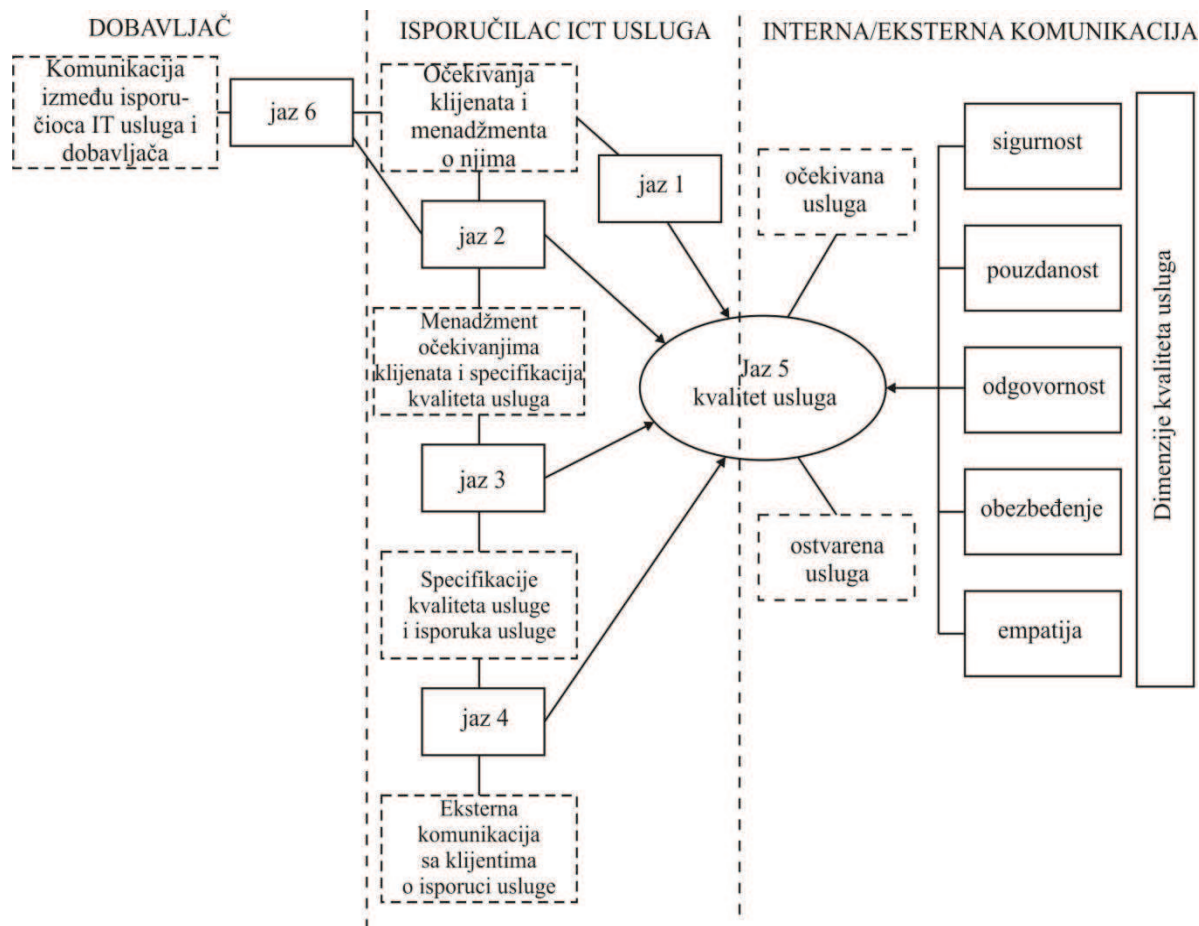
U teoriji i praksi postoji veći broj pristupa za integraciju *ICT* u poslovne procese u oblasti usluga. Na najvišem nivou klasifikacije su pristupi, koji su pozicionirani i klasifikovani u skladu sa kriterijumima, a odnose se na eksterno/interni fokus, efikasnost, efektivnost i stratejski doprinos (Slika 14).



Slika 14. Okvir za klasifikaciju pristupa ICT podrške procesima u oblasti usluga
Izvor; Losso, Gocken & Johanson (2010)

Ukoliko je naglasak na efikasnosti i internom fokusu preporučuje se ITIL standard. Pomeranjem fokusa ka okruženju, na značenju dobijaju standardi ISO 27000 (Standard za upravljanje informacionom sigurnošću) i ISO 20000 (Standard za upravljanje kvalitetom usluga). Ako se kao zahtev postavi efektivnost, preporučuje se CMMI (*Capability, Maturity Model Integration*) i COBIT (*Control Objectives for IT and Related Technology*). Za naglašene strategijske zahteve u pogledu ICT i eksterni fokus preporučuju se Val IT (*Enterprise Value Governance of IT Investments*).

Osnovu za reinženjering ICT podrške poslovnim procesima u u oblasti usluga je model jaza prema pristupu ITILv3 (*IT Infrastructure Library*). Pristup ITIL postao je standard za menadžment IT uslugama, posebno kada se analizira interni fokus i efikasnost primene (Slika 15), Jaz 1 se odnosi na razlike između očekivanja klijenata i menadžmenta i ostvarenog kvaliteta usluga. Jaz 2 se odnosi na razliku između nivoa komunikacije sa isporučiocem i kvaliteta isporučenih usluga, jaz 3 između očekivanja kvaliteta i specifikacije kvaliteta usluge i isporuke usluge. Jaz 4 se odnosi na razliku isporučene usluge i eksterne komunikacije sa klijentima, a jaz 5 na razliku između ostvarene i očekivane usluge (kvalitet usluga). Jaz 6 se odnosi na razliku između komunikacije sa isporučiocima IT usluga i očekivanja klijenata.



Slika 15 Model prevladavanja jaza za ostvarivanje kvaliteta usluga

Izvor: Wild (2011)

Oblasti koje pokrivaju navedeni pristupi su različiti, pri čemu obuhvataju specifikacije, standarde i modele, koji se moraju uzeti u obzir pri izboru postupka reinženjeringa ICT podrške poslovnim procesima u javnoj upravi. U tabeli 1. prikazana je pokrivenost procesa sa prethodno navedenim pristupima.

Tabela 1. Matrica Pokrivenost procesa/Pristupi

Izvor: Losso, Gocken & Johannsen (2011)

Procesi Pristupi		Menadžment procesa																										
		Menadžment projektima	Menadžment kvalitetom	Menadžment rizikom	Menadžment partnerima	Izbor standardnih sfera	Modeliranje poslovnih procesa	Menadžment zaposlenima	Menadžment arhitekturom	Implementacija	Menadžment testovima	Poslovna perspektiva	Pul usluga	Menadžment incidentima	Menadžment problemima	Menadžment konfiguracijom	Menadžment promenama	Menadžment isporukom	Menadžment nivoom usluge	Finansijski menadžment	Menadžment kapacitetom	Menadžment	Menadžment raspoloživošću	Menadžment sigurnošću	Menadžment ICT infrastrukturom	Menadžment softverskom imovinom	Plan implementacije menegment uslugama	
1.	COBIT	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
2.	Vol IT					x						x									x							
3.	ITIL				x			x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
4.	ISO 20000										x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
5.	CMMI	x		x	x	x		x	x	x	x				x	x	x	x										
6.	MOF			x	x									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
7.	eTOM				x	x									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
8.	MSF	x		x				x	x	x	x							x				x						
9.	RUP	x					x	x	x	x	x					x	x	x										
10.	VModell XT	x	x		x	x		x	x	x	x				x	x	x	x							x			
11.	ISO 27000													x	x											x		

U tabeli 2 dati su kriterijumi za odlučivanje o pristupu integracije/reinženjeringa ICT podrške poslovnim procesima uslugama.

Navedenih petnaest kriterijuma, prikazanih u tabeli 2, u većoj ili manjoj meri zadovoljavaju svih 11 navedenih pristupa navedenih u tabeli 1.

Primena ITIL specifikacije za inženjering postojećih procesa u javnom sektoru ostvaruje se kroz četiri faze:

1. izrada meta modela,
2. uspostavljanje konvencija za modeliranje procesa,
3. definisanje strukture slojeva, sa kompletnim definicijama procesa i informacija u svaku od njih i
4. provera realnosti modela primenom različitih (najmanje dva) alata za modeliranje procesa.

Tabela 2. Kriterijumi za odlučivanje o pristupu integracije/reinženjeringa ICT podrške poslovnim procesima uslugama

FORMALNI KRITERIJUMI		
1	Ciljevi	Postoje jasno definisani ciljevi procesa
2	Nivo detaljnosti	Komponente pristupa su opisane adekvatno (upravljanje aktivnosti svakog procesa)
3	End-to-End	Pristup je holistički i uključuje sve relevantne zadatke
4	Konzistentnost	Pristup ima korektivnu strukturu
5	I/O shema	Relacije između procesa i aktivnosti su opisane preko ulaza (I) i izlaza (O)
6	Uloge/odgovornosti	Jasno su definisane uloge i odgovornosti
7	Alati	Pristup uključuje alate za metodološku podršku

PRAGMATIČNI KRITERIJUMI		
8	Faktori uspeha	Opisani su CSF za procese i aktivnosti
9	Efektivnost	Propisane su mere efektivnosti
10	Efikasnost	Propisane su mere efikasnosti
11	Vodič za primenu	Pristup je vodič za primenu npr. Preko modela zrelosti procesa
12	Jasnoća/jednostavnost	Usaglašena sa korisnicima i poslovnim ambijentom
13	Fleksibilnost	Pristup se može prilagoditi situaciji
14	Unapređenje	Postoje institucije i resursi za unapređenje modela
15	Korišćenje	Pristup poseduje visok nivo prihvatanja

Izvor: Sopstvena istraživanja

Preporuke za modeliranje procesa za izradu pilot modela (*GOM - Guideliness of Modelling*) obuhvataju primenu šest principa i to:

- objektivnost,
- relevantnost,
- ekonomičnost,
- jasnoća,
- uporedivost i
- sistemske izrade.

Na taj način dobija se pilot model ICT podržanih procesa. Realizacijom ICT u konkretnim uslovima u javnoj upravi, dobija se praktično ICT rešenje. Verifikacijom i validacijom ovog ICT rešenja ukazuje se potreba za daljim unapređenjem, koje se može zasnivati na ITIL specifikaciji uz tehnike veštačke inteligencije (Gerke, Petruch & Tamm, 2011).

6.2 Primeri dobre prakse ICT reinženjeringa u javnoj upravi

Primeri uspešno realizovanih koncepata reinženjering ICT dati su u literaturi (Fong, 2006) na nivou:

- integracije koncepata i
- konkretnih ICT rešenja.

Prvi primer odnosi se na projekat „usklađivanje upravljačkih ciljeva za informacione i druge, sa njima povezane tehnologije (*COBIT - Control Objectives for Information and Related Technology*), ITIL i ISO 17779 za poslovne benefite“ kroz postupak usaglašavanja i mapiranja ciljeva, što je prikazano u Tabeli 3.

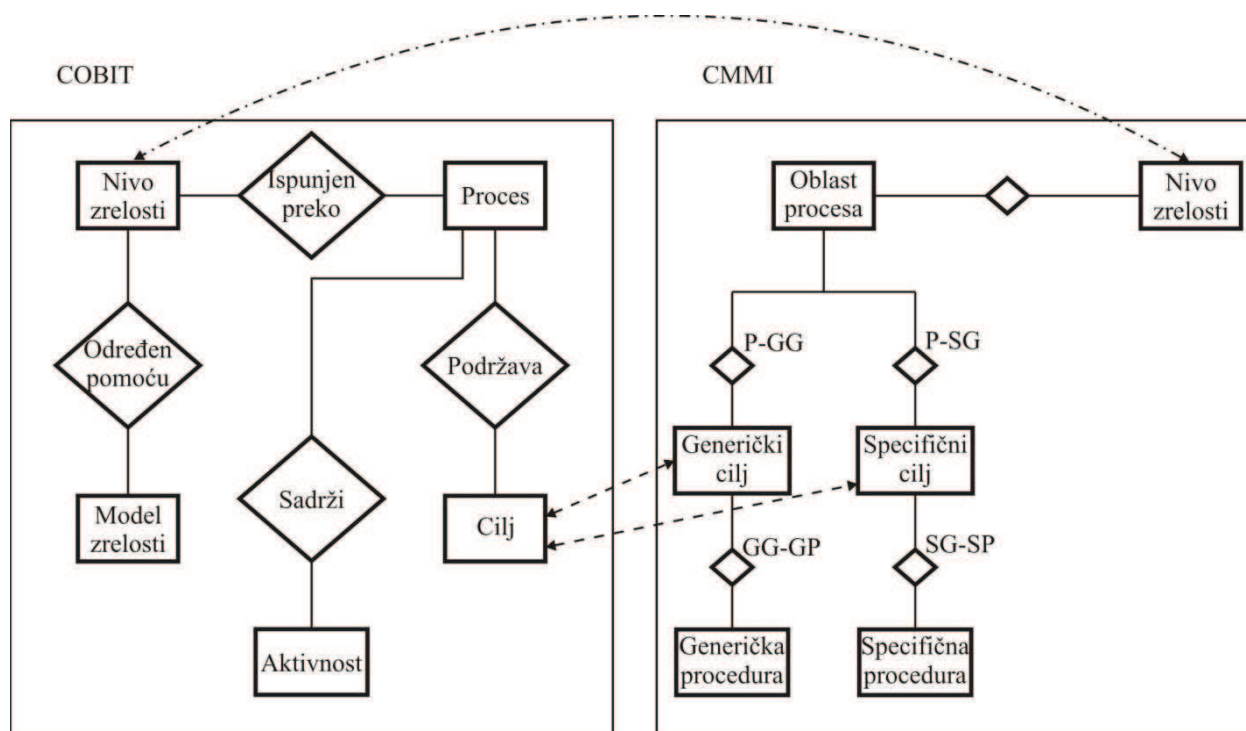
Za proces *P02-Definisanje informacione arhitekture*, kao i pripadajućih potprocesa P02.1, P02.2, P02.3 i P02.4), mapirani su COBIT ciljevi, ključne COBIT oblasti, ITIL informacije za podršku i ISO 17779 informacije za podršku, kojima se ostvaruje sigurnost informacija veoma bitna u oblasti javne uprave.

Drugi primer, koji je prikazan na slici 16, odnosi se na poređenje pristupa COBIT i modela zrelosti CMMI (*Capability Maturity Model Integration*). Kod COBIT modela naglasak je na procesu koji sadrži aktivnosti i podržava ostvarenje cilja. Ovaj proces je ispunjen na određenom nivou zrelosti, koji je određen preko modela zrelosti. Kod CMMI modela polazi se od oblasti procesa, za koji se vezuju nivo zrelosti i ciljevi (generički ili specifični), a za svaki od njih postoji odgovarajuća procedura. Veza između ova dva modela može se ostvariti na nivou: (1) cilja i/ili (2) nivoa zrelosti. Oba navedena pristupa zahtevaju usaglašavanje modela ciljeva procesa i modela zrelosti procesa.

Tabela 3. Mapiranje pristupa COBIT, ITIL i ISO 17779

DEFINISANJE INFORMACIONE ARHITEKTURE (P02)			
COBIT ciljevi	Ključne oblasti	ITIL informacije za podršku	ISO 17779 informacije za podršku
P02.1 Informacije i model arhitekture	<ul style="list-style-type: none"> – informacione potrebe – analiza informacija – model arhitekture – održavanje korporativnog modela podataka i planova 	ICT infrastrukture Menadžment, Anex 2B: - politike, - strategije, - arhitekture	10.1 Zahtevi sigurnosti za sisteme
P02.2 Rečnik korporativnih podataka i pravila sintakse podataka	Rečnih korporativnih podataka		
P02.3 Šema klasifikacije podataka	<ul style="list-style-type: none"> – klase informacija – vlasništvo – pravila pristupa 		5.2 Klasifikacija informacija
P02.4 Nivoi sigurnosti	Nivoi sigurnosti za svaku klasu informacija	<ul style="list-style-type: none"> – Menadžment aplikacijama – Životni ciklus menadžmenta aplikacijama 5.2 Zahtevi	5.2 Klasifikacija informacija 4.1 Infrastruktura sigurnosti informacijama 5.1 Obračun imovine 8.6 Postupanje sa medijama i bezbednost 9.1 Poslovni zahtevi za kontrolu pristupa

Izvor: Sopstvena istraživanja



Slika 16. Poređenje i integracija pristupa COBIT i CMMI modela zrelosti

U radu autora (Herzwurm & Pietsch, 2010), dati su rezultati praktične primene ICT u uslugama. Prema ovom istraživanju, praktična primena ICT realizovana je kroz četiri koraka:

1. određivanje zahteva i fokusa:
 - *identifikacija ključnih stejkholdera,*
 - *analiza zahteva stejkholdera,*
 - *utvrđivanje prioriteta zahteva stejkholdera.*
2. provera i mere poboljšanja:
 - *fokusirana provera uslužnih procesa,*
 - *razmatranje mera unapređenja.*
3. vrednovanje mera unapređenja,
 - *predlozi unapređenja i*
4. izrada dokumentacije za projekat unapređenja.

Na osnovu ovog pristupa selektirano je ukupno 91 rešenje sa različitim uticajima na zadovoljenje zahteva stejkholdera. Primenom Pareto analize utvrđeni su prioritetni projekti (grupa A u Pareto dijagramu) za koje su realizovana odgovarajuća ICT rešenja za podrške poslovnih procesa u javnoj upravi.

7. Zaključci

Primena ICT u javnoj upravi ima određene specifičnosti koje su prepoznate i ugrađene u koncepte kvaliteta usluga ITIL, COBIT, Val IT, CMMI, eTOM i druge, kao i u standarde iz oblasti kvaliteta usluga i sigurnosti informacija. Veliki broj ovih zahteva, kao i sve izraženiji zahtevi stejkholdera utiču na preispitivanje postojeće uloge ICT u javnoj upravi i mogućnostima iste da odgovori ovim zahtevima.

Polazeći od analize poslovnih procesa u javnoj upravi, a posebno lokalnoj upravi, u ovom radu je ukazano na veliki broj procesa koji treba da „transformišu“ zahteve stejkholdera u novu vrednost za stejkholdere (Strategija održivog razvoja grada Kragujevca 2012-2017, 2011).

Rezultati istraživanja dati su kroz definisane procese menadžementa i liderstva, ključne procese i procese podrške i dati su primeri njihovog modeliranja korišćenjem CASE alata BPWin i (IDEF0) specifikacije.

Analizom podrške ICT razvoju i unapređenju javne e-uprave ukazano je na okvir za primenu ICT, posebno ICT infrastrukturu u Republici Srbiji. Rezultati ove analize ukazuju da je postojeća infrastruktura nedovoljna za značajnije unapređenje kvaliteta usluga, što implicira realizaciju projekata sa manjim investicionim ulaganjima i većem korišćenju intelektualnog kapitala za unapređenje poslovnih procesa u javnoj upravi.

Unapređenje ICT podržanih poslovnih procesa može se ostvariti i na osnovu koncepta reinženjeringa (za značajnije radikalne promene) i stalnih unapređenja. U oba slučaja, potrebno je analizirati veličinu jaza između očekivanja i ostvarenja i definisati pristupe (ITIL, COBIT, CMMI, itd.), definisati pristupe za njihovu integraciju i koncepte realizovanih projekata.

Navedene analize ukazuju da postoje pristupi, metode, alati i standardi za tranziciju i reinženjering postojeće ICT podrške poslovnim procesima u javnoj upravi, što bi uz inovacije znanja i primenu strategije informatičkog društva značajno doprinelo uvođenju Republike Srbije u svet visoko pozicioniranih zemalja u pogledu e-uprave, kao osnove za kvalitet života pre svega građana, a zatim i ostalih stejkholdera.

Literatura

1. Al-Hakim, L., (2007). *Information Quality Management Theory and Applications*, Idea Group Publishing, London.
2. Arduini, D., et al. (2013). The role of technology, organization on contextual factors in the development of e-Government services: An empirical analysis on Italian Local Public Administrations, *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, pp. 177-189.
3. Arsovski, Z., Tumbas, P., Arsovski, S., & Kalinic, Z. (2014). A New View On Business Processes in Digital Economy, Monograph *Knowledge Economy Society, Global and Regional Challenges of the 21st Century Economy*, Edited by Paweł Lula, Bogusz Miłkoła, Andrzej Jaki, Chapter 20, pp 267-286, ISBN 978-83-62511-77-8, Cracow University of Economics, Poland.
4. Arsovski, Z. (2013). Determinante primene informaciono-komunikacionih tehnologija u klasterima preduzeća, *Ekonomski horizonti*, 15(2), 103-119.
5. Arsovski, Z. (2013). Modeliranje poslovnih procesa u digitalnoj ekonomiji, Tematski zbornik: *Matematičko-statistički modeli i ICT u funkciji razvoja sistema*, Editori: Miroslav Drenovak, Zora Arsovski, Vladimir Ranković, ISBN: 978-86-6091-040-2, pp. 7-33. Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, Srbija.
6. Arsovski, Z., Arsovski, S., Aleksic, A., Stefanovic, M., & Tadic, D., (2012). Resilience of Virtual and Networked Organizations—An Assessment, In G. Putnik, M.M. Cruz-Cunha (in Book *Virtual and Networked Organizations, Emergent Technologies and Tools, Series Communications in Computer and Information Science*), Berlin Heidelberg: © Springer, CCIS Volume 248, (pp. 155–164), DOI: 10.1007/978-3-642-31800-9_17.
7. Bannister, F., Connolly, R. (2014). ICT, Public Values and Transformative Government: A Framework and Programme for Research, *Government Information Quarterly*, 31, pp. 119-128.
8. Betz, C. (2011). *Architecture & Patterns for IT: Service Management, Resource Planing, and Governance*, Elsevier.
9. Bilbao, O.B., Dutta, S., & Lanvin B. (2013). *The Global information Technology Report 2013: Growth and Jobs in a Hyperconnected World*, INSEAD, World Economic Forum.
10. Calder, A., & Watkins, S. (2008). *IT Governance: A Manager's Guide to Data Security and ISO 27001/ISO 27002*, Kogon Page, London.
11. Cegarra-Navarro, J.G., et al. (2012). E-Government and Citizen's Engagement with Local Affairs Through E-Websites: The Case of Spanish Municipalities, *International Journal of Information Management*, 32, pp. 469-478.
12. Chen, Y., & Thurmeier (2007). The Challenges of Building a Knowledge Management System for Local Collaboration, Chapter in book *Case Studies on Digital Government*, Editor Rocheen B., Idea Group Publishing, USA
13. Cordella, A., & Willcocks L. (2012), Government policy, public value and outsourcing: The strategic case of ASPIRE, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol 21, pp. 295-307.
14. Cordella, A., & Banina, C. (2012). A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection, *Government Information Quarterly*, 29, pp. 512-520.
15. El Haddadeh R., Weerakkody V., & Al Shafi S. (2013). The complexities of electronic services implementation and institutionalization in the public sector, *Information and Management*, 50, pp. 135-143.
16. Fong J. (2006). *Information Systems Reengineering and Integration*, Springer, Berlin.
17. Gerke K., Petrush K., & Tamm G. (2010). Continual Process Improvement Based on ITIL and Process Mining, Chapter 8, *Quality Management for IT Services*: pp. 145-167, Business Science References, New York
18. Helmke S., & Uebel M. (2013). *Managementorientiertes IT – Controlling and IT – Governance*, Springer, Berlin.
19. Herzwurm, G., & Pietsch, W. (2010), Focused Improvements of IT Service Processes in a Complex Environment, Chapter 12, pp. 223-234, *Quality Management for IT Services*.
20. Ingraham, P. (2007). *In Pursuit of Performance: Management Systems in State and Local Government*, The Jons Hopkins University Press, Baltimor.
21. Irany, Z., Love, P., & Jones S. (2008). Learning lessons from evaluating eGovernment: Reflective case experiences that support transformational government, *Jornal of Strategic Information Systems*, Vol 17, pp. 155-164.

22. Kanji, G. (2008). Architecture of business excellence in the public and service sector, *Total Quality Management*, Vol 19, Nos. 3-4, pp. 399-415.
23. Karkin, N., & Janssen M. (2013). Evaluating Websites From Public Value Perspective: A Review of Turkish Local Government Websites, *International Journal of Information Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt>.
24. King, S. (2007). Citizens as customers: Exploring the future of CRM in UK local government, *Government Information Quarterly*, 24, pp. 47-63.
25. Lee, H.E., & Ding, J.H. (2010). The effects of e-business on the performance of strategic alliances, *Total Quality Management*, vol. 21, No 7-8, pp. 707-724.
26. Lozoya-Arandia, J., & Franco-Rebarda, C. (2012). *Insights on the Definition of an Agenda for ICT Development in Municipal Government: A Reference Model*, *Procedia Technology* 3, pp. 282-291.
27. Nagkasek, J., & Vintar M. (2014). E-Government and Organisational Transformation of Government: Black box revisited? *Government Information Quarterly*, 31, pp. 108-118.
28. Niemann K. (2006). *From Enterprise Architecture to IT Governance: Elements of Effective IT Management*, Vieweg.
29. Losso, S., Goeken, M., & Johanssen (2010). Comparasion and Integration of IT Governance Frameworks to support IT Management, Book *Quality Management for IT Services: Perspectives on Business and Proces Performance*, Editors: Praeg, C., & Spath D. (2010), pp. 90-107, Business Science Reference, New York.
30. Prytibok, V., Zhang, X., & Ryan, S. (2008). Evaluating leadership, IT quality and net benefits in an e-government environment. *Information and Management*, 45(3), 143-152.
31. Radojević, S., (2008). *Projekat Izgradnja i opremanje serverske sobe i reizgradnja računarske mreže u upravi grada Kragujevca*. (2008). Gradska uprava za poslove Gradonačelnika i opšte poslove organa grada Odeljenje za informatiku, 13 strana.
32. Scheer, A.W., Jost, W., Hess, H., & Kronz, A. (2006). *Corporate Performance Management: ARIS in Practice*, Springer, Berlin.
33. Skupština grada Kragujevca (2011). *Strategija održivog razvoja grada Kragujevca 2012-2017.*, 238 strana.
34. Vlada Republike Srbije. (2009). *Strategija razvoja elektronske uprave u Republici Srbiji za period od 2009. do 2013.godine*.
35. Vukmirović, D., Pavlović, K., Šutić, V. (2013). Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji, 2013, Republički Zavod za statistiku, Beograd.
36. Wild, P. (2011). Quality Oriented IT Service management: A Theoretical Approach Towards High Quality IT Services, Book: *Quality management for IT Services: Perspective on Business and Process Performances*, Business Science Reference, Edited by Pralg C.P., Spath S., Chapter 6, pp 108-123, Herstey-New York.

IDENTIFIKACIJA I EVALUACIJA KLJUČNIH AKTIVNOSTI ODRŽIVOG RAZVOJA SPOMEN-PARKA "Kragujevački oktobar": INTEGRATIVNI PRISTUP SWOT ANALIZE I ANALITIČKOG HIJERARHIJSKOG PROCESA

Dr Predrag Mimović*

Apstrakt: U radu se na studiji slučaja Spomen parka "Kragujevački oktobar", analiziraju i evaluiraju muzejske aktivnosti u aktuelnom društvenom i političkom kontekstu, kako bi se dokazala potreba za identifikacijom i evaluacijom strategija poslovanja u sektoru kulture grada Kragujevca, generalno. Dugoročna strategija funkcionisanja Spomen-parka i u okviru njega, muzeja kao njegovog integralnog dela, pokriva, pored stalne postavke, plan organizacije novih, pratećih izložbi, reorganizaciju funkcionisanja na zelenim površinama koje čine značajan deo memorijalnog kompleksa i integrisanje edukativno-istorijskog značaja i potrebe za redefinisanjem mesta i društvene uloge u cilju prilagođavanja izmenjenim okolnostima poslovanja u neprofitnom sektoru privrede. Pored toga, u radu se analiziraju i metodološka pitanja vezana za model evaluacije strategije i procenu rada Spomen-parka. Primenom SWOT analize i Analitičkog hijerarhijskog procesa kao ekspertskog metoda za podršku odlučivanju, identifikovani su kritični faktori uspeha i izvršena njihova evaluacija, u cilju stvaranja pretpostavki za formulisanje optimalne strategije poslovanja i održivog razvoja Spomen-parka.

Ključne reči: osnovne vrednosti, kultura, Spomen-park "Kragujevački oktobar", muzej, kritični faktori uspeha, evaluacija strategije, održivi razvoj, SWOT analiza, Analitički hijerarhijski proces.

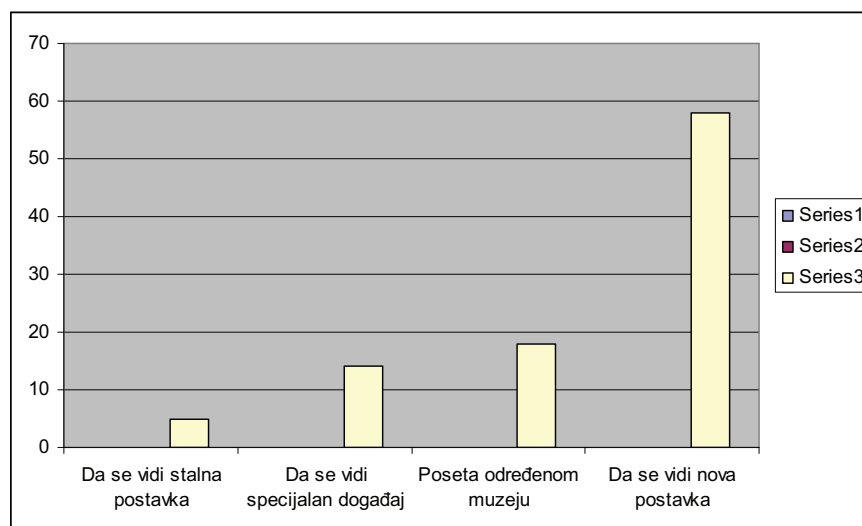
UVOD

Savremene ustanove kulture sve više su suočene sa izazovima dihotomija, tipa globalno-lokalno, univerzalno-pojedinačno, tradicionalno-savremeno, dugoročno-kratkoročno i konkurentno-egalitarno. U tom smislu, pred njima, kao ustanovama koje su do skoro bile zaštićene statusom institucija koje se bave pružanjem usluga u neprofitnom sektoru, nameće se imperativ prilagođavanja tržišnim uslovima poslovanja.

Istraživanja i naučne studije, na temu evaluacije u institucijama kulture, do sada su bile fokusirane uglavnom na evaluaciju muzejskih ustanova i koristile su se za pružanje informacija u cilju unapređenja njihovog poslovanja, poboljšanja kvaliteta usluga prema krajnjim korisnicima i kao osnova za budući razvoj. Ovakva evaluacija je uzimala različite forme, od posmatranja posetilaca i njihove interakcije sa izloženim objektima, preko intervjuja i anketa manjih grupa o razlozima njihovih poseta muzejima¹, sve do svojevrstne kompeticije brojnih teorijskih i metodoloških pristupa u pogledu mogućnosti i efekata njihove primene na evaluaciju rada u sektoru kulture. Pri tome, postojala je jasna distinkcija između *istraživanja posetilaca* muzeja kao "istraživanja hipoteze o ljudskom ponašanju i komunikaciji.." (McManus, 1991, str. 5), koje u krajnjem ishodu "rezultira u generisanju novog znanja" (Korn, 1989, str. 221), i *evaluacije* ili *studije procene*, kao sistematskog načina za prikupljanje podataka za donošenje kvalitetnih odluka o kontinuiranom poboljšanju određene postavke (izložbe) ili aktivnosti koja se proučava. U svakom slučaju, i jedan i drugi pristup, mogu pomoći organizacijama u sektoru kulture da bolje shvate potrebe svojih posetilaca i korisnika usluga, kao kritične faktore uspeha (Chen-Yi *et al.*, 2012; Economou, 2004).

* mimovicp@fg.ac.rs

¹ Istraživanje posetilaca državnih muzeja, na uzorku od 1000 ljudi, u Beču, 2004. godine, otkrilo je da više od 58% ispitanika posećuje muzeje zbog specijalnih izložbi ili postavki, a još 14% zbog nekog događaja ili posebnog programa. Ova informacija je od ključnog značaja za strateško planiranje, jer pokazuje da muzeji moraju, pored stalnih postavki, imati i posebne postavke, kako bi ostvarili puni potencijal poseta.



Slika 1. Razlozi za posetu muzejima.

Izvor: FESSEL-GfK, Österreichische Bundesmuseen 2004, n = 1000, Befragungszeitraum: 19.01. – 28.01.2004. U: http://www.kulturleben.at/medienpool/43/evaluierung_ergebnisse.pdf

Kada je reč o Republici Srbiji, društveno-ekonomske promene poslednjih decenija, značajno su promenile status i ulogu sektora kulture, sa još dramatičnijim posledicama na nivou lokalnih samouprava. Neki od ključnih problema, s kojima se suočavaju organizacije u sektoru kulture, kao što je mali budžet, posebno za realizaciju novih projekata, kao i sve prisutniji profesionalizam u smislu definisanja i poštovanja standarda poslovanja, sve više vrše pritisak na institucije kulture i zaposlene u njima, da svoje aktivnosti i postupke redovno procenjuju i ocenjuju. Da bi takva evaluacija imala koristan i širi društveni uticaj, ona mora biti institucionalizovana, integrisana u sve organizacione aktivnosti i transparentna.

Tako implementirana, sa jasno definisanim strategijama, evaluacija može biti korisno sredstvo strateškog razvoja i efikasnog menadžmenta u kulturi, kako na lokalnom, tako i na regionalnom i nacionalnom nivou.

U radu je, u tom smislu, prikazan slučaj identifikacije i evaluacije kritičnih faktora uspeha Spomen-parka "Kragujevački oktobar", u cilju stvaranja pretpostavki za formulisanje i implementaciju optimalne strategije održivog razvoja Spomen-parka, jasnijeg profilisanja njegovog identiteta, društveno-istorijske uloge, kao i boljeg pozicioniranja u kontekstu aktuelnih promena u društvu. Implikacije istraživanja su šire i odnose se ne samo na aktivnosti Spomen-parka, već i na neke od zajedničkih trendova u sektoru kulture, i u krajnjoj konsekvenci reflektuju potrebu za redizajniranjem uloge, identiteta i prioriteta institucija kulture, generalno.

Identifikacija kritičnih faktora uspeha izvršena je, između ostalog, pomoću SWOT analize, a njihova evaluacija, primenom Analitičkog hijerarhijskog procesa, kao sistema za podršku odlučivanju u uslovima neizvesnosti i kompleksnosti.

2. Metodologija

2.1 SWOT analiza

SWOT je poznata tehnika, koja se u strategijskom planiranju koristi u analizi internih i eksternih faktora relevantnih za donošenje strateških odluka (Rauch, 2007; Pesonen *et al.*, 2000). Navedeni faktori su grupisani u četiri kategorije pod nazivom *SWOT* grupe: *prednosti*, *slabosti*, *mogućnosti* i *pretnje*. Radi se o kvalitativnoj tehnici za podršku odlučivanju koja se u velikoj meri oslanja na sposobnosti i stručnost lica koja učestvuju u procesu odlučivanja i, pre svega, daje kvalitativni pregled internih i eksternih faktora odlučivanja.

SWOT analiza daje osnovne elemente za interno i eksterno skeniranje Spomen-parka "Kragujevački oktobar", odnosno za definisanje strateških usmerenja i programskih prioriteta, mera i ciljeva za unapređenje njegovog poslovanja. Za identifikaciju *SWOT* faktora koje bi trebalo razmotriti u procesu strateškog planiranja, korišćeni su materijali iz analize poslovanja, anketnih istraživanja posetilaca, razgovora sa turističkim radnicima grada Kragujevca, analize opšteg stanja u kulturi, kao i *Lokalni plan razvoja kulture grada Kragujevca za period 2011-2015. godine*. U okviru svake podgrupe *SWOT* faktora takođe se može izvršiti dodatno strukturisanje i formiranje liste elemenata koji definišu i detaljnije reprezentuju podgrupe, što može da doprinese većoj uverljivosti rezultata.

Tabela 1. *SWOT* analiza Spomen-parka "Kragujevački oktobar"

<p>Snage (Prednosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jedinstvena nadležnost muzeja i njegova prepoznatljivost u širim društvenim okvirima • Dobar marketing • Atraktivan prostor i lokacija • Društveni ugled muzeja • Siguran izvor finansiranja • Podrška lokalne samouprave • Strateški partneri • Spoljni saradnici 	<p>Slabosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiksna izložba sa malo raznovrsnosti za razliku od drugih muzeja koji imaju povremene izložbe i postavke • Sezonski karakter poslovanja • Nedovoljna finansijska sredstva • Loša logistička podrška • Prevelika finansijska zavisnost od lokalne samouprave • Neadekvatna kadrovska struktura • Neadekvatno korišćenje memorijalnog kompleksa • Nepostojanje marketing plana • Nepostojanje menadžment plana
<p>Mogućnosti (Šanse)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blizina muzeja i lokalnih turističkih atrakcija može podstaći uspostavljanje partnerskih odnosa i zajedničke marketinške inicijative, promotivne napore i kulturne veze • Uspostaviti mrežu partnerskih projekata • Turistički razvoj grada • Proširiti uspešne privremene izložbene programe i javne postavke • Obezbediti veću integraciju muzeja sa širom društvenom zajednicom, naročito u planiranju i marketingu • Dalje razvijati veze sa lokalnom samoupravom, uključujući marketing veze i promovisati nove aktivnosti • Unapređenje saradnje sa lokalnim partnerima (škole, fakulteti) u kontekstu rasta značaja obrazovnih usluga • Unaprediti informacije za posetioce kroz štampanje promotivnog materijala 	<p>Pretnje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Globalna ekonomska situacija • Predstava o muzeju kao dosadnom i neatraktivnom mestu • Popularnost drugih ustanova koje promovišu materijalnu i nematerijalnu kulturu • Raznovrsna ponuda načina trošenja slobodnog vremena • Ubrzani tehničko-tehnološki razvoj • Pasivnost lokalnih korisnika usluga • Socio-ekonomska kriza u društvu • Opšta bezbednosna situacija

SWOT analiza Spomen-parka "Kragujevački oktobar", pokazuje da, uprkos brojnim problemima i poteškoćama, s kojima se svakodnevno suočava, postoje i nedovoljno iskorišćeni ljudski i materijalni resursi i potencijal za unapređenje rada u uslovima rastuće kompleksnosti i neizvesnosti. Iako je izlazni rezultat sprovedene *SWOT* analize, po definiciji subjektivan i kvalitativnog karaktera, uz pažljivo korišćenje, može da pruži dobru osnovu za formulisane uspešne strategije. Ključno pitanje pri tome je utvrđivanje relativne važnosti svakog *SWOT* faktora, zbog čega je teško proceniti koji je faktor najuticajni u stratezijskom odlučivanju. (Shinno et al., 2006) Pored toga, brojni kriterijumi i njihove međuzavisnosti često komplikuju

proces odlučivanja, tako da je samostalno korišćenje SWOT analize u procesu odlučivanja, generalno korisno, ali nedovoljno. Zbog toga je u ovom radu zajedno sa SWOT analizom kombinovan Analitički hijerarhijski proces (AHP), ideja koja je u literaturi dobro poznata (Kurttila *et al.*, 2000; Leskinen *et al.*, 2006; Pesonen *et al.*, 2000; Masozera *et al.*, 2006), na način, tj. sa modifikacijom da SWOT faktori ne korespondiraju u potpunosti sa elementima AHP modela, ali se koriste za njegovo strukturiranje kao instrument za identifikaciju i bliže određenje svih elemenata odlučivanja.

2.2 Analitički hijerarhijski proces

Analitički hijerarhijski proces (*Analytic Hierarchy Process* - AHP, Saaty, 1980) je intuitivni metod za formulisanje i analiziranje odluka, koji se uspešno može upotrebiti za merenje relativnog uticaja brojnih, relevantnih faktora na moguće ishode, kao i za predviđanje, tj. izvođenje distribucije relativnih verovatnoća ishoda. U literaturi se *AHP* predlaže kao rešenje za velike, dinamične i kompleksne probleme višekriterijumskog odlučivanja, kao što su strategijsko planiranje organizacionih resursa, evaluacija strategijskih alternativa i oportunistički uvođenja novih proizvodnih tehnologija (videti: Vaidya i Kumar, 2006), izbor optimalne lokacije muzeja (Parson & Mays, 2013), izbor optimalne strategije održanja kulturne baštine (Yaolin, 2006) i dr.

Ovakvi problemi uključuju brojne, kako kvantitativne tako i kvalitativne faktore, zatim mnoge interaktivne attribute (ekonomske, socijalne, političke, kulturološke itd.), i kompleksne odnose među njima. Za navedene probleme višekriterijumskog odlučivanja, procena menadžerskih preferencija igra ključnu ulogu u procesu rešavanja problema. Jedan od najatraktivnijih pristupa u tom smislu, čiji je metodološki pristup organizovanja elemenata problema odlučivanja u lanac hijerarhije dobio pozitivnu potvrdu u praksi stvarajući fleksibilan model usklađivanja preferencija, je Analitički hijerarhijski proces.

Četiri osnovna koraka u primeni AHP metoda u rešavanju problema evaluacije i rangiranja alternativnih ishoda su:

- 1) Dekompozicija problema – razvoj hijerarhije međusobno povezanih elemenata odlučivanja koja opisuje problem.
- 2) Poređenje parova – poređenje parova elemenata odlučivanja, obično korišćenjem skale poređenja 1–9, da bi se dobili ulazni (*input*) podaci.
- 3) Prioritizacija – izračunavanje relativnih pondera elemenata odlučivanja, najčešće korišćenjem metoda karakteristične vrednosti.
- 4) Sinteza – izvođenje relativnih pondera elemenata odlučivanja da bi se izračunao rejting za alternativne opcije odlučivanja (rangiranja).

Analitički hijerarhijski proces dekomponuje problem odlučivanja na elemente prema njihovim zajedničkim karakteristikama, formirajući hijerarhijski model sa različitim nivoima. Svaki nivo korespondira sa zajedničkom karakteristikom elemenata na tom nivou (*princip identiteta i dekompozicije*, Saaty and Kearns 1985, str. 20). Problem je obično formulisan kao hijerarhija sa tri glavna nivoa: na najvišem nivou se nalazi eksplicitno definisan cilj, kriterijumi su na drugom, a alternative na trećem nivou. Cilj se definiše kao izjava opšteg zadatka. Zadaci ili kriterijumi su izraz onoga što se želi ostvariti. Kompleksnije hijerarhije mogu uključiti i podzadatke tj. potkriterijume koji omogućuju veću specifikaciju u modelu, u smislu boljeg detaljisanja zadataka. U brojnim AHP aplikacijama pokazano je da je korišćenje hijerarhijskog strukturisanja problema efektivan način da se donosilac odluka suoči sa kompleksnošću. Važno pitanje pri tome su odnosi koji mogu postojati među elementima problema odlučivanja a koji rezultiraju u njihovim relativnim značajem koji se izražava ponderima.

Kada se formira AHP hijerarhijska struktura problema, poređenjem parova utvrđuje se relativna snaga ili intenzitet uticaja elemenata u hijerarhiji (*princip diskriminacije i komparativne procene*, Saaty and Kearns 1985, str. 22). Poređenja parova su osnova AHP metoda. Kada se

poredi par kriterijuma, postavlja se pitanje šta je važnije ili šta ima veći uticaj, čime se utvrđuje koeficijent njihovog relativnog značaja. Ako je prilikom poređenja dva kriterijuma dodeljen veliki broj, to označava veću razliku u nivou posmatranih kriterijuma. U slučaju poređenja dve alternative u odnosu na neki kriterijum utvrđuje se šta se više preferira, a prilikom poređenja neizvesnih događaja ili scenarija, moguće je odrediti verovatnoću njihovog ostvarenja (šta je verovatnije da će se desiti). Opšta preferencija neke alternative se izračunava kao ponderisani zbir pondera kriterijuma i rezultata alternative za taj kriterijum.

Poređenja parova se u AHP prikazuju u formi kvadratne matrice koja daje informacije o dominaciji svakog elementa problema odlučivanja u odnosu na svaki drugi element istog nivoa problema odlučivanja. Iz skupa matrica poređenja parova generiše se skup lokalnih prioriteta koji izražavaju relativni uticaj skupa elemenata na element u nivou neposredno iznad. Na taj način se otkriva relativna snaga, vrednost, poželjnost ili verovatnoća svakog elementa koji se poredi, rešavanjem matrica poređenja. Za n elemenata odlučivanja potrebno je izvršiti $n(n-1)/2$ poređenja.

Poređenje parova elemenata odlučivanja se vrši pomoću skale poređenja $1-9^2$ (Tabela 2, Saaty, 2010, str.10), za koju je u brojnim komparativnim studijama pokazano da najbliže simulira ljudsko odlučivanje. Ova skala je što se tiče njene efektivnosti vrednovana ne samo u brojnim praktičnim aplikacijama, već i kroz teorijsko poređenje sa velikim brojem drugih skala.

Kada se unesu procene za svaki deo modela, informacije se sintetizuju da bi se pokazala opšta preferencija (*princip sinteze*, Saaty and Kearns 1985, str.30). Ova sinteza daje izveštaj koji rangira alternative u odnosu na opšti cilj. Izveštaj uključuje detaljno rangiranje koje pokazuje kako je svaka alternativa evaluirana u odnosu na svaki kriterijum.

Važan pokazatelj kršenja numeričke i tranzitivne konzistentnosti procena, je indeks konzistentnosti (Saaty and Kearns 1985, str.33), čija vrednost treba da bude oko 10% ili niža, da bi bila prihvatljiva, u protivnom postoji potreba da kroz traženje dodatnih informacija donosilac odluka preispita svoje procene.

Tabela 2. Skala poređenja 1–9.

Intenzitet relativne važnosti	Definicija	Objašnjenje
1	Jednaka važnost	Dve aktivnosti jednako doprinose cilju
3	Umerena važnost jednog u odnosu na drugi	Iskustvo i procena blago favorizuju jednu aktivnost u odnosu na drugu
5	Esencijalna ili jaka važnost	Iskustvo i procena jako favorizuju jednu aktivnost u odnosu na drugu
7	Demonstrirana važnost	Jedna aktivnost se jako favorizuje i njena dominacija se demonstrira u praksi
9	Ekstremna važnost	Dokazi koji favorizuju jednu aktivnost u odnosu na drugu su najvišeg mogućeg reda afirmacije
2, 4, 6, 8	Srednje vrednosti dve susedne procene	Kada je potreban kompromis
Reciprociteti gornjih nenultih brojeva		Ako jedna aktivnost ima neki od gornjih brojeva, (npr.3) u poređenju sa drugom aktivnošću, onda druga aktivnost ima recipročnu vrednost (tj. 1/3), kada se poredi sa drugom

² Saaty L. Thomas, (2010): Economic Forecasting with Tangible and Intangible Criteria: The Analytic Hierarchy Process of Measurement and its Validation, Faculty of Economics, University of Kragujevac, Kragujevac, *Economic Horizons*, 1, str.10.

3. AHP model evaluacije ključnih aktivnosti održivog razvoja Spomen parka "Kragujevački oktobar"

3.1 Spomen park "Kragujevački oktobar"

Spomen-park "Kragujevački oktobar" je ustanova osnovana 1953. godine, u znak sećanja na događaj od 21. oktobra 1941. godine, kada su nemački vojnici streljali oko tri hiljade ljudi kao odmazdu za poginule i ranjene nemačke vojnike u borbama oko Kragujevca. Prostor na kojem je izvršeno streljanje, pretvoren je u memorijalni park koji zahvata površinu od 352 hektara, prema urbanističkom projektu arhitekata Mihaila Mitrovića i Radivoja Tomića. Memorijalni park se obilazi kružnim putem, dužine oko 7 kilometara, koji posetioce vodi u neposrednu blizinu humki i spomenika koji su urađeni nad njima.³ Iako je prvobitna namena memorijalnog parka, kao i muzeja u njegovom sastavu, bila da kroz istraživanje, prikupljanje i čuvanje i prezentiranje građe, evocira uspomenu na događaj iz 1941. godine, danas on predstavlja i izletišta, kao i svojevrsan prostor za zabavu i rekreaciju mnogih kragujevčana. U prilog tome, treba reći da je za 35 godina od otvaranja, Spomen-muzej i memorijalni park posetilo oko pet miliona ljudi, odnosno oko 150 hiljada godišnje, u proseku, te da se taj trend nastavlja, iako u nešto smanjenom obimu, što je i razumljivo, s obzirom na aktuelna dešavanja i brojne promene kroz koje prolazi čitavo društvo. Nesumnjivo da uprkos činjenici da je Spomen-park neprofitna organizacija, sa jasno definisanom ulogom u društvu, postoji potreba i mogućnost da se ljudski i materijalni resursi kojima raspolaže, iskoriste na način koji će omogućiti veću, pre svega finansijsku samostalnost u radu, menadžerski način rukovođenja, veću fokusiranost na turistički potencijal Spomen-parka i sposobnost brže adaptacije na izražene tendencije u društvu i kulturi na početku 21. veka. Posebno ako se ima u vidu činjenica, da pored muzeja u svom sastavu, park upravlja relativno velikim prostranstvom zelenih površina sa nedovoljno jasno profilisanom namenom i nerešenim imovinsko-pravnim pitanjima.

Osnovna misija Spomen-parka "Kragujevački oktobar" je prezentovanje istine o kragujevačkom oktobru i negovanje uspomena na žrtve streljanja 21. oktobra 1941. godine. Prioritetni ciljevi Spomen-parka "Kragujevački oktobar", definišu strategijske smernice za unapređenje kvaliteta usluga i obezbeđenje održivog razvoja institucije, u vremenu dinamičnih promena u okruženju i u uslovima globalne ekonomske krize.

3.2 Strukturiranje problema i formulisanje AHP modela

Jasno definisan cilj ima važnu ulogu u višekriterijumskom odlučivanju. On diktira koji kriterijumi treba da budu izabrani za evaluaciju i potrebu za procenom njihovog relativnog značaja sa referencama na glavni cilj problema. Polazeći od definisanog cilja, evaluacije ključnih aktivnosti održivog razvoja Spomen-parka "Kragujevački oktobar", i sprovedene SWOT analize, moguće je identifikovati sledeće relevantne kriterijume za menadžersko odlučivanje, kao i podkriterijume koji ih bliže objašnjavaju:

³ Vodič kroz Spomen-park Kragujevački oktobar. (2012). Grupa autora, Interagent, Kragujevac.

Tabela 3. Kriterijumi i podkriterijumi za evaluaciju ključnih aktivnosti održivog razvoja Spomen-parka "Kragujevački oktobar"

Kriterijumi	Podkriterijumi	Opis kriterijuma
Korišćenje zemljišta (K ₁)	<ul style="list-style-type: none"> - Uređenost parka (K₁₁) - Obučenosost osoblja (K₁₂) - Kodeks ponašanja u parku (K₁₃) - Kvalitet i funkcionalnost objekata u parku (K₁₄) 	U kojoj meri je Spomen-park primamljiv za one koji ga posete, ne samo u smislu edukacije, već i kao omiljeno mesto za rekreaciju i zabavu.
Stepen bezbednosti i zdravstvene zaštite u parku (K ₂)	<ul style="list-style-type: none"> - Stepenn saradnje sa policijom (K₂₁) - Uređenje vegetacije u cilju otvorenog pogleda (K₂₂) - Promocija rekreativnih aktivnosti (K₂₃) - Kontrola saobraćaja u parku (K₂₄) - Uvođenje i sprovođenje kontrole šetanja pasa u parku (K₂₅) - Akcioni plan za unapređenje biodiverziteta u parku (K₂₆) 	U kojoj meri park obezbeđuje zdravo i sigurno okruženje za posetioce i zaposleno osoblje
Nivo čistoće i održavanja u parku (K ₃)	<ul style="list-style-type: none"> - Uslovi za odlaganje smeća (K₃₁) - Hortikulturno održavanje (K₃₂) - Održavanje objekata i javnih zgrada (K₃₃) - Inspekcija i stalan nadzor u parku (K₃₄) 	U kojoj meri park obezbeđuje čisto i dobro održavano okruženje bez otpadaka, kao i održavanje objekata, staza i infrastrukture.
Stepen očuvanja istorijskog nasleđa (K ₄)	<ul style="list-style-type: none"> - Plan održavanja i njegovo sprovođenje (K₄₁) - Usklađivanje parka sa karakteristikama terena u izmenjenim okolnostima (K₄₂) - Održavanje istorijske tradicije Spomen-parka (K₄₃) - Uputstva/specifikacije za održavanje ili zamenu delova elemenata nasleđa (K₄₄) 	Očuvanje zgrade Muzeja i spomenika u parku
Stepen uključenosti društvene zajednice (K ₅)	<ul style="list-style-type: none"> - Saradnja sa lokalnom samoupravom (K₅₁) - Saradnja sa drugim licima i organizacijama zainteresovanim za promociju i razvoj Spomen-parka (K₅₂) - Mogućnosti obuke za prijatelje parka i volontere u vršenju specifičnih funkcija parka (K₅₃) - Mogućnosti obuke za prijatelje parka i volontere u organizaciji događaja i aktivnosti u parku (K₅₄) - Mogućnost organizacije godišnjih susreta svih grupa korisnika parka uz prisustvo javnih medija (K₅₅) 	U kojoj meri je društvena zajednica uključena u upravljanje i razvoj, kao i u rad na terenu
Nivo marketinških aktivnosti (K ₆)	<ul style="list-style-type: none"> - Obim organizacije i promocije kulturnih događaja u Spomen-parku (K₆₁) - Prisutnost promocije aktivnosti, događaja i novih projekata u javnim medijima (K₆₂) - Marketinški plan promotivnih aktivnosti (K₆₃) 	U kojoj meri i na koje načine se se Spomen-park i usluge koje pruža promovišu

Postoje neke osnovne karakteristike navedenih kriterijuma i podkriterijuma. Prvo, svi kriterijumi su očigledno od interesa za sve stejkholdere, u identifikaciji i oceni kritičnih faktora održivog razvoja Spomen-parka "Kragujevački oktobar". Drugo, moguće je izmeriti performansu svake opcije u odnosu na jedan posmatrani kriterijum potpuno nezavisno od njene performanse ocenjene prema drugom kriterijumu. Treće, nijedan navedeni kriterijum nije suvišan, u smislu postojanja dva identična atributa koja ih opisuju. Šta više, moguće je, pored relativno standardnih i karakterističnih kriterijuma, prilikom procene uzeti u obzir i neke posebne kriterijume, kao što su razne zakonske odredbe ili politike očuvanja istorijskog nasleđa i slično.

Navedeni podkriterijumi pomažu u boljem strukturiranju i realnijem opisivanju problema, kao i objektivnijim procenama uticaja elemenata problema.

Ključne aktivnosti koje treba da doprinesu lokalnim ciljevima i omoguće održivi razvoj Spomen-parka identifikovane su takođe na osnovu SWOT analize, ali i na osnovu Lokalnog plana razvoja kulture grada Kragujevca, i predstavljaju osnov za definisanje konkretnih aktivnosti i strateških smernica za delovanje menadžmenta Spomen-parka:

- *Analiza i procena opcija koje će stvoriti uslove za diversifikaciju i poboljšanje portfolija muzejskih usluga. (A₁)*

- *Izrada menadžment-plana za uslugu koja povećava i diversifikuje korisnike usluga, povećava prihod, identifikuje strategije za unapređenje poslovanja i istovremeno obezbeđuje kontinuirano smanjenje troškova. (A₂)*

- *Strukturiranje adekvatnog marketing miksa i izbor optimalne marketinške strategije kako bi se povećala sredstva i maksimizirao prihod. (A₃)*

- *Razvoj i unapređenje kadrovske strukture i ispravljanje anomalija u sistematizaciji radnih mesta i platama. Implementacija koncepta doživotnog učenja u cilju kontinuiranog obrazovanja i usavršavanja zaposlenih, kao strategijski odgovor na tendencije u okruženju. (A₄)*

- *Izrada i realizacija projekata vezanih za drugi svetski rat kao i inovativnih projekata koji se finansiraju iz fondova Evropske unije. Realizacija zajedničkih projekata sa lokalnom samoupravom i turističkom organizacijom grada Kragujevca. Organizovanje stalnih izložbi, radionica, predavanja iz istorije i permanentno osavremenjivanje veb-sajta. (A₅)*

- *Poboljšati strukturu posetilaca sa posebnim akcentom na edukativne posete. U okviru toga da se uspostavi dugoročno partnerstvo sa školama i Univerzitetima, kako bi se privukli studenti odgovarajućih profila (istorija, umetnost, političke nauke). (A₆)*

- *Poboljšati saradnju sa turističkim organizacijama i snabdeti ih sa više propagandnog materijala. Organizovati on-line rezervacije grupnih poseta kao i virtuelne ture. (A₇)*

- *Kontinuirano sprovoditi konsultacije, monitoring i samovrednovanje kroz utvrđivanje internih standarda i strategije obezbeđenja kvaliteta. Operacionalizacija ovih aktivnosti, između ostalog, podrazumeva i formiranje adekvatne organizacione strukture za obezbeđenje kvaliteta pomoću donošenja adekvatnih pravnih akta kao i posebnih mera koje će korisnike usluga inkorporirati u proces obezbeđenja kvaliteta. (A₈)*

- *Razvoj novih sajtova i štampanih publikacija, kako uz oslanjanje na sopstvena sredstva, tako i uz eksternu finansijsku podršku, a u cilju razvoja svesti i kvalitetnijeg informisanja korisnika usluga. (A₉)*

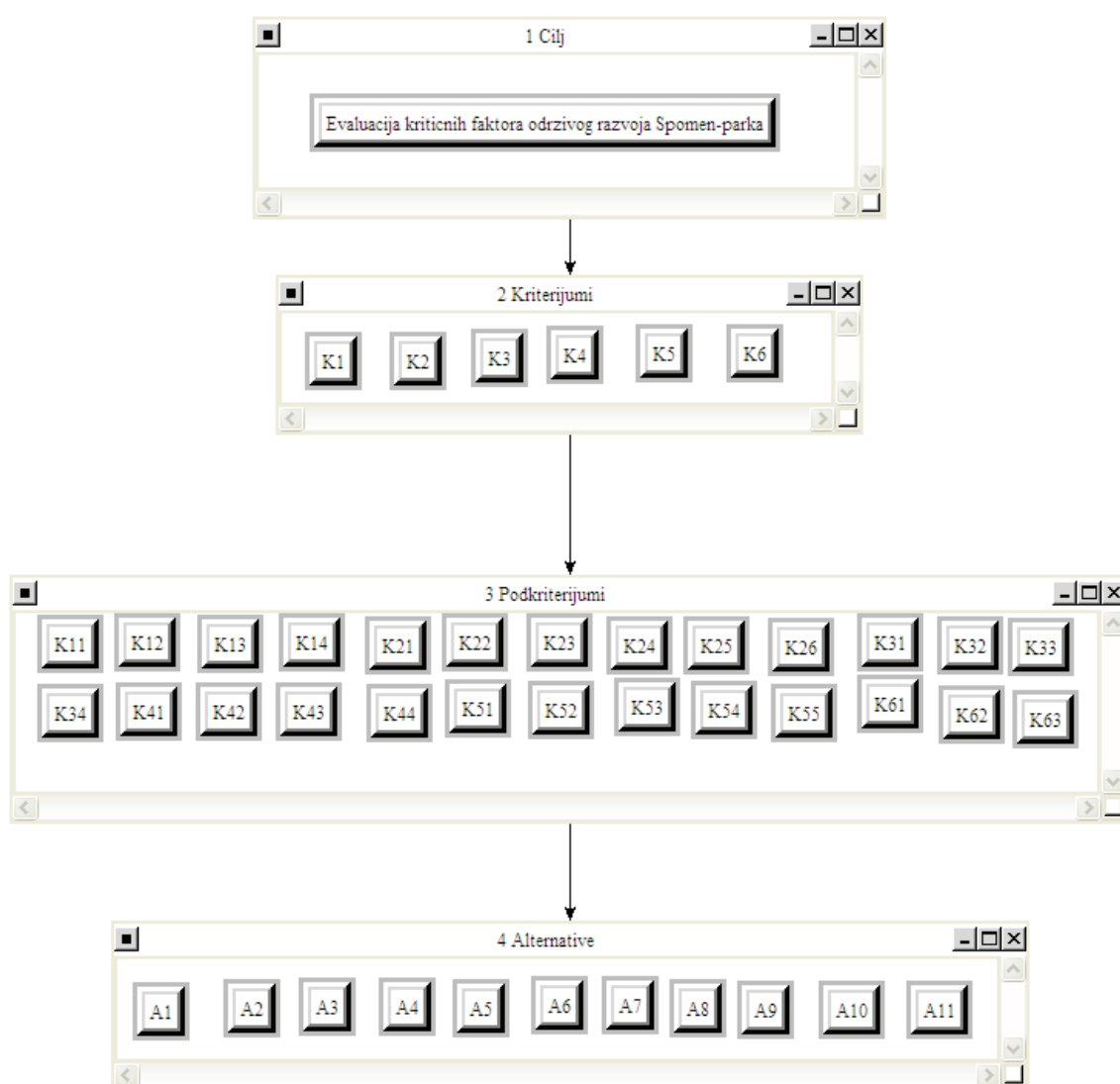
- *Reorganizovati i adaptirati radno vreme kako bi se povećalo zadovoljstvo korisnika usluga i maksimizirao potencijal za rast broja korisnika usluga u okviru postojećih resursa. (A₁₀)*

- *Uspostaviti čvršće partnerstvo i zajednički marketing sa lokalnom samoupravom, kako bi se osigurala i povećala sredstva u cilju boljeg obezbeđenja i koordinacije budućih poseta. (A₁₁)*

Polazeći od datih teorijskih pretpostavki, opisa problema, uzimajući u obzir realno stanje okruženja za potrebe evaluacije ključnih indikatora poslovanja Spomen-parka "Kragujevački oktobar", formiran je odgovarajući AHP model, sa četiri korespondirajuća nivoa odlučivanja:

1. nivo cilja – Evaluacija kritičnih aktivnosti održivog razvoja Spomen-parka "Kragujevački oktobar",
2. nivo kriterijuma, kojeg čine kriterijumi definisani skupom K (K_1, \dots, K_6),
3. nivo podkriterijuma, kojeg čini skup podkriterijuma prema zajedničkim karakteristikama, odnosno kriterijumu koji opisuju, i
4. nivo alternativa, kojeg čini skup alternativa A (A_1, A_2, \dots, A_{11})

Osnovni cilj, je da se kroz evaluaciju elemenata AHP modela, proceni njihova relativna važnost, čime se stvaraju pretpostavke i daju moguće smernice za menadžerski pristup donošenju odluka u Spomen-parku.



Slika 2. AHP model evaluacije kritičnih faktora održivog razvoja Spomen-parka "Kragujevački oktobar".

4. Rezultati modela

Na slici 2, prikazan je jedan mogući AHP model za evaluaciju kritičnih faktora uspeha Spomen-parka "Kragujevački oktobar". Poređenjem parova elemenata odlučivanja u skladu sa pretpostavljenim zavisnostima, a prema uobičajenoj skali 1-9, formiraju se matrice poređenja iz kojih se kasnije, procesom sinteze, deriviraju rezultati, odnosno konačni prioriteti svih elemenata u modelu. Dobijeni rezultati su prikazani su u tabeli 4 i poznato je, mogu se interpretirati na različite načine, u zavisnosti od konteksta problema. U posmatranom problemu, dobijeni prioriteti omogućuju rangiranje elemenata odlučivanja tj. posmatranih kriterijuma procene i faktora uspeha prema preferencijama donosilaca odluka koji su vršili procene.

Tabela 4. Relativna važnost kriterijuma

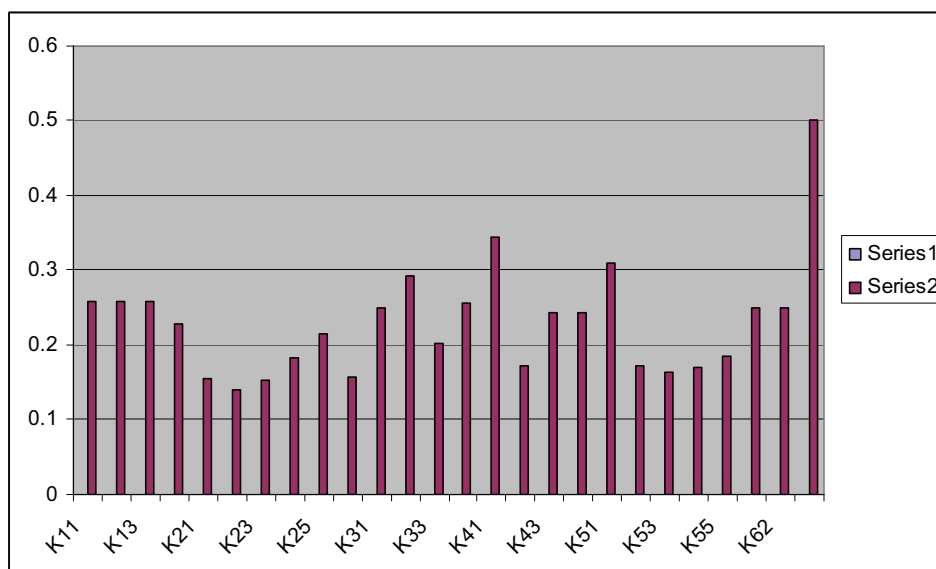
Kriterijum	Prioritet
K ₁	0.20344
K ₂	0.17074
K ₃	0.14922
K ₄	0.11484
K ₅	0.20521
K ₆	0.15655

U tabeli 4, prikazane su relativne važnosti kriterijuma, kao rezultat slobodnih autorskih procena, sa aspekta posmatranog cilja modela. Prema tim procenama, najveći značaj ima kriterijum *Stepen uključenosti društvene zajednice* (0.20521), zatim *Korišćenje zemljišta* (0.20344), itd.

Svaki kriterijum bliže je objašnjen preko svojih podkriterijuma, čime je ostvaren detaljniji i realniji nivo analize. U okviru svakog klastera, podkriterijumi se međusobno porede u odnosu na kriterijum koji opisuju, takođe prema skali 1-9, a njihovi prioriteti, su prikazani na slici 3. To istovremeno znači da će se alternative međusobno upoređivati u odnosu na svaki podkriterijum, što omogućuje rangiranje alternativa u skladu sa preferencijama donosioca odluka, menadžera koji vrši procene. Konačni prioriteti i redosled alternativa prema rangu, prikazani su u tabeli 5. Prema sintetizovanim menadžerskim procenama, najviši prioritet ima aktivnost A₁ (0.0940), zatim A₄ (0.0934), itd.

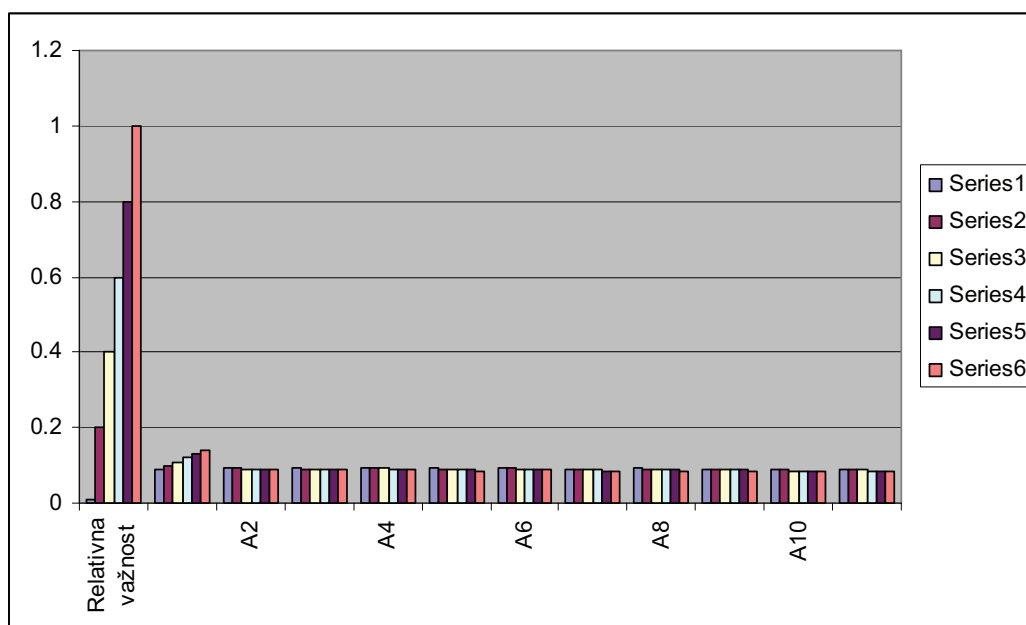
Tabela 5. Konačni prioriteti i rang kritičnih aktivnosti održivog razvoja Spomen-parka "Kragujevački oktobar", izračunati primenom softverskog paketa Superdecisions:

Alternative	Total	Normal	Ideal	Rang
A ₁	0.0313	0.0940	1.0000	1
A ₂	0.0308	0.0924	0.9831	4
A ₃	0.0304	0.0912	0.9704	5
A ₄	0.0311	0.0934	0.9937	2
A ₅	0.0303	0.0910	0.9682	6
A ₆	0.0308	0.0924	0.9835	3
A ₇	0.0298	0.0894	0.9513	9
A ₈	0.0303	0.0910	0.9677	7
A ₉	0.0301	0.0902	0.9601	8
A ₁₀	0.0290	0.0870	0.9254	11
A ₁₁	0.0293	0.0880	0.9359	10



Slika 3. Konačni prioriteti podkriterijuma AHP modela evaluacije kritičnih faktora uspeha Spomen-parka "Kragujevački oktobar".

Analiza osetljivosti rešenja može pomoći da se sagleda kako promene relativne važnosti podkriterijuma, utiču na globalne prioritete alternativa. Ukoliko se posmatra značaj podkriterijuma K_{11} -Uređenost Spomen-parka "Kragujevački oktobar", može se uočiti da rast relativne važnosti ovog faktora od 0,01 do 0,99, menja redosled nekih alternativa prema rangu, tako što za relativnu važnost K_{11} od 0,4, alternativa A_4 , odnosno aktivnost *Razvoj i unapređenje kadrovske strukture*, čija je vrednost prioriteta 0.0919, ima viši rang od alternative A_2 , tj. aktivnosti *Izrada menadžment-plana*, čiji je prioritet tada 0.0906, iako do tada to nije bio slučaj (Tabela 6). Primetno je, takođe, da u ovom slučaju, jedino alternativa A_1 , pokazuje rast vrednosti prioriteta, dok sve druge alternative pokazuju ili pad vrednosti, ili zanemarljivu promenu, što ukazuje na direktan pozitivan uticaj promene važnosti faktora K_{11} , u smislu njegovog značenja, na alternativu A_1 (Slika 4). Slična analiza se može izvršiti i za ostale podkriterijume, što omogućuje utvrđivanje uzročno-posledičnih relacija i intenziteta i smera uticaja, između ključnih faktora poslovanja Spomen-parka.



Slika 4. Promena rezultirajućih prioriteta alternativa sa aspekta rasta relativne važnosti podkriterijuma *Uređenost Spomen-parka "Kragujevački oktobar"*.

Tabela 6. Rezultirajući prioriteti alternativa sa aspekta rasta relativne važnosti podkriterijuma Uređenost Spomen-parka "Kragujevački oktobar", izračunati primenom softverskog paketa Superdecisions

Relativna važnost podkriterijuma K_{11}	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅
0.01	0.0883	0.0931	0.0918	0.0940	0.0916
0.2	0.0987	0.0918	0.0907	0.0929	0.0905
0.4	0.1090	0.0906	0.0897	0.0919	0.0894
0.6	0.1200	0.0894	0.0887	0.0909	0.0882
0.8	0.1300	0.0882	0.0877	0.0899	0.0871
1.0	0.1410	0.0870	0.0866	0.0889	0.0860

A ₆	A ₇	A ₈	A ₉	A ₁₀	A ₁₁
0.0930	0.0900	0.0915	0.0908	0.0874	0.0885
0.0919	0.0889	0.0905	0.0898	0.0867	0.0875
0.0909	0.0878	0.0894	0.0887	0.0860	0.0864
0.0898	0.0876	0.0883	0.0877	0.0853	0.0853
0.0887	0.0856	0.0872	0.0866	0.0846	0.0843
0.0876	0.0845	0.0862	0.0856	0.0839	0.0832

Iako se prezentovani model zasniva na subjektivnim procenama, viši nivo objektivnosti a samim tim i realnija evaluacija, mogu se postići intervjuisanjem većeg broja ključnih stejkholdera (menadžera, članova upravnog odbora itd.) Spomen-parka, koji će vršiti procene smera i intenziteta uticaja elemenata posmatranog problema odlučivanja. Za izračunavanje konačnih težina posmatranih faktora, u slučajevima kada postoji više donosilaca odluka, moguće je koristiti geometrijsku sredinu, kao način za kombinovanje i objektivizaciju procena u situacijama grupnog odlučivanja (Saaty i Peniwati, 2008):

$$w_i = \sqrt[k]{\prod_{k=1}^{k=K} w_{ik}} \quad \forall i$$

gde je w_i , konačna težina i-tog faktora, a w_{ik} , relativna težina i-tog elementa, izračunata na osnovu procena k -tog evaluatora. Tako je za $K=2$, odnosno u slučaju da procene vrši dvoje evaluatora, recimo direktor Spomen-parka i predsednik upravnog odbora Spomen-parka, konačna, relativno objektivizirana težina podkriterijuma K_{11} , jednaka geometrijskoj sredini, tj. kvadratnom korenu proizvoda njihovih sintetizovanih procena:

$$w_{K_{11}} = \sqrt[2]{w_{K_{11}1} \times w_{K_{11}2}}$$

5. Zaključak i smernice

Zaključak

U radu je prikazana studija slučaja Spomen-parka "Kragujevački oktobar". Cilj rada je bio identifikacija i evaluacija kritičnih faktora-aktivnosti, kao pretpostavke održivog razvoja Spomen-parka u uslovima društveno-ekonomskih promena. Studija je sprovedena kroz tri koraka. Najpre je autor prikupio potrebne podatke, nakon čega je urađena SWOT analiza kako bi se identifikovale ključne grupe faktora koje imaju uticaj na funkcionisanje Spomen-parka "Kragujevački oktobar". Na kraju je strukturiran modifikovani AHP model evaluacije tih faktora. Procene su autorske, na osnovu obavljenih intervjua sa menadžmentom Spomen-parka, predstavnicima kulture grada Kragujevca i analize stanja i tekućih trendova u ustanovama kulture, generalno. Potvrđena je sposobnost AHP da identifikuje izvore informacija, relevantne

za menadžere, odnosno, za donosiocje odluka generalno, posebno u kompleksnim situacijama. Osim toga, AHP je atraktivan za menadžere jer im njegova procedura poređenja parova pruža samo relativne, a ne apsolutne procjene preferencija, i to jedne po jedne, u odnosu na kvalitativne faktore, a i zbog toga što se AHP hijerarhijska struktura lako može inkorporirati u interaktivnu proceduru rešavanja problema, što omogućuje aktivnije učešće menadžera u procesu rešavanja problema, kako na individualnom tako i na grupnom planu.

U traženju odgovora na pitanje *šta su osnovne vrednosti Spomen-parka "Kragujevački oktobar"*, mora se poći od osnovne uloga i funkcije koju on ima u aktuelnom društveno-ekonomskom kontekstu. Pored funkcije izlaganja, čuvanja, animacije kao i naučne funkcije, u uslovima rastuće kompleksnosti i neizvesnosti u okruženju, od krucijalnog je značaja *uloga profilisanja i uspostavljanja strateškog partnerstva* sa brojnim, postojećim i potencijalnim stejkholderima. U tom kontekstu, osnovne vrednosti na kojima će se zasnivati rad Spomen-parka, u budućnosti bi trebalo da budu: *kulturna izvrsnost, kreativnost i inovativnost, strateško partnerstvo i društveno odgovorno ponašanje*.

Prihvatanje i implementacija *koncepta kulturne i kreativne industrije*, afirmiše Spomen-park "Kragujevački oktobar", kao modernu ustanovu sa razvijenim preduzetničkim duhom, a koju karakterišu transparentnost, pluralizam i brzina reagovanja na promene u okruženju.

Takođe, u ovom trenutku je neophodno redefinisati marketing iz perspektive Spomen-parka, s obzirom na radno okruženje i konkurentske izazove s kojima se danas suočava. Marketing bi trebalo posmatrati kao bitan segment muzejske delatnosti, generalno, društveni i menadžerski proces koji potvrđuje verodostojnost i služi misiji muzeja, te kao takav omogućuje kreiranje i održavanje dugoročne konkurentske prednosti.

Smernice

Imajući u vidu navedeno, osnovne strateške smernice za održivi razvoj Spomen-parka, u narednom periodu trebalo bi da budu:

- *Kontinuirana evaluacija usluga i planiranje razvoja Spomen-parka* treba da obezbedi krucijalnu ulogu u ostvarivanju lokalnih ciljeva i pozicionira ga kao jedinstven kulturni resurs za autoritativno tumačenje jednog dela istorije grada i naroda.
- *Prihvatanje i implementacija koncepta kulturne industrije*, u cilju obezbeđenja novih izvora finansiranja i implicitno, investicija u nove programe, kreiranja novih društvenih vrednosti i normi ponašanja, blagostanja zaposlenih, razvoja menadžmenta, podizanja nivoa kvaliteta usluga i dr.
- *Formulisanje integrisane marketing strategije za komunikaciju sa korisnicima usluga* u cilju njihove bolje informisanosti i razvoja svesti o relevantnosti zadovoljenja njihovih potreba uslugama Spomen-parka.
- *Održanje i unapređenje finansijske pozicije Spomen-parka "Kragujevački oktobar"*. Povećanje sopstvenih prihoda i efikasnije upravljanje sopstvenim resursima. Obezbediti održivi razvoj Spomen-parka u uslovima krize.
- *Unapređenje partnerstva i međusektorske saradnje Muzejskih službi*, u cilju efikasnijeg planiranja aktivnosti, uzajamne podrške i optimalnog korišćenja sopstvenih potencijala.
- *Obezbediti održivi edukativni turizam*, kroz veće angažovanje lokalne samouprave, razvoj strategije i unapređenje terenskih usluga, jačanje lokalnog nacionalnog i građanskog identiteta.
- *Uspostavljanje profesionalnih standarda i utvrđivanje strategije za obezbeđenje kvaliteta*. Unapređenje kadrovske strukture u cilju pružanja kvalitetnijih usluga klijentima. Poboljšanje koordinacije i promocije kulturnih aktivnosti, treba da obezbedi da Spomen-park

bude otvorena, inteligentna i društveno odgovorna organizacija, spremna da ide u korak i da odgovori izazovima novog vremena.

- *Targetiranje i diverzifikacija tržišta*, kao strategijski odgovor na promene u okruženju. Unapređenje promotivnih aktivnosti usmerenih ka inostranim posetiocima.
- *Održivi razvoj*. Spomen-park treba da uspostavi i održi nivo razvoja koji će mu omogućiti veće oslanjanje na sopstvene snage i veću finansijsku nezavisnost.

6. Reference

1. Chen-Yi, H., Che-Chen, H., Ti-Ming, C. (2012). Study on Critical Success Factors of the Cultural and Creative Industries of Taiwans County and City Governments: An Application of AHP. *The Journal of International Management Studies*, 7(1), 183-190.
2. Economou, M. (2004). Evaluation Strategies in Cultural sector: the case of the Kelvingrove Museum and Art Gallery in Glasgow, *Museum and Society*, 2(1), 30-46.
3. Korn, R. (1989). Introduction to Evaluation: Theory and Methodology, in N. W. Berry and S. M. Mayer (Eds) *Museum Education: History, Theory and Practice*, Reston, VA: National Art Education Association, 219-38.
4. Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., and Kajanus, M. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis-a hybrid method and its application to a forest-certification case, *Forest Policy and Economics*, 1, 41-52.
5. Leskinen, P. (2000). Measurement scales and scale independence in the Analytic Hierarchy Process, *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 9, 163-174.
6. Masozera, M.K., Alavalapati J.R.R., Jacobson S.K., and Shrestha R.K. (2006). Assessing the suitability of community-based management for the Nyungwe Forest Reserve, Rwanda. *Forest Policy and Economics*, 8, 206-216.
7. McManus, P. (1991). Museum Visitor Research: a Critical Overview, *Journal of Education in Museums (JEM)* 12, 4-8.
8. Osunda E., Aranda, A., (2007). Combining SWOT and AHP Techniques for Strategic Planning, In Proceedings of the ISAHP 2007, Vina del Mar, Chile.
9. Pasonen, M., Kurttila, M., Kangas, J., Kajanus, M., and Heinonen, P. (2000). Assessing the priorities using A'WOT among resource management strategies at the Finnish forest and park service, *Forest Science*, 47(4), 534-541.
10. Parson, R., Mays, L. (2013). Identifying and Ranking the Criteria Affecting on Museum Site Selection by Utilizing AHP (Analytical Hierarchy Process) and Fuzzy TOPSIS, *European Journal of Industrial and System Engineering*, 11, 33-40.
11. Rauch, P. (2007). SWOT analysis and SWOT strategy formulation for forest owner cooperations in Austria, *Eur. J. Forest Res.*, 126, 413-420.
12. Saaty L. T., (1980). *The Analytic Hierarchy Process*, New York, McGraw-Hill.
13. Saaty L. T., Kearns P. K. (1985). *Analytical planning, The Organization of Systems*, The Analytic Hierarchy Process Series, Vol. IV, RWS Publications, Pittsburgh.
14. Saaty L. T. (2005). *Theory and Applications of the Analytic Network Process, Decision Making with Benefits, Opportunities, Costs and Risks*, RWS Publications, Pittsburgh.
15. Saaty L. T. (2010). Economic Forecasting with Tangible and Intangible Criteria: The Analytic Hierarchy Process of Measurement and its Validation, Faculty of Economics, University of Kragujevac, Kragujevac, *Economic Horizons*, 1, 5-45.
16. Saaty T.L. Peniwati K. (2008). *Group decisionmaking: drawing out and reconciling differences*, 1, RWS, Pittsburgh.
17. Saaty L. T. Vargas G. L. (1991): *The Logic of Priorities, Applications in Business, Energy, Health, Transportation*, Kluwer-Nijhoff Publishing, Boston.
18. Shinno, H., Yoshioka, H., Marpaung, S., and Hachiga, S. (2006). Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry, *Journal of Engineering Design*, 17(3), 251-258.
19. Vaidya, O.S., Kumar, S. (2006). Analytic hierarchy process: An overview of applications, *European Journal Of Operational Research*, 169(1), Publisher: Emerald Group Publishing Limited, 1-29.
20. *Vodič kroz Spomen-park Kragujevački oktobar*. (2012). Grupa autora, Interagent, Kragujevac, str. 48.
21. Yaolin, Z. (2006). An Application of the AHP in Cultural Heritage Conservation Strategy for China. *Canadian Social Science*, 2(3), 16-20.

Internet izvori:

1. [http://www.culturaldevelopment.net.au/community/Downloads/HawkesJon\(2001\)TheFourthPillarOfSustainability.pdf](http://www.culturaldevelopment.net.au/community/Downloads/HawkesJon(2001)TheFourthPillarOfSustainability.pdf)
2. http://www.kulturleben.at/medienpool/43/evaluierung_ergebnisse.pdf
3. <http://www.spomenpark.rs/>
4. http://www.kragujevac.rs/documents/Lokalni_plan_razvoja_kulture_grada_Kragujevca75.pdf
5. <http://www.kragujevac.rs/userfiles/files/Skupstina/2011/28redovnasednica/STATUT-%20SPOMEN%20PARK%20FINAL.pdf>
6. <http://www.superdecisions.com/~saaty/.../SuperDecisionsManualMar2005.doc>
7. <http://www.mla.gov.uk/>

RAČUNOVODSTVENA PROFESIJA KAO FAKTOR EFIKASNOG UPRAVLJANJA: ANALIZA PREDUZEĆA GRADA KRAGUJEVCA

Dr Vesna Janjić*
Dr Mirjana Todorović**
Dejan Jovanović***

Apstrakt: Opšti cilj postavljen ovim radom jeste utvrđivanje aktuelnog stanja i perspektiva računovodstvene profesije u Kragujevcu, posebno iz perspektive zadovoljenja javnog interesa i informacionih potreba menadžmenta. Analiza je sprovedena na uzorku od 45 preduzeća grada Kragujevca. Anketirana su lica zaposlena u računovodstvu i finansijama ovih preduzeća. Rezultati su pokazali da profesionalne računovođe dominantno prepoznaju kao svoju bazičnu ulogu, ulogu informisanja eksternih i internih korisnika, pre svega menadžmenta preduzeća, dok je druga po značajnosti uloga u procesu merenja performansi. Sa druge strane, znatno niže valorizuju svoju ulogu zaštitnika javnog interesa, odnosno izveštavanja za potrebe zaštite javnog interesa, ali i ulogu poslovnog analitičara i kreatora strategije. Istovremeno, rezultati su ukazali na relativno niži nivo razvijenosti računovodstvene prakse preduzeća u gradu, posmatrano iz perspektive zastupljenosti savremenih računovodstvena konceptata, sistema i tehnika. Iako se kvalifikaciona struktura zaposlenih u računovodstvu i broj posećenih edukativnih seminara mogu oceniti adekvatnim, čini se da je kontinuirana edukacija ne samo profesionalnih računovođa, nego menadžmenta preduzeća, odgovor na veoma važna, buduća unapređenja računovodstvene profesije.

Ključne reči: javni interes, računovodstveno izveštavanje, profesionalni računovođa, kontinuirana edukacija.

Uvod

Računovodstvena profesija ima dugu istoriju razvoja. U različitim etapama razvoja uloga i značaj računovodstvene profesije su različito shvatani i tretirani. Više nego ikada ranije, savremene tendencije razvoja od profesionalnih računovođa očekuju nova znanja, vizije i ideje zasnovane na ukupnom profesionalnom, posebno računovodstvenom znanju visokog kvaliteta u službi adekvatnog informisanja i zaštite javnog interesa i menadžmenta preduzeća. Budući da finansijski izveštaji predstavljaju najvažniji izvor informacija o finansijskom položaju i uspešnosti preduzeća za veliki broj različitih informacionih eksternih i internih korisnika, kvalitet obelodanjenih finansijskih izveštaja treba da im je imanentno svojstvo. Kao izuzetno široka kategorija koju je vrlo često teško kvantificirati, kvalitet finansijskih izveštaja je determinisan brojnim faktorima, počevši od odgovarajućeg regulatornog okvira i primene ukupne važeće računovodstvene regulative, preko uvažavanja definisanih karakteristika kvaliteta računovodstvenih izveštaja, do kvaliteta rada profesionalnih računovođa, kao neposrednih nosilaca procesa finansijskog izveštavanja. Kvalitet rada računovodstvene profesije kao faktor koji određuje kvalitet finansijskog izveštavanja direktno je determinisan nivoom obrazovanja, odgovornosti i etičnosti profesije. Prema tome, opšti cilj postavljen ovim radom, jeste utvrđivanje aktuelnog stanja i budućih pravaca razvoja računovodstvene profesije u Kragujevcu, posebno u kontekstu dinamičnih promena savremenog okruženja, težnje naše zemlje ka priključivanju EU. Iz opšteg, proizilaze i specifični ciljevi, a to su ocena i analiza:

* vesnajanjic64@gmail.com

** mtodorovic@kg.ac.rs

*** djovanovic@kg.ac.rs

- uticaja profesionalnih računovođa na kvalitet finansijskog izveštavanja, i to kroz analizu postojećeg nivoa znanja i kompetencija profesionalnih računovođa, kao i odnos prema kontinuiranoj edukaciji,
- stavova profesionalnih računovođa u vezi sa značajem finansijskog izveštavanja za svrhe zaštite interesa javnosti i njihove uloge u tom procesu,
- stepena razvijenosti računovodstvene prakse, kroz identifikovanje metodološke osnove računovodstva preduzeća, te ocenu nivoa njene razvijenosti;
- stavova u vezi sa sagledavanjem sopstvene uloge na relaciji profesionalni računovođa-menadžment preduzeća;
- perspektiva razvoja računovodstvene profesije na području grada Kragujevca.

Imajući u vidu postavljene ciljeve u prvom delu rada se teorijski razmatra uloga i značaj računovodstvene profesije u službi javnog interesa i menadžmenta preduzeća, da bi se u drugom delu postavile konceptualne i metodološke osnove sprovedenog empirijskog istraživanja, i konačno u trećem delu prezentovali rezultati istraživanja.

1. Računovodstvena profesija u službi javnog interesa i menadžmenta preduzeća

1.1. Finansijsko izveštavanje u funkciji javnog interesa

Danas se, mnogo više nego u ranijim fazama razvoja računovodstva, potencira uloga finansijskog računovodstva i izveštavanja u zadovoljenju javnog interesa, dok se finansijski izveštaji tretiraju najefikasnijim instrumentima obelodanjivanja informacija javnosti, tj. zainteresovanim interesnim grupama. Javni interes, shvaćen kao kolektivno dobro određene interesne grupe i/ili institucije kojima profesionalne računovođe pružaju usluge, u nešto širem smislu podrazumeva institucionalno infrastrukturne, ekonomske i informacione aktivnosti koje doprinose izgradnji snažnog nacionalnog i međunarodnog finansijskog sistema. Javnost, kao korisnik finansijskih izveštaja, obuhvata brojne i heterogene grupe eksternih korisnika informacija, sa često vrlo različitim i suprotstavljenim zahtevima i interesima.¹

Dodeljena uloga zaštitnika javnog interesa i informisanja naročito eksternih korisnika finansijskih izveštaja, predstavljaju suštinski razlog pritiska na finansijsko računovodstvo za istinitim, poštenim i kvalitetnim izveštavanjem, odnosno strogog uređenja ukupnom obavezujućom računovodstvenom regulativom. Finansijski izveštaji zasnovani na ukupnoj računovodstvenoj regulativi visokog kvaliteta, na etici, integritetu i razumnim procenama računovođa predstavljaju jedan od oslonaca tržišne ekonomije. Obezbeđenje kvaliteta finansijskog izveštavanja se može smatrati važnim faktorom razvoja tržišta kapitala, posebno u kontekstu razvoja nedovoljno razvijenih tržišta kapitala, kao što je slučaj Srbije i srpske privrede uopšte, naročito usled izražene težnje za uključivanjem u EU.² Na kvalitetnim finansijskim izveštajima se zasnivaju poverenje investitora i njihove investicione odluke. Odsustvo i pad poverenja u finansijske izveštaje nepovoljno deluje na tržište kapitala. U tom smislu, kvalitetni finansijski izveštaji predstavljaju faktor redukcije rizika, tj. sigurnosti učesnika i uspostavljanja fer konkurencije na finansijskim tržištima, podsticanja investiranja, obezbeđenja efikasne alokacije kapitala i povećanja njegove likvidnosti. Takođe, šire posmatrano, adekvatnim finansijskim izveštavanjem profesionalne računovođe doprinose ekonomskom razvoju uopšte, kroz alokaciju ograničenih finansijskih resursa.

¹ Malinić, S., Todorović, M. (2012). Savremena uloga računovođa u realizaciji javnog interesa i menadžmenta preduzeća – izazovi i odgovornosti. Ur. Pavle Gacov, *Zbornik radova sa 14. Simpozijuma Saveza računovođa Republike Makedonije* (str. 261-293.). Struga: Savez računovođa republike Makedonije.

² Malinić, S., Todorović, M. (2013). Računovodstveno integrisano izveštavanje u kontekstu teorije i prakse Evropske Unije. Ur. Lojpur Adenko, Ur. Lakićević Milan, 7. Kongres: *Perspektive računovodstveno-finansijske profesije u procesu pridruživanja EU* (374-395.). Podgorica: Institut sertifikovanih računovođa Crne Gore.

Na stanje finansijskog izveštavanja u Srbiji značajno ukazuje Izveštaj Svetske banke iz 2005., a koji se bavi pitanjem poštovanja pravila i propisa finansijskog izveštavanja u Srbiji. Budući da se sa primenom IAS u Srbiji otpočelo 01.01.2004. zaključci ovog izveštaja su upućivali da je u Srbiji postojao neodgovarajući opseg primene IAS, te konačna ocena finansijskog izveštavanja nije bila na zavidnom nivou. Nezadovoljavajuća ocena kvaliteta finansijskog izveštavanja je bila i rezultat izvesnog stepena nekonzistentnosti zakonske i profesionalne računovodstvene regulative, tj. IAS/IFRS, ali i profesionalne računovodstvene regulative i određenih zakona iz oblasti ekonomsko-finansijske i poreske regulative. Otuda, ključne napore u zemlji treba usmeriti ka povećanju kvaliteta finansijskog izveštavanja. U vezi sa kvalitetom finansijskog izveštavanja pažnju treba naročito usmeriti na faktore kvaliteta. Prema jednom širem pristupu determinante (faktori) kvaliteta finansijskog izveštavanja su: odluke uprave/menadžmenta, regulatorni okvir, profesionalna osposobljenost zaposlenih u računovodstvu i odgovornost internih i eksternih sistema nadzora.³ Nešto uži pristup pored adekvatnosti regulatornog okvira finansijskog izveštavanja ističe da su osnovni faktori koji determinišu kvalitet finansijskog izveštavanja etičnost i obrazovanje profesionalnih računovođa.⁴ Upravo potenciranje kvaliteta finansijskog izveštavanja, te njegove funkcije zaštite i zadovoljenja javnog interesa, neminovno nameće i otvara pitanje odgovornosti profesionalnih računovođa, kao kreatora finansijskih izveštaja i nosioca finansijskog izveštavanja.

Problematika odgovornosti za kvalitet finansijskog izveštavanja je jako kompleksna i multidimenzionalna. Razmatranje odgovornosti za kvalitet finansijskog izveštavanja ne sme i ne može biti omeđeno individualnom odgovornošću profesionalnih računovođa, menadžmenta preduzeća ili revizora, jer kvalitet finansijskih izveštaja nije determinisan pojedinačnom i individualnom odgovornošću. Profesionalne računovođe predstavljaju samo jednu kariku u lancu obezbeđenja kvaliteta finansijskog izveštavanja. Njihovoj odgovornosti treba pridodati odgovornost na globalnom nivou, u vezi sa čim treba potencirati ulogu IFAC-a i proces izrade IAS/IFRS, dok se na nacionalnom nivou ne sme zanemariti uloga državnih regulatornih institucija i profesionalnih organizacija računovođa. Odgovornost profesionalnih računovođa kao neposrednih kreatora izveštaja treba da bude potencirana, ali samo u kontekstu širih međusobnih interakcija sa svim ostalim pomenutim akterima. U vezi sa tim, pažnju zaslužuje pitanje kauzaliteta odnosa profesionalne etike i edukacije, sa jedne strane i kvaliteta finansijskog izveštavanja i same primene, tj. korišćenja finansijskih izveštaja, sa druge strane. Ovo iz razloga što se upravo dva ključna činioca kvaliteta finansijskog izveštavanja ukupnost etičnosti računovodstvene profesije i edukacija profesionalnih računovođa personalizuju u ličnosti profesionalnog računovođe.

1.2. Finansijsko i nefinansijsko izveštavanje u funkciji menadžmenta preduzeća

Realizacija ukupnih upravljačkih aktivnosti menadžmenta zahteva pored finansijskih izveštaja i širok spektar različitih kvantitativnih i kvalitativnih, finansijskih i nefinansijskih informacija, sadržanih u brojnim internim računovodstvenim izveštajima. U tom kontekstu neophodno je da se u preduzećima kreira specifična veza na relaciji profesionalne računovođe – menadžment preduzeća. Globalno posmatrano menadžment, tj. uprava preduzeća putem finansijskih izveštaja komunicira sa javnošću, te je njen interes da slika o finansijskom položaju i uspešnosti preduzeća bude prilagođena poslovno-političkim ciljevima. Iz tog razloga uprava direktno učestvuje u formulisanju strategije finansijskog izveštavanja, odnosno prilikom definisanja ciljeva bilansne politike polazi od poslovno-političkih ciljeva. Uloga profesionalnih računovođa u ovom procesu je konsultantska, tj. oni pružaju podršku upravi u definisanju ciljeva

³ Božić, R. (2013). Determinante pouzdanosti i kvaliteta informacija sadržanih u finansijskim izveštajima. Ur. Dragan Mikerević, Zbornik radova: *Računovodstvo, revizija i poslovne finansije u uslovima odgovornijeg ponašanja učesnika na tržištu* (str. 179.). Banja Luka: Savez računovođa i revizora RS.

⁴ Malinić, S. (2008). *Upravljačko računovodstvo*. Kragujevac: Ekonomski fakultet, str. 41.

bilansne politike kroz sugerisanje izbora dopustivih i ostvarivih ciljeva. Nasuprot relativno pasivnoj ulozi u definisanju strategije finansijskog izveštavanja, profesionalne računovođe aktivno učestvuju u formulisanju taktike finansijskog izveštavanja, tj. u izboru instrumenata neophodnih za realizaciju postavljenih ciljeva.⁵ Pored toga, neosporno je da se profesionalne računovođe danas, pored ispunjavanja strogo formalnih zakonom nametnutih obaveza u vezi sa finansijskim izveštavanjem, promovišu i kao članovi menadžerskih timova u preduzećima, tj. aktivni učesnici u upravljačkim procesima preduzeća. Realizacija ove uloge postavlja nove izazove i zadatke pred računovodstvenu profesiju, posebno u domenu kreiranja informacione podrške upravljačko-računovodstvenog sistema i izveštavanja za potrebe menadžmenta preduzeća, kao najvažnijeg internog korisnika informacija.

Uspešna realizacija očekivanja i zahteva menadžmenta od strane upravljačko-računovodstvenog sistema determinisana je sa najmanje dva faktora. Prvi se odnosi na same upravljačke računovođe, a drugi na metodološka unapređenja i inovacije u procedurama upravljačkog računovodstva i po tom osnovu, kreiran informaciono izdašniji model. Savremena uloga upravljačkih računovođa daleko je šira od tradicionalno shvaćene, u smislu beleženja rezultata i obračuna troškova. Od upravljačkih računovođa danas, se očekuje ne samo pravovremeno i kvalitetno izveštavanje, već i aktivno učestvovanje u korporativnom upravljanju, formulisanju ciljeva, strategija i taktika, povećanju efikasnosti poslovanja i poboljšanju performansi preduzeća. Zadržavajući ulogu kreatora, konsultanta, kontrolora i analitičara upravljačko-računovodstvenog sistema, upravljački računovođa postaje i nezamenljiv menadžer na svim nivoima upravljanja.

Nema sumnje, da bi upravljački računovođa uspešno odgovorio na nove zahteve i izazove, neophodno je da kontinuirano stiče znanja i veštine, odnosno da dostiže, razvija i održava potreban nivo kompetentnosti. Posedovanje profesionalnog računovodstvenog znanja visokog kvaliteta jedan je od najvažnijih preduslova primene inovativnih metodologija u upravljačko-računovodstvenim procedurama.⁶ Rezultati prethodnih istraživanja sprovedenih u našoj zemlji ukazuju na nizak nivo primene savremene računovodstvene metodologije, posebno u delu upravljačkog računovodstva. Istraživanje iz 2010. pokazuje da je manje od 1/5 ispitanika (u strukturi ispitanika računovođe su učestvovala sa 66%) odgovorilo da su upoznati u potpunosti sa ABC sistemom, dok je 62% ispitanika dalo negativan odgovor.⁷ Takođe, rezultati istraživanja sprovedenog sredinom 2011. godine na uzorku od 86 preduzeća ukazuju da preduzeća u Srbiji uglavnom koriste tradicionalne sisteme obračuna troškova i to sistem obračuna po stvarnim troškovima 72% anketiranih preduzeća, dok preko 20% ispitanika nije čulo za savremene sisteme obračuna troškova.⁸ Slično ovim rezultatima drugog istraživanja iz 2011. ukazuju da 62,5% ispitanika nije upoznato sa ABC sistemom, dok 80,5% ispitanika nije upoznato sa TDABC sistemom.⁹ Identifikovano stanje računovodstvene profesije, čini neophodnim, naglašavanje činjenice da je unapređenje metodoloških rešenja ključna determinanta informacione snage upravljačkog računovodstva. Jedino inovirani informacioni model upravljačkog računovodstva, zasnovan na primeni savremene računovodstvene metodologije, može da predstavlja pouzdani oslonac menadžmentu preduzeća. Iako se profesionalne računovođe ne mogu smatrati primarno odgovornim za implementaciju

⁵ Malinić, S., Todorović, M. (2012). op.cit., str. 261- 293.

⁶ Malinić, S., Todorović, M. (2010). Upravljačko računovodstveni aspekti jačanja izvozne konkurentnosti – strategijski pristup kao odgovor na izazove promena. Ur. M. Backović, Savetovanje pod nazivom „Kako povećati konkurentnost privrede Srbije – preporuke za kreatore ekonomske politike“ (str. 113-135.), Beograd: Naučno društvo ekonomista Srbije sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet u Beogradu.

⁷ Knežević, G., Mizdraković, V. (2010). Exploratory research of activity-based costing method implementation in Serbia. *Ekonomika istraživanja* 23(3), str. 68-81.

⁸ Malinić, S., Jovanović, D., Janković, M. (2012). Competitive Management Accounting – Response to the Challenges of Strategic Business Decision Making. *Facta Universitatis Series: Economics and Organization*, (9)3, str. 297-309.

⁹ Todorović, M., Malinić, S., Janjić, V. (2013). Education For Professional Accountants In The Process Of Accounting Profession Globalization. *Actual Problems Of Economics*, 2(40), str. 374-384.

savremenih računovodstvenih koncepata, sistema i tehnika, činjenica je da su oni najpoznatiji sa njima i da njihova znanja i kompetencije jesu i treba da budu inicijalni faktor eventualne primene u praksi. Time se još jednom naglašava potreba kontinuirane edukacije i usavršavanja profesionalnih računovođa, kao faktora kvaliteta ukupnog računovodstvenog izveštavanja.

2. Stanje računovodstvene profesije preduzeća u Kragujevcu

Profesionalne računovođe, kroz zahtevan nivo etičnosti u radu i visok nivo znanja, veština i kompetencija, predstavljaju jedan od ključnih faktora kvaliteta finansijskog izveštavanja. Sa druge strane, stvarni nivo uticaja na kvalitet izveštavanja i realni dometi profesionalnih računovođa, kao i stanje računovodstvene profesije su odraz izuzetno kompleksnih društveno-ekonomskih, privredno-sistemskih i socijalnih relacija. Uvažavajući kompleksnost problema, a u skladu sa napred postavljenim ciljevima sprovedeno je istraživanje računovodstvene profesije na području grada Kragujevca.

2.1. Definisane uzorka i metodologije istraživanja

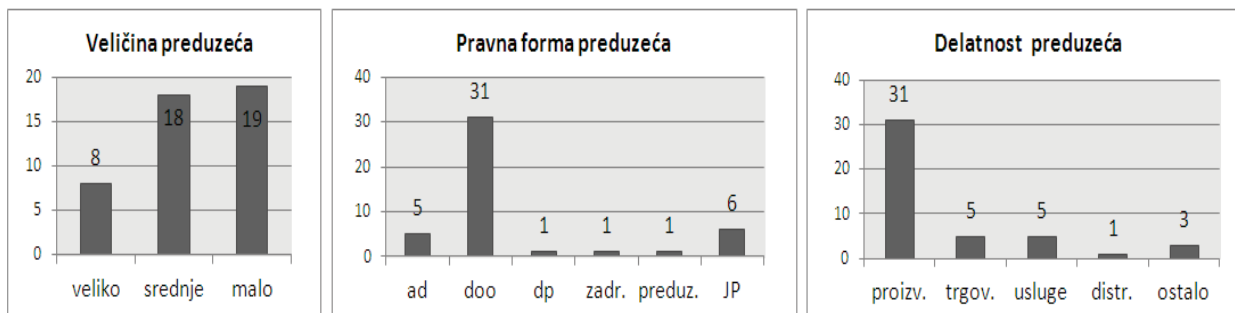
U organizaciono-metodološkom smislu realizacija istraživanja i proces prikupljanja podataka bazirali su se na anketiranju pomoću upitnika, i to neposredno, telefonski i kroz mejl komunikaciju, ali i na pretraživanju brojnih elektronskih i štampanih izvora. Istraživanje je sprovedeno u novembru i decembru 2013. Upitnik je obuhvatio 18 pitanja. Prva grupa pitanja se odnosila na veličinu i delatnost preduzeća, drugi segment pitanja se odnosio na finansijsko izveštavanje, treći na domen računovodstva troškova, dok se poslednja grupa pitanja odnosila na same ispitanike, sa ciljem identifikovanja starosne i kvalifikacione strukture, ali i stavova u vezi sa kontinuiranom edukacijom. Ispitanici su zaposleni u računovodstvu i finansijama malih, srednjih i velikih proizvodnih preduzeća u Kragujevcu.¹⁰ Takođe, uzorak je obuhvatio i 6 javno komunalnih preduzeća (od ukupno 7 u Kragujevcu), kao i 3 preduzeća u restrukturiranju (od ukupno 9 u Kragujevcu). Ukupno je anketirano 45 ispitanika.

2.2. Deskriptivna analiza uzorka

Preduzeća koja čine uzorak su analizirana prema veličini, pravnoj formi i delatnosti, kao što pokazuje Slika 1. Strukturu preduzeća uzetih u uzorak, prema veličini, tj. kriterijumima navedenim u Zakonu o računovodstvu i reviziji ("Službeni glasnik RS", br. 46/2006, 111/2009 i 99/2011, Tačka 6. Razvrstavanje pravnih lica, član 7.) čini 17,7% velikih, 40% srednjih i 42,22% malih preduzeća. Ukoliko se preduzeća posmatraju prema delatnosti može se zaključiti da u uzorku dominantno mesto pripada proizvodnim preduzećima, koja učestvuju sa 68,89%, slede trgovinska i uslužna, koja učestvuju sa po 11,11%, dok se distribucijom bavi svega 2,22% preduzeća iz uzorka. Poslednju kategoriju čine preduzeća čija delatnost obuhvata i proizvodnju i distribuciju. Ova preduzeća čine 6,67% uzorka. U pogledu pravne forme čak se 68,89% preduzeća pojavljuje u formi društva sa ograničenom odgovornošću, 13,33% čine javna preduzeća, 11,11% akcionarska društva, dok sa po 2,22% učestvuju društvena preduzeća, zadruge i preduzetnici.

¹⁰ Novi Zakon o računovodstvu (Sl. glasnik RS 62/2013) uvodi novi okvir klasifikacije pravnih lica na mikro, mala, srednja i velika pravna lica, koja će se primenjivati zaključno sa tekućom godinom.

Slika 1. Struktura preduzeća u uzorku



Izvor: rezultati analize

U navedenim preduzećima ispitivana su lica koja se bave poslovima računovodstva i finansija. Analiza ispitanika prema polu, starosti i stručnoj spremi dala je rezultate koji se u značajnoj meri podudaraju sa rezultatima dobijenim istraživanjem 2011. godine.¹¹ Rezultati istraživanja iz 2011. pokazuju da je u Srbiji, u proseku, računovođa osoba ženskog pola, visoke stručne spreme i starosti preko 50 godina. Gotovo identični rezultati su dobijeni i za sam grad Kragujevac. U strukturi ispitanika dominiraju osobe ženskog pola, čak sa 71,11%, dok se ostatak od 28,89% odnosi na osobe muškog pola. Prosečna starost ispitanika je preko 40 godina. Naime, od ukupnog broja ispitanika 60% čine osobe starije od 40 godina, a čak 35,56% ispitanika ima više od 50 godina. Samo 4 ispitanika, odnosno 8,89% je mlađe od 30 godina.

U pogledu stručne spreme utvrđeno je da 64,44% ispitanika ima visoku stručnu spremu, 15,56% srednju stručnu spremu, a 11,11% ispitanika višu školu. U strukturi ispitanika za područje grada Kragujevca utvrđeno je da 8,89% ispitanika, dominantno mlađe starosne dobi (oko 30 godina), ima završene master studije, dok prema istraživanju iz 2011. godine u strukturi ispitanika nije bilo računovođa sa završenim master studijama. Ovo je svakako rezultat reforme obrazovnog procesa u zemlji, što se odrazilo i na obrazovanje profesionalnih računovođa na različitim nivoima. Pozitivnoj oceni kvalifikacione strukture zaposlenih u računovodstvu, doprinose i rezultati analize kvalifikacione strukture rukovodećih kadrova računovodstvene funkcije, odnosno lica odgovornih za sastavljanje finansijskih izveštaja. Čak u 84,44% preduzeća šef računovodstva ima visoku stručnu spremu, odnosno u velikoj većini preduzeća postoji organizovana računovodstvena funkcija. Međutim, rezultati istraživanja su pokazali da postoje preduzeća koja nemaju ni jedno zaposleno lice u računovodstvu, već poslove računovodstva prenose na ovlašćene agencije. Od ukupnog broja malih preduzeća obuhvaćenih istraživanjem više od 25% pripada toj grupi. Sam po sebi rad ovlašćenih agencija za vođenje knjiga ne predstavlja negativan faktor kvaliteta izveštavanja. Sa druge strane, činjenica da se na nivou agencija poslovne knjige često vode po sistemu prostog knjigovodstva,¹² nikako ne ide na ruku kvalitetu izveštavanja. U ovim preduzećima vođenje poslovnih knjiga i izveštavanje se svode na zakonsku obavezu. Isto ukazuje da se u dovoljnoj meri ne uvažavaju i ne shvataju informacioni potencijal računovodstvenog informacionog sistema, kao ni koristi od adekvatnog izveštavanja.

Postignuća računovođa u praksi su direktno i snažno determinisana brojnim faktorima, a posebno nivoom njihovih kompetencija, znanja i veština. Ukupni naponi u obrazovanju računovođa, kroz različite nivoe, počev od srednjoškolskog i univerzitetskog obrazovanja, preko kontinuirane edukacije treba da budu u funkciji njihove kvalitetne edukacije i osposobljavanja za praktične zadatke. Nivo profesionalne osposobljenosti i kompetentnosti zavisi od nivoa i kvaliteta formalnog obrazovanja pre stupanja u profesiju, nivoa i kvaliteta dodatnog obrazovanja koje se stiče u procesu profesionalnog licenciranja računovođa i kontinuirane edukacije. Upravo,

¹¹ Todorović, M., Malinić, S., Janjić, V. (2013). op.cit., str. 374-384.

¹² Rezultat anketiranja ispitanika.

naredni segment analize je posvećen kontinuiranoj edukaciji, kao jednom od najvažnijih faktora kvaliteta rada profesionalnih računovođa, te time i kvaliteta izveštavanja. Ispitanicima su postavljena pitanja sa ciljem sagledavanja njihovih stavova po pitanju značaja kontinuirane edukacije i utvrđivanja učestalosti posećivanja obrazovnih i stručnih seminara iz oblasti računovodstva. Zadatak ispitanika je bio da zaokruživanjem odgovora na skali od 1 do 5 (pri čemu ocena 1 označava najmanji, a ocena 5 najveći značaj), iskažu stav o korisnosti i značaju kontinuirane edukacije. U vezi sa shvatanjem značaja kontinuirane edukacije data je deskriptivna statistika u Tabeli 1.

U proseku, ispitanici su značaju kontinuirane edukacije dali ocenu 4,22 dok je najčešći odgovor bio ocena 5. Najveći broj ispitanika, čak 57,78%, značaj kontinuirane edukacije ocenio je ocenom 5. U poređenju sa ranije pominjanim sličnim istraživanjem iz 2011. godine ocena značaj kontinuirane edukacije je na približno istom nivou (u prethodnom istraživanju je iznosila 4,31). U prilog značajnih napora ka unapređenju kvaliteta računovodstvene profesije govori i činjenica da se broj ovlašćenih računovođa u Srbiji od 1.560 u 2000. godini povećao na 8.239 ovlašćenih računovođa u 2012.¹³ U vezi sa tim, podaci samo za područje grada Kragujevca nisu bili dostupni istraživačima.

Tabela 1. Deskriptivna statistika za značaja kontinuirane edukacije

	N	Sredina	Medijana	Stand. devijacija	Min	Max
Korisnost seminara	45	4,22	4,0	0.90	1	5

Izvor: rezultati analize

Pored značaja kontinuirane edukacije razmatrana je i učestalost posećivanja seminara. Oko 44% ispitanika posećuje stručne i obrazovne seminare tri i više puta godišnje. Gotovo da jedna četvrtina ispitanika, konkretnije 24,44%, posećuje seminare samo jednom godišnje, dok 13,33% uopšte ne posećuje seminare. Značajno učešće ispitanika koji ne posećuju ili posećuju seminare samo jednom godišnje (oko 37%), uz činjenicu da je čak 60% ispitanika iznelo stav da seminara ima sasvim dovoljno, otvara pitanje njihove motivacije, ali i obaveznosti kontinuirane edukacije. Rezultati ukazuju da se proces kontinuirane edukacije često shvata samo kao obaveza i ispunjavanje forme, sa jedne strane, ali i da programi kontinuiranih edukacija treba da budu izmenjeni, unapređeni i aktuelizovani, saglasno promenama i zahtevima privrednih kretanja, sa druge strane. U tom smislu, unapređenja u domenu kontinuirane edukacije u budućnosti treba da imaju u fokusu posebno, zaposlene računovođe u ovlašćenim agencijama za vođenje knjiga. Imajući u vidu prirodu njihovog posla, čini se da su njima pored osnovnih računovodstvenih, neophodna i pravno-administrativna i šira ekonomska znanja, što će determinisati i sadržinu programa kontinuirane edukacije.

3. Rezultati istraživanja

3.1. Profesionalne računovođe kao zaštitnici javnog interesa

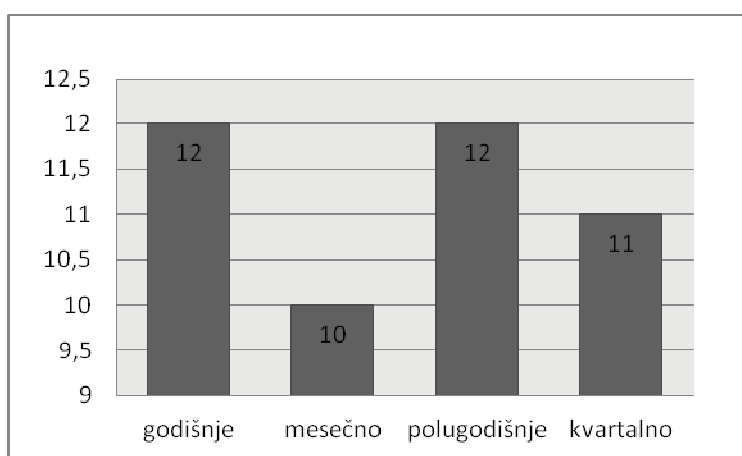
Jedna od bazičnih uloga profesionalnih računovođa je zaštita javnog interesa. Važna pretpostavka zaštite javnog interesa je dostupnost i kvalitet publikovanih računovodstvenih informacija. Dostupnost i kvalitet računovodstvenih informacija, pored nepostojanja kriminalnih radnji koje se mogu povezati sa računovodstvom i zakonskog uređenja računovodstvene prakse, predstavljaju faktore kvaliteta računovodstvenog sistema jedne države. U poslednjoj deceniji u Srbiji se prave značajni pomaci ka dostupnosti finansijskih izveštaja široj javnosti bez naknade. Kultura sastavljanja finansijskih izveštaja se značajno razvija, te postoje brojni privredni subjekti

¹³ Todorović, M. (2013). *Obračun troškova po aktivnostima baziran na vremenu – instrument integrisanog upravljanja lean poslovnim procesima*, doktorska disertacija. Kragujevac: Ekonomski fakultet, str. 243.

koji na internet sajtovima postavljaju svoje finansijske izveštaje. Prema istraživanju obavljenom na uzorku od 15 preduzeća koja se kotiraju na Beogradskoj berzi i čine indeksnu grupu Belex 15, utvrđeno je da 14 preduzeća praktikuje finansijsko izveštavanje na internetu.¹⁴ Istraživanje dostupnosti finansijskih izveštaja preduzeća na području grada Kragujevca ukazuje da svega 13,33%, odnosno 6 preduzeća publikuje svoje finansijske izveštaje na sajtovima, dok velika većina, tj. 86,67% preduzeća to ne čini. Očigledno je dostupnost finansijskih izveštaja preduzeća u Kragujevcu nije na zavidnom nivou. Dostupnost računovodstvenih informacija i izveštaja analiziranih preduzeća, kao pretpostavka kvaliteta izveštavanja i zaštite javnog interesa, se može unaprediti razvojem kulture redovnog obelodanjivanja informacija javnosti, a ne samo kada to nalažu zakonske obaveze.

Jedna od značajnih dimenzija dostupnosti, je i učestalost sastavljanja i publikovanja finansijskih izveštaja. Rezultati analize učestalosti sastavljanja i obelodanjivanja finansijskih izveštaja su prikazani na Slici 2.

Slika 2. Dinamika izveštavanja



Izvor: rezultati analize

Više od četvrtine analiziranih preduzeća, odnosno 26,67% sastavlja finansijske izveštaje samo na kraju poslovne godine. Ovakvi rezultati ukazuju da se finansijsko izveštavanje svodi na zakonsku obavezu, odnosno da analizirana preduzeća u izveštajima ne vide korisne informacione izvore koji mogu biti korišćeni i tokom poslovne godine. Oko 26% ispitanika sastavlja finansijske izveštaje mesečno, a oko 24% kvartalno. Visoko učešće preduzeća koja sastavljaju finansijske izveštaje mesečno i kvartalno, tj. u kraćim vremenskim intervalima od propisanih, jasno ukazuje na to da su za ovu grupu preduzeća i njihove stejkholdere finansijski izveštaji važan informacioni izvor. Jedan od mogućih razloga učestalijeg sastavljanja finansijskih izveštaja jeste prisustvo stranog kapitala u određenom broju analiziranih preduzeća. Rezultati pokazuju da inostrani vlasnici imaju rigoroznije zahteve u pogledu kvaliteta i učestalosti finansijskog izveštavanja. Drugi mogući faktor intenzivnije dinamike izveštavanja jesu izraženije informacione potrebe brojnih stejkholdera. Međutim, ovim istraživanjem nije obuhvaćeno pitanje da li je ova učestalost rezultat intenzivnijih potreba internih (uprave preduzeća) ili eksternih korisnika informacija. Buduća, detaljnija istraživanja treba da ponude odgovor na pomenuto pitanje.

Poseban segment analize je posvećen ispitivanju stavova ispitanika u vezi sa njihovom ulogom u zaštiti javnog interesa. Ispitanicima su ponuđene dve izjave, i to: I - "Kroz adekvatno finansijsko izveštavanje vi štite interese javnosti" i II - "Vi izveštavate eksterne korisnike". Stavovi ispitanika su vrednovanim skalom od 1 do 5, pri čemu je ocena 1 označavala najmanji, a

¹⁴ Đukić, T. (2008). Finansijsko izveštavanje putem interneta. Ur. J. Čanak, Zbornik radova sa 39. Simpozijuma: *Uloga i zadaci finansijskog izveštavanja u procesu pridruživanja Evropskoj Uniji* (str. 110-126.). Beograd: SRRS.

ocena 5 najveći značaj. Analiza odgovora na pomenute izjave je imala za cilj da pruži odgovor na pitanje koliki značaj profesionalne računovođe pripisuju svojoj ulozi zaštitnika javnog interesa, odnosno izveštavanja eksternih korisnika. Rezultati deskriptivne analize u vezi sa tim dati su u Tabeli 2.

Tabela 2. Analiza odgovora na izjave I i II

	N	Sredina	Medijana	Stand. devijacija	Min	Max
Vi štite interese javnosti	45	3,40	3,0	1,44	1	5
Vi izveštavate eksterne korisnike	45	4,16	5,0	1,13	1	5

Izvor: rezultati analize

Najčešća ocena ispitanika kod obe izjave je ocena 5. Međutim, ispitanici su veći značaj u proseku pridali drugoj izjavi. Izjava "Kroz adekvatno finansijsko izveštavanje vi štite interese javnosti" je dobila prosečnu ocenu 3,4, odnosno podjednak broj ispitanika, oko 30%, je ovoj izjavi dao ocenu 3 i 5, odnosno po 17,78% ispitanika je ovoj izjavi dalo ocenu 1 i 4, a preostalih 4,44% je zaokružio ocenu 2. Relativno niža prosečna ocena od 3,4 ukazuje da ispitanici ne vrednuju visoko svoju ulogu zaštitnika javnog interesa. Nasuprot, prema međunarodnoj profesionalnoj računovodstvenoj regulativi i Okviru za pripremu i prezentaciju finansijskih izveštaja finansijski izveštaji imaju tretman izveštaja opšte namene, odnosno, tretiraju se najefikasnijim instrumentima zaštite javnog interesa. Samim tim, profesionalne računovođe kao nosioci procesa izveštavanja imaju ulogu zaštitnika javnog interesa. U prilog tvrdnje govore i stavovi IFAC-ovog Etičkog kodeksa za profesionalne računovođe. Naime, Kodeks ističe da su ciljevi računovodstvene profesije da funkcioniše prema najvišim profesionalnim standardima, da dostigne najviši nivo postignuća i uopšte udovolji zahtevima javnog interesa.

Ipak, ispitivane računovođe su veći značaj pridale svojoj ulozi izveštavanja eksternih korisnika, u odnosu na šire definisanu, aktivnu ulogu i delovanje u pravcu zaštite interesa javnosti. Favorizovanje uloge izveštavanja potvrđuje i ranije iznete zaključke po kojima se finansijski izveštaji, pa i eksterna revizija, često tretiraju samo kao puka zakonska forma. Razvoj i jačanje svesti o profesionalnim računovođama kao zaštitnicima javnog interesa zahteva sagledavanje finansijskog izveštavanja iz daleko šire perspektive, pre svega u kontekstu ekonomskih i širih potreba društva, akcionara i ostalih stejkholdera, i to kako kod kreatora, tako i kod korisnika izveštavanja. Tretman finansijskog izveštavanja u funkciji zaštite javnog interesa podrazumeva i to, da su kvalitetni finansijski izveštaji faktor redukcije rizika, tj. sigurnosti učesnika i uspostavljanja fer konkurencije na finansijskim tržištima, podsticanja investiranja i obezbeđenja efikasne alokacije kapitala. Istovremeno, obezbeđenje kvaliteta finansijskog izveštavanja se može smatrati veoma važnim faktorom razvoja tržišta kapitala, posebno u kontekstu razvoja nedovoljno razvijenih tržišta kapitala, kao što je slučaj Srbije i srpske privrede uopšte, naročito usled prisutnih procesa tranzicije i izražene težnje za uključivanjem u EU.

Navedeni rezultati ukazuju da budući napori ka razvoju računovodstvene profesije treba da budu usmereni na razvoj i jačanje svesti o značaju i ulozi finansijskog izveštavanja i ulozi profesionalnih računovođa kao nosilaca procesa izveštavanja, faktora kvaliteta izveštavanja i zaštitnika javnog interesa. U tom procesu zahteva se aktivna uloga računovodstvene profesije, koja treba da kroz sopstveni razvoj i unapređenje, potenciranje uloge zaštitnika javnog interesa i kvalitetno finansijsko izveštavanje, daje svoj doprinos. Dodatna edukacija profesionalnih računovođa može se smatrati ključnom, kako u vezi sa pomenutim pitanjima, tako i u vezi sa postizanjem odgovarajućeg kvaliteta izveštavanja uopšte.

3.2. Profesionalne računovođe i izveštavanje menadžmenta

Već je istaknuto da analiza relacije profesionalne računovođe – menadžment preduzeća ima najmanje dve dimenzije. Prva se odnosi na činjenicu da menadžment putem finansijskih izveštaja komunicira sa javnošću, te ima interes da direktno učestvuje u formulisanju strategije finansijskog izveštavanja. Uloga profesionalnih računovođa u ovom procesu je konsultantska, tj. relativno pasivna, dok formulisanje taktike finansijskog izveštavanja zahteva aktivno angažovanje profesionalnih računovođa. Druga pomenuta dimenzija se odnosi na informacione potrebe i zahteve menadžment struktura u pogledu informacija potrebnih za realizaciju upravljačkih aktivnosti. Ona u prvi plan postavlja pitanje obezbeđenja adekvatne informacione podrške i izveštavanja za potrebe menadžmenta preduzeća, kao najvažnijeg internog korisnika informacija. Pitanje odnosa menadžmenta preduzeća i profesionalnih računovođa na relaciji pružalac usluge – korisnik je izuzetno kompleksno i specifično. Tome doprinosi činjenica da aktuelna zakonska regulativa definiše odgovornost menadžmenta za finansijske izveštaje, što se formalno potvrđuje potpisom na obrascima finansijskih izveštaja. Formalna odgovornost uprave ne oslobađa profesionalne računovođe odgovornosti za finansijske izveštaje. Naime, računovodstvena funkcija sa svim svojim angažovanim kadrovima predstavlja neproizvodnu, uslužnu funkciju preduzeća, ili u kontekstu realizacije upravljačkih aktivnosti, podfunkciju funkcije upravljanja,¹⁵ te je u tom smislu neosporno, da profesionalne računovođe moraju delovati u pravcu zadovoljenja informacionih potreba menadžmenta. Ipak, postavlja se pitanje valorizovanja korisnosti i značaja prezentovanih informacija za proces odlučivanja. U vezi sa tim, drugi segment istraživanja je imao za cilj da ispita stavove profesionalnih računovođa u vezi sa značajem računovodstvenih izveštaja kao informacione podrške procesu odlučivanja menadžmenta.

Ispitanici su imali zadatak da na skali od 1 do 5 (pri čemu ocena 1 ukazuje na najmanji, a ocena 5 na najveći značaj) iznesu stavove o značaju računovodstvenih izveštaja za odlučivanje menadžera. Analiza je pokazala da je prosečna ocena ispitanika relativno visoka i da iznosi 4,22. Detaljnija analiza odgovora ukazuje da je 46,67% ispitanika ocenom 5 ocenilo značaj izveštaja za potrebe odlučivanja. Svega je jedan ispitanik značaj izveštaja za procese odlučivanja ocenio ocenom 1, dok ocene 2 nije bilo među odgovorima. Analiza nije uključila stavove menadžmenta po istom pitanju. Pretpostavlja se da bi analiza stavova menadžmenta sigurno dala značajan doprinos rezultatima istraživanja. Otuda, za svrhe dublje analize problema treba realizovati nova, dodatna istraživanja.

Pored ispunjavanja strogo formalnih zakonom nametnutih obaveza u vezi sa finansijskim izveštavanjem, danas se profesionalne računovođe promovišu kao partneri, članovi menadžerskih timova u preduzećima, tj. aktivni učesnici u upravljačkim procesima preduzeća. U prilog tome govore i rezultati ranijeg istraživanja, koji pokazuju da današnje računovođe, posebno upravljačke računovođe, najveći deo svog radnog vremena troše kao konsultanti ili analitičari.¹⁶ Pored pomenutih, ističu se i neke druge, nove uloge, profesionalnih računovođa, i to: kreatori strategije, agenti promena, lideri i/ili članovi međufunkcionalnih timova, dizajneri i kontrolori sistema merenja performansi i dr.¹⁷ Realizacijom svojih novih uloga, profesionalne računovođe pružaju snažniju, informacionim potrebama prilagođenu podršku menadžmentu preduzeća. U vezi sa tim, analizirani su stavovi profesionalnih računovođa po pitanju njihovih potencijalnih uloga i zadataka u preduzeću. Ispitanicima je dato pet izjava, koje je trebalo vrednovati ocenom od 1 (najmanji značaj), do 5 (najveći značaj). Rezultati analize su dati u Tabeli 3.

¹⁵ Malinić, S. (2001). *Organizacija računovodstva*. Kragujevac: Ekonomski fakultet, str. 62.

¹⁶ Milićević, V. (2009). Nove perspektive razvoja upravljačkog računovodstva. Ur. Jovan Čanak, *Zbornik: 40. Godina računovodstva i poslovnih finansija – dometi i perspektive* (str. 247-268.). Beograd: SRRS.

¹⁷ Lalević, A. (2007). *Računovodstvo ciljnih troškova – Target Costing*. Podgorica: Ekonomski fakultet, str. 110.

Rezultati prezentirani u Tabeli 3 ukazuju da su sve izjave, ponuđene ispitanicima, dobile prosečnu ocenu veću od 3,5. Najvišu prosečnu ocenu dobila je izjava IV. Najveći broj ispitanika je izjavi IV dao ocenu 5. Navedeno ukazuje da je prema stavovima računovođa jedan od njihovih primarnih zadataka izveštavanje.

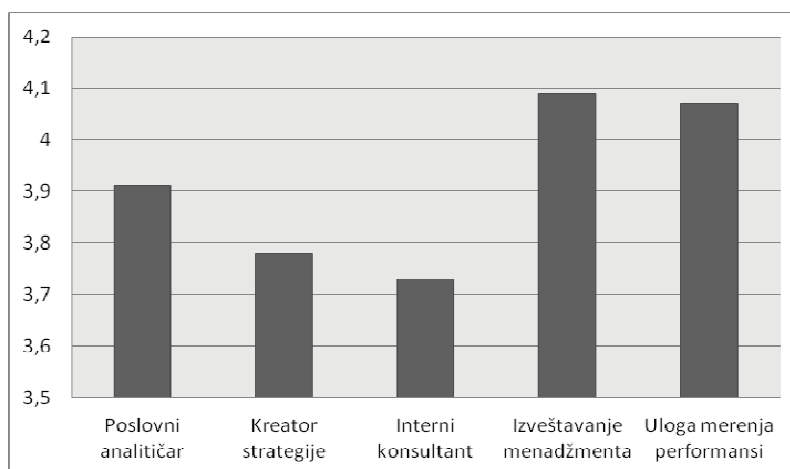
Tabela 3. Analiza novih uloga profesionalnih računovođa

Izjave	N	Sredina	Medijana	Stand. devijacija	Min	Max
I - Vi ste poslovni analitičar	45	3,91	4,00	1,10	1	5
II - Vi doprinosite kreiranju strategije	45	3,78	4,00	1,15	1	5
III - Vi ste interni konsultant	45	3,73	4,00	1,09	1	5
IV - Vi kreirate informacije za menadžment	45	4,09	4,00	1,04	1	5
V - Vi merite performanse preduzeća	45	4,07	4,00	1,07	1	5

Izvor: rezultati analize

U poređenju sa ranije učinjenom analizom uloge profesionalnih računovođa u izveštavanju eksternih korisnika, očigledno je da su ispitanici većom ocenom vrednovali svoju ulogu u izveštavanju eksternih korisnika (4,16) u odnosu na izveštavanje menadžmenta kao internog korisnika informacija. Ispitanici prevashodno sebe vide u ulozi eksternog izveštavanja. Izjava V je dobila relativno visoku ocenu (4,07) što ukazuje da računovođe, više u odnosu na ostale izjave, sebe vide u ulozi merenja performansi. Više od 45% ispitanika je dalo ocenu 5 ovoj izjavi. Najnižu ocenu dobila je izjava broj III, što ukazuje da se ispitane računovođe najmanje angažuju na internim konsultantskim poslovima. Podjednak broj ispitanika i to 28,89% je zaokružio ocenu 3 i ocenu 5, odnosno najčešća ocena je ocena 4. Doprinos ispitanika kreiranju strategije preduzeća (izjava II) je relativno nizak i iznosi u proseku 3,78. Više od 50% ispitanika je ovoj izjavi dalo ocenu 1, 2 ili 3. Iznenadujuće je što je izjava broj I dobila relativno nisku prosečnu ocenu od 3,91 budući da primena savremenih informacionih tehnologija, posebno u formi ERP softvera, dovodi do porasta obima poslova u domenu analize i interpretacije podataka.¹⁸ Oko 30% ispitanika je kod izjave broj I zaokružilo ocenu 1, 2 ili 3, odnosno najčešća ocena je ocena 4. Sagledavanju rezultata analize doprinosi i Slika 3. Stubići su zasnovani na prosečnoj oceni datoj ponuđenim izjavama o ulogama računovođa.

Slika 3. Rangiranje uloga profesionalnih računovođa



Izvor: rezultati analize

¹⁸ Malinić, S., Todorović, M. (2012). How does management accounting change under the influence of ERP?, *Ekonomska istraživanja*, 25(3), str. 722-751.

Može se zaključiti da profesionalne računovođe primarno sebe prepoznaju u ulozi izveštavanja, kako eksternih, tako i internih korisnika. Međutim, mogućnost obezbeđenja adekvatne informacione podrške stekholderima u velikoj meri zavisi od primenjenih metodoloških rešenja. Pitanje primenjenih metodologija neposredno dovodi do razmatranja računovodstva troškova (upravljačkog računovodstva), kao kvantitativne osnove celokupnog računovodstvenog informacionog sistema.

Naredni segment upitnika imao je za cilj da pokaže kako je pozicionirano računovodstvo troškova u preduzećima grada Kragujevca i koji sistem obračuna troškova preduzeća primenjuju. Posebna pažnja je posvećena pitanju upoznatosti profesionalnih računovođa sa savremenim sistemima obračuna troškova, koji nastaju i primenjuju se sa ciljem prevazilaženja slabosti tradicionalnih sistema obračuna troškova, odnosno sa ciljem kreiranja kvalitetnije informacione podrške.

Analiza je pokazala da od 45 anketiranih preduzeća 60%, tj. 27 preduzeća, organizuje obračun troškova u okviru klase 9. Međutim, račune mesta troškova, na grupama 92, 93 i 94, koristi samo 44,44 % preduzeća. Preostala preduzeća ne koriste potencijal računovodstva troškova u smislu obračuna troškova, prihoda i rezultata po užim organizacionim jedinicama, pre svega mestima troškova, već se obračun kroz klasu 9 svodi na ispunjavanje zakonske obaveze. To podrazumeva prenos troškova direktno na nosioce troškove (grupu 95) i to uglavnom na kraju poslovne godine. Nepovoljna situacija u pogledu korišćenja računa mesta troškova se može objasniti činjenicom da u našoj zemlji ne postoji zakonska obaveza obračuna troškova po mestima troškova. Prema tome, informacioni potencijal zasnovan na obračunu troškova po mestima troškova je u velikoj meri neiskorišćen. Pored toga, u analiziranim preduzećima dominiraju tradicionalni sistemi obračuna troškova, i to: sistem obračuna po stvarnim troškovima sa 81,48% i sistem obračuna po standardnim troškovima sa 14,81%. Budući da kvalitet informacione podrške računovodstva troškova direktno zavisi od razuđenosti obračuna troškova i rezultata na različitim nivoima, ali i od primenjenih metodoloških rešenja, u celini prezentirani rezultati ukazuju da postoji relativno nizak nivo razvijenosti računovodstvene funkcije preduzeća u Kragujevcu, naročito u delu računovodstva troškova.

Pitanje implementacije savremenih sistema obračuna troškova sigurno nije primarna odgovornost profesionalnih računovođa. Međutim, posedovanje adekvatnih znanja i veština profesionalnih računovođa svakako je jedan od važnih preduslova za implementaciju savremenih sistema obračuna troškova. Čini se da je sigurno jedan od važnih preduslova njihove primene posedovanje adekvatnih znanja i veština. Otuda je jedan od ciljeva istraživanja bio sagledavanje trenutnog nivoa upoznatosti profesionalnih računovođa sa savremenim sistemima obračuna troškova. Ispitanicima su postavljena pitanja da li su upoznati sa sledećim sistemima obračuna troškova, i to: obračun troškova po aktivnosti (Activity Based Costing – ABC), obračun ciljnih troškova (Target Costing – TC), obračun na bazi kontinuiranih ušteda (Kaizen Costing – KC), obračun troškova po aktivnostima baziran na vremenu (Time Driven Activity Based Costing – TDABC), obračun troškova po fazama životnog ciklusa (TLCPC) i obračun troškova kroz lanac vrednosti (Value Chain Analyses – VCA). Ispitanicima je za svaki od ponuđenih savremenih sistema obračuna troškova ponuđena skala sa ocenama od 1 (najniži nivo upoznatosti) do 5 (najviši nivo upoznatosti). Rezultati ovog segmenta ispitivanja prikazani su u Tabeli 4.

Od ukupno 45 anketiranih preduzeća manje od 10% preduzeća poznaje karakteristike i primenjuje savremene sisteme obračuna troškova. Niska prosečna ocena, ispod 3, za sve savremene sisteme obračuna troškova ukazuje da profesionalne računovođe u Kragujevcu vrlo malo znaju o savremenim sistemima obračuna troškova. Ispitanici su najmanje upoznati sa TDABC sistemom, što je i logično, budući da se hronološki posmatrano ovaj sistem poslednji i pojavio. Najveći broj ispitanika, čak 44,74% je na pitanje upoznatosti sa ovim sistemom obračuna troškova dalo ocenu 1. Sa druge strane, ispitanici su najviše upoznati sa ABC

sistemom, koji je u određenoj meri i zaživeo u praksi preduzeća u našoj zemlji. Na to ukazuju i rezultati ranije sprovedenih istraživanja u Srbiji.¹⁹

Tabela 4. Upoznatost i primena savremenih sistema obračuna troškova

	1	2	3	4	5	Ukupno	Prosečna ocena
ABC	31,58%	7,89%	36,84%	15,8%	7,89%	100%	2,61
TC	34,21%	15,79%	31,58%	5,26%	13,16%	100%	2,47
KC	42,11%	18,42%	26,32%	7,89%	5,26%	100%	2,15
TDABC	44,74%	18,42%	26,32%	7,89%	2,63%	100%	2,05
TLCPC	36,84%	21,06%	23,68%	13,16%	5,26%	100%	2,28
VCA	42,11%	13,16%	31,58%	10,52%	2,63%	100%	2,18

Izvor: rezultat analize

Generalno, rezultati ukazuju da u sferi poznavanja savremenih računovodstvenih metodologija postoji značajan prostor za buduća unapređenja. Jedini način za to je najpre, kontinuirana edukacija profesionalnih računovođa o osnovama, implementaciji i funkcionisanju savremenih sistema obračuna troškova, ali i menadžmenta preduzeća. Edukacija menadžmenta preduzeća je neophodna najmanje iz dva razloga. Prvi, kako bi se razvila svest o značaju i kvalitetu informacione podrške računovodstva troškova, posebno one zasnovane na primeni savremenih metodologija. Drugi razlog proizilazi iz činjenice da bez inicijative i podrške menadžmenta, procesa edukacije računovođa i implementacije savremenih sistema obračuna troškova, ne može ni biti reči o unapređenjima. Takođe, praksa je pokazala da postoji značajna uslovljenost primene inovativnih računovodstvenih metodologija prilivom stranog kapitala, menadžmenta i znanja. Iz te perspektive mogu se očekivati dalji pozitivni pomaci na ovom polju razvojem srpske privrede pod uticajem internacionalizacije poslovanja.

Zaključak

U skladu sa opštim i specifičnim ciljevima postavljenim u ovom radu sprovedeno je istraživanje, anketiranjem zaposlenih na poslovima računovodstva i finansija, u 45 preduzeća na području grada Kragujevca. Izloženi rezultati ukazuju da se trenutni nivo razvijenosti računovodstvene profesije i shvatanje njene uloge u procesu efikasnog upravljanja u gradu Kragujevcu ne razlikuje od republičkog proseka, koji je sa druge strane, daleko ispod svetskog nivoa. Očigledno je, da se još uvek, uloga i značaj profesionalnih računovođa u procesu efikasnog upravljanja preduzećem ne shvataju na pravi način. Rezultati sprovedenog istraživanja ukazuju i na sledeće:

- prosečni računovođa u gradu Kragujevcu je osoba ženskog pola, visoke stručne spreme, starija od 40 godina;
- kvalifikaciona struktura zaposlenih u računovodstvu i rukovodilaca je zadovoljavajuća, budući da 64,44% ispitanika i 84,44% rukovodilaca ima visoku stručnu spremu;
- profesionalne računovođe veliki značaj pripisuju kontinuiranoj edukaciji (korisnost seminara je ocenjena ocenom 4,22) i posećuju edukativne seminare u proseku više od dva puta godišnje;
- profesionalne računovođe se primarno prepoznaju u ulozi izveštavanja kako eksternih, tako i internih korisnika, međutim, treba težiti unapređenju u domenu shvatanja njihove uloge zaštitnika javnog interesa;

¹⁹ Malinić, S., Jovanović, D., Janković, M. (2012). op.cit., str. 297-309.

- visoko se vrednuje uloga profesionalnih računovođa u merenju performansi, dok se nedovoljno vrednuje njihova uloga kao kreatora strategije i poslovnog analitičara (prosečne ocene su ispod 4);
- nedovoljno je razvijena praksa da preduzeća svoje finansijske izveštaje publikuju na svojim sajtovima, odnosno samo 13,33% u gradu Kragujevcu to čini.

Naročitu pažnju treba posvetiti analizi rezultata iz domena računovodstva troškova. Nivo razvoja i primene savremenih sistema obračuna i koncepta upravljanja troškovima u gradu, i šire u našoj zemlji, ne korespondira sa dostignutim nivoom razvoja i primene u zemljama sa razvijenom računovodstvenom profesijom. Rezultati istraživanja ukazuju da je više od 30% ispitanika prvi put čulo za obračun troškova po aktivnostima, obračun ciljnih troškova, obračun Kaizen troškova, obračun troškova po aktivnostima baziranom na vremenu, obračun troškova po fazama životnog ciklusa i obračun troškova kroz lanac vrednosti.

Na kraju, ocenu razvoja računovodstvene profesije i prakse nemoguće je dati bez razmatranja ukupnog privredno-sistemskog ambijenta zemlje. Dominantno obeležje višedecenijskog perioda sa kraja 20. veka je marginalizovanje računovodstva u Srbiji. Početak novog veka karakterišu istaknuti značajni naponi ka poboljšanju i unapređenju računovodstvene prakse i profesije. Tome doprinosi uključivanje SRRS u IFAC, uspostavljanje saradnje sa britanskom ACCA i neposredna primena IES i ECPA. Ovom pozitivnom trendu doprinose i započete reforme obrazovnog sistema Srbije, u skladu sa Bolonjskom deklaracijom i Lisabonskom konvencijom, podržane zakonskom obrazovnom regulativom uključujući i profesionalno obrazovanje i osposobljavanje računovođa, posebno proces kontinuirane profesionalne edukacije, a sve u funkciji kvaliteta finansijskog izveštavanja u Srbiji. Mogući dalji pravci unapređenja računovodstvene profesije u gradu Kragujevcu i šire na području čitave zemlje su sledeći: ojačati saradnju između visoko obrazovnih institucija i privrede, naročito u delu međusobnog transfera znanja i veština; povećati broj edukativnih seminara aktuelizovane sadržine za različite ciljne grupe; unaprediti i uskladiti obrazovne programe visokoškolskih institucija Srbije sa obrazovnim programima zemalja sa razvijenom tržišnom privredom, i sl.

Imajući u vidu da u Srbiji, a posebno za područje grada Kragujevca, postoji veoma mali broj radova na ovu temu, ovo istraživanje se može smatrati kao jedan od pionirskih projekata. Autori su svesni mogućih ograničenja istraživanja prezentovanog u ovom radu, a koja se odnose na veličinu uzorka, anketnu proceduru i potencijalnu subjektivnost samih autora u realizaciji istraživanja. Na kraju, za svrhe dobijanja detaljnijih i sveobuhvatnijih rezultata koji bi jasnije ukazali na buduće pravce razvoja računovodstvene profesije, u budućim istraživanjima poželjno bi bilo u uzorak uključiti veći broj preduzeća, proširiti istraživanje na veći broj godina i analizirati pitanja iz upitnika na nivou svih preduzeća i posebno za mala, srednja i velika preduzeća.

Reference

1. Božić, R. (2013). Determinante pouzdanosti i kvaliteta informacija sadržanih u finansijskim izveštajima. (ur.), Dragan Mikerević, Zbornik radova: *Računovodstvo, revizija i poslovne finansije u uslovima odgovornijeg ponašanja učesnika na tržištu*. Banja Luka: Savez računovođa i revizora RS.
2. Đukić, T. (2008). Finansijsko izveštavanje putem interneta. (ur.) J. Čanak, Zbornik radova sa 39. Simpozijuma: *Uloga i zadaci finansijskog izveštavanja u procesu pridruživanja Evropskoj Uniji*. Beograd: Savez računovođa i revizora Srbije.
3. Knežević, G., Mizdraković, V. (2010). Exploratory research of activity-based costing method implementation in Serbia. *Ekonomika istraživanja* 23(3), str. 68-81.
4. Lalević, A. (2007). *Računovodstvo ciljnih troškova – Target Costing-*. Podgorica: Ekonomski fakultet.
5. Malinić, S., Todorović, M. (2013). Računovodstveno integrisano izveštavanje u kontekstu teorije i prakse Evropske Unije. Lojpur Adélko (ur.), Lakićević Milan (ur.), 7. Kongres: *Perspektive*

računovodstveno-finansijske profesije u procesu pridruživanja EU. Podgorica: Institut sertifikovanih računovođa Crne Gore.

6. Malinić, S., Jovanović, D., Janković, M. (2012). Competitive Management Accounting – Response to the Challenges of Strategic Business Decision Making. *Facta Universitatis Series: Economics and Organization* (9)3, str. 297-309.
7. Malinić, S., Todorović, M. (2012). How does management accounting change under the influence of ERP?. *Ekonomski istraživanja*, 25(3), str. 722-751.
8. Malinić, S., Todorović, M. (2012). Savremena uloga računovođa u realizaciji javnog interesa i menadžmenta preduzeća – izazovi i odgovornosti. (ur.) Pavle Gacov, *Zbornik radova sa 14. Simpozijuma Saveza računovođa Republike Makedonije*, Struga: Savez računovođa republike Makedonije.
9. Malinić, S., Todorović, M. (2010). Upravljačko računovodstveni aspekti jačanja izvozne konkurentnosti – strategijski pristup kao odgovor na izazove promena. (ur.) M. Backović, Savetovanje pod nazivom „Kako povećati konkurentnost privrede Srbije – preporuke za kreatore ekonomske politike“. Beograd: Naučno društvo ekonomista Srbije sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet u Beogradu.
10. Malinić, S. (2008). *Upravljačko računovodstvo*, Kragujevac: Ekonomski fakultet.
11. Malinić, S. (2001). *Organizacija računovodstva*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
12. Milićević, V. (2009). Nove perspektive razvoja upravljačkog računovodstva. (ur.) J. Čanak, *Zbornik: 40. Godina računovodstva i poslovnih finansija – dometi i perspektive*. Beograd:SRRS.
13. Todorović, M., Malinić, S., Janjić, V. (2013). Education For Professional Accountants In The Process Of Accounting Profession Globalization. *Actual Problems Of Economics*, 2(40), str. 374-384.
14. Todorović, M. (2013). *Obračun troškova po aktivnostima baziran na vremenu – instrument integrisanog upravljanja lean poslovnim procesima*, doktorska disertacija. Kragujevac: Ekonomski fakultet.

ANALIZA FINANSIJSKOG POLOŽAJA I RENTABILNOSTI PRIVREDNIH SUBJEKATA IZ KRAGUJEVCA

Dr Vladimir Obradović*

Nemanja Karapavlović

***Apstrakt:** Cilj istraživanja u ovom radu jeste otkrivanje ključnih tendencija u razvoju finansijskog položaja i rentabilnosti privrednih subjekata sa sedištem u Kragujevcu tokom poslednjih godina. Analiza finansijskog položaja i rentabilnosti, sprovedena na uzorku od 50 privrednih društava različitih delatnosti, obuhvata trogodišnji period od kraja 2009. do kraja 2012. godine i zasniva se na pokazateljima likvidnosti, solventnosti, finansiranja stalne imovine i rentabilnosti, a izvršena je i analiza razvoja neto obrtnog fonda. Kao osnova za analizu korišćeni su godišnji, javno raspoloživi, finansijski izveštaji posmatranih privrednih društava. Otkrivena je opšta tendencija pogoršanja finansijskog položaja privrednih subjekata koji čine uzorak tokom perioda koji je obuhvaćen analizom. Negativan iznos neto obrtnog fonda, odnosno neto obrtnih sredstava, na kraju perioda govori o finansiranju dela stalne imovine kragujevačkih privrednih subjekata kratkoročnim kapitalom. Nakon značajnog pada rentabilnosti posmatranih privrednih subjekata u celini u 2011. u odnosu na 2010. godinu, zabeleženo je njeno poboljšanje u 2012. godini. Analiza je, takođe, otkrila da postoji značajan prostor za unapređenje kvaliteta finansijskog izveštavanja kragujevačkih privrednih subjekata.*

***Ključne reči:** finansijska struktura, likvidnost, solventnost, neto obrtni fond, rentabilnost*

Uvod

Analiza finansijskog položaja i rentabilnosti privrednih subjekata vrši se prevashodno na bazi njihovih finansijskih izveštaja. Glavni razlog za korišćenje finansijskih izveštaja za navedenu svrhu ogleda se u njihovoj kompletnosti, u smislu kvantitativnih i kvalitativnih informacija koje pružaju (Kothari & Barone, 2006). Analiza finansijskog položaja zasniva se na informacijama prezentiranim u bilansu stanja (izveštaju o finansijskom položaju), dok se analiza rentabilnosti (profitabilnosti) zasniva na kombinaciji informacija iz bilansa stanja i bilansa uspeha (izveštaja o ukupnom rezultatu).

Analiza finansijskih izveštaja koje jedno preduzeće sastavlja, podvrgava reviziji i publikuje predstavlja osnovu za donošenje odluka od strane brojnih stejkholdera. Pri tome, ciljevi analize se razlikuju u zavisnosti od perspektive korisnika finansijskih izveštaja (Fraser & Ormiston, 2004). Sadašnji i potencijalni vlasnici (investitori, akcionari) nastoje da otkriju izgled preduzeća za budućnost, kao i da saznaju da li se njime upravlja na efikasan i efektivan način, kako bi doneli odluke o novim ulaganjima (kupovinom novih akcija), zadržavanju postojećih uloga (akcija) ili njihovom povlačenju (prodaji). Kreditori su prevashodno zainteresovani za kreditni bonitet tražilaca zajmova (kredita), kao i za procenu verovatnoće naplate već odobrenih zajmova u ugovorenom roku. Poslovni partneri (kupci i dobavljači) nastoje da otkriju da li će preduzeće biti u stanju da ispuni svoje sadašnje i buduće ugovorne obaveze. Sadašnji i potencijalni zaposleni žele da saznaju kakve su perspektive preduzeća, jer one opredeljuju verovatnoću očuvanja radnih mesta, kretanje zarada i promene uslova rada.

Cilj analize finansijskih izveštaja sprovedene u ovom radu jeste otkrivanje tendencija u kretanju finansijskog položaja i rentabilnosti privrednih subjekata sa sedištem u Kragujevcu. Polazeći od navedenog cilja analize, jasno je da predmet analize ne mogu biti finansijski izveštaji samo jednog preduzeća. Naprotiv, najbolji način za sticanje potpune predstave o finansijskom položaju i rentabilnosti kragujevačke privrede jeste uključivanje finansijskih izveštaja svih

* vobradovic@kg.ac.rs

kragujevačkih privrednih subjekata u analizu. Međutim, zbog objektivne nemogućnosti da se pribave celoviti finansijski izveštaji svih kragujevačkih privrednih subjekata, jedino što preostaje jeste analiza uzorka. Otkrivanje tendencija u razvoju finansijskog položaja i rentabilnosti ne može da se zasniva na ispitivanju samo poslednjeg bilansa stanja i samo poslednjeg bilansa uspeha, već na ispitivanju niza uzastopnih bilansa stanja i bilansa uspeha, što analizi daje dinamički karakter.

U nastavku će najpre biti objašnjen način formiranja uzorka, kao i izbor perioda koji analiza pokriva, uz navođenje razloga zbog kojih uključenje svih kragujevačkih preduzeća u analizu nije bilo moguće. Nakon ukazivanja na ograničenja analize koja su vezana za kvalitet prikupljenih podataka, uslediće primena konkretnih instrumenata analize.

1. Podaci o analiziranim privrednim subjektima

Analiza sprovedena u ovom radu zasnovana je na redovnim godišnjim bilansima stanja (izveštajima o finansijskom položaju) i bilansima uspeha aktivnih privrednih društava sa sedištem u Kragujevcu, raspoloživim na zvaničnom internet sajtu Agencije za privredne registre Republike Srbije (www.apr.gov.rs). Na pomenutom internet sajtu u vreme prikupljanja podataka za analizu (kraj 2013. godine) bili su raspoloživi godišnji finansijski izveštaji za 2010, 2011. i 2012. godinu, pri čemu svaki set izveštaja, u skladu sa propisima koji tangiraju finansijsko izveštavanje kompanija u Srbiji, sadrži i komparativne informacije koje se odnose na godinu koja prethodi. Iz tog razloga, analiza pokriva period od 31. decembra 2009. godine, kao datuma prvih raspoloživih bilansa stanja, do 31.12.2012. godine, kao datuma poslednjih raspoloživih bilansa stanja.

U slučaju privrednih društava koja, pored pojedinačnih, sastavljaju i konsolidovane finansijske izveštaje, kao merodavni su uzimani konsolidovani izveštaji. Pri tome, pojedinačni izveštaji privrednih društava uključenih u krug konsolidovanja u svojstvu zavisnih društava nisu uzimani u obzir, čime je izbegnuto njihovo dvostruko uključivanje u analizu.

Predmet analize jesu samo ona aktivna privredna društva sa sedištem u Kragujevcu za koja su raspoloživi kompletni finansijski izveštaji za 2010, 2011. i 2012. godinu. Privredna društva kod kojih nije ispunjen going-concern princip, tj. privredna društva u procesu likvidacije ili stečaja, nisu uključena u analizu. U analizu nisu uključena ni privredna društva u procesu restrukturiranja, kao ni javna preduzeća, s obzirom na to da ove kategorije privrednih subjekata predstavljaju predmet analize u posebnim radovima uključenim u ovu monografiju. Konačno, u analizu nisu uključene banke, zbog značajne različitosti bilansnih šema koje važe za njih i, samim tim, nedovoljne uporedivosti njihovih finansijskih izveštaja sa izveštajima ostalih privrednih društava.

Polazeći od prethodnih napomena, identifikovano je 50 privrednih društava različitih delatnosti koja ispunjavaju uslove da budu obuhvaćena analizom. Njihov spisak dat je u Tabeli 1. Od privrednih društava navedenih u pomenutoj tabeli, 11 (22%) ima pravnu formu akcionarskog društva, a 39 (78%) pravnu formu društva sa ograničenom odgovornošću. Prema podacima iz finansijskih izveštaja za 2012. godinu, 13 privrednih društava (26%) spada u kategoriju velikih privrednih subjekata, 29 (58%) u kategoriju srednjih, a preostalih 8 (16%) u kategoriju malih privrednih subjekata. Relativno skromno učešće malih privrednih subjekata u uzorku uslovljeno je činjenicom da se finansijski izveštaji privrednih subjekata iz ove kategorije samo u retkim slučajevima objavljuju na sajtu Agencije za privredne registre. Posmatrano sa aspekta delatnosti, uzorak obuhvata 22 proizvodna (44%), 14 trgovinskih (28%) i 14 (28%) uslužnih privrednih društava.

Tabela 1: Privredni subjekti obuhvaćeni analizom

ADMIRA	ORANICA
AGRO MASTER	ORION
AGROMARKET	PRIZMA
AUTO TAKOVO	RAJ-TRANS
BAKI	RAPP ZASTAVA
BRAĆA POPOVIĆ	SANEL
ČAR	SENA
CENTAR ZA STRNA ŽITA	SPIN COMPANY
ED CENTAR	SRBIJA
FENIKS-FOCUS	ST PREVOZ
FIAT AUTOMOBILI SRBIJA	ŠUMADIJA BROKER
FORMA IDEALE	ŠUMARICE
FRUTIVITA	SUNCE MARINKOVIĆ
GRADSKA AGENCIJA ZA SAOBRAĆAJ	SWISSLION MILODUH
HIDRAULIKA KURELJA-PROLETER	TAKOVO OSIGURANJE
HODLMAYR ZASTAVA	TPV ŠUMADIJA
KLANICA I PRERADA MESA BUDUĆNOST	TRAG-PRESS
KOLE PETROL	TRGOVINA 22
KUČ-COMPANY	UNIOR COMPONENTS
KVIN	VETERINARSKA STANICA KRAGUJEVAC
MD-EX	VULOVIĆ TRANSPORT
MEGGLE SRBIJA	WACKER NEUSON KRAGUJEVAC
MORAVA	ZASTAVA KOVAČNICA
NIKOM	ZASTAVA ORUŽJE
NOVART	ZASTAVA TAPACIRNICA

Kretanja bilansnih vrednosti sredstava, prihoda od prodaje i broja zaposlenih svih posmatranih preduzeća u periodu od 2009. do 2012. godine prikazana su u Tabeli 2.

Tabela 2: Kretanja ukupnih sredstava, prihoda od prodaje i broja zaposlenih

	2009.	2010.	2011.	2012.
ukupna sredstva (u milionima dinara)	93.462	103.496	167.890	234.758
prihodi od prodaje (u milionima dinara)	51.491	61.319	63.946	102.028
broj zaposlenih	9.617	10.345	10.046	10.856

Zbir bilansnih vrednosti sredstava posmatranih privrednih društava na kraju 2012. godine veći je oko 2,5 puta u odnosu na kraj 2009. godine, zbir prihoda od prodaje u 2012. godini je oko 2 puta veći od zbira prihoda od prodaje u 2009. godini, dok je ukupan broj zaposlenih u 2012. godini za 13% veći u odnosu na 2009. godinu. Prethodne tendencije ukazuju na porast obima aktivnosti posmatranih privrednih subjekata u celini u periodu koji je obuhvaćen analizom.

2. Upotrebljivost podataka za analizu

Valjanost bilo koje analize finansijskog položaja i rentabilnosti uslovljena je upotrebljivošću bilansnih podataka (podataka u bilansu stanja i bilansu uspeha). Upotrebljivost bilansnih podataka može da bude ugrožena neadekvatnim postupcima procenjivanja pozicija bilansa stanja (sredstava, obaveza i sopstvenog kapitala) i bilansa uspeha (prihoda i rashoda),

čime se otežava ili čak onemogućava izvođenje ispravnih zaključaka o finansijskom položaju i rentabilnosti privrednih subjekata (Ranković, 1999). S obzirom na to, finansijski izveštaji će se smatrati podobnim za analizu ukoliko su sastavljeni u skladu sa važećim regulatornim okvirom finansijskog izveštavanja (zakonima i standardima).

Pošto izveštaj nezavisnog revizora upravo sadrži mišljenje o usaglašenosti finansijskih izveštaja sa važećim regulatornim okvirom finansijskog izveštavanja, tj. sa Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja kao zvaničnom osnovom za sastavljanje finansijskih izveštaja u Srbiji, u cilju ispitivanja upotrebljivosti za analizu bilansa stanja i bilansa uspeha privrednih društava koja čine uzorak, izvršen je uvid u izveštaje o obavljenoj eksternoj reviziji. Pri tome, predmet interesovanja bili su izveštaji revizora koji se odnose na finansijske izveštaje za 2010, 2011. i 2012. godinu, za svaki od 50 privrednih subjekata koji čine uzorak (ukupno 150 izveštaja o obavljenoj reviziji). U slučaju 4 privredna subjekta, nije pronađen izveštaj revizora za jednu od tri godine, niti na sajtu Agencije za privredne registre, niti na sajtu Beogradske berze, niti na sajtu odnosnog privrednog subjekta. U jednom slučaju, revizor se uzdržao od mišljenja, zbog nemogućnosti da prikupi dovoljno revizijskih dokaza. U 43 izveštaja (29%) izraženo je mišljenje sa rezervom, zbog uočenih propusta u finansijskim izveštajima, u 14 izveštaja (9%) izraženo je pozitivno mišljenje, ali uz ukazivanje na nedostatke u finansijskim izveštajima koji tangiraju prikazani finansijski položaj ili rentabilnost, dok 88 izveštaja (59%) sadrži pozitivno mišljenje bez skretanja pažnje na nedostatke koji tangiraju finansijski položaj i rentabilnost.

Primeri propusta načinjenih prilikom sastavljanja bilansa stanja i bilansa uspeha, koje su revizori istakli u svojim izveštajima, jesu: neadekvatno procenjivanje aktivnih i pasivnih vremenskih razgraničenja, propuštanje da se izvrši rezervisanje iako za to postoji osnov, nepravilan obračun odloženih poreskih sredstava i obaveza i sa njima povezanih odloženih poreskih prihoda i rashoda, propuštanje da se deo dugoročnih obaveza koji dospeva u roku kraćem od godinu dana reklasifikuje u kratkoročne obaveze (čime su precenjene dugoročne, a potcenjene kratkoročne obaveze), neadekvatno procenjivanje goodwill-a, propuštanje da se izvrši otpisivanje nekih pozicija stalne imovine, izostanak testiranja obezvređenja pozicija stalne imovine, iskazivanje pozicija stalne imovine uprkos nepostojanju dokaza o vlasništvu, greške u primeni koncepta fer vrednosti za procenjivanje stavki stalne imovine, precenjivanje stalnih sredstava namenjenih prodaji, neslaganje stanja zaliha u glavnoj knjizi sa pomoćnim knjigama, propuštanje da se ispita eventualno obezvređenje zaliha starijih od godinu dana, propuštanje da se izvrši otpis nenaplativih potraživanja, neusaglašenost iznosa osnovnog kapitala u bilansu stanja sa iznosom osnovnog kapitala upisanim u Registar privrednih subjekata, propuštanje da se obračunaju kursne razlike za kredite sa valutnom klauzulom i greške u postupku konsolidovanja. Pri tome, uočeno je da pojedini privredni subjekti, prema mišljenju njihovih revizora, ponavljaju iste propuste iz godine u godinu.

Na osnovu prethodnog, može se konstatovati da postoji značajan prostor za unapređenje kvaliteta finansijskog izveštavanja privrednih subjekata sa sedištem u Kragujevcu. Finansijski izveštaji privrednih subjekata koji čine uzorak, posmatrani u celini, ne predstavljaju potpuno pouzdanu osnovu za analizu i ocenu finansijskog položaja i rentabilnosti kragujevačke privrede. Ipak, oni čine dovoljno pouzdanu, ali i jedinu raspoloživu osnovu za takvu analizu.

Važna pretpostavka analize jeste i adekvatna klasifikacija bilansnih pozicija. S tim u vezi, može se konstatovati da su u zvaničnim šemama bilansa stanja i bilansa uspeha, koje slede svi posmatrani privredni subjekti, kategorije potrebne za analizu uglavnom jasno istaknute. Šema bilansa stanja je koncipirana polazeći od principa rastuće likvidnosti i rastuće dospelosti, mada ovi principi nisu sasvim dosledno ispoštovani. Prisustvo izdvojenih pozicija odloženih poreskih sredstava u aktivni i odloženih poreskih obaveza u pasivi zahteva odgovarajuće pregrupisanje bilansnih podataka pre otpočinjanja analize. Naime, prema bilansnoj šemi merodavnoj za privredne subjekte u Srbiji, odložena poreska sredstva ne predstavljaju niti deo stalne, niti deo obrtne imovine, već se iskazuju kao posebna, treća kategorija aktive, dok se odložene poreske obaveze prikazuju odvojeno i od dugoročnih i od kratkoročnih obaveza. Polazeći od potrebe da

se, u cilju sprovođenja analize finansijskog položaja, imovina podvoji na dugoročnu (stalnu) i kratkoročnu (obrtnu), a obaveze na dugoročne i kratkoročne, i Međunarodnog računovodstvenog standarda 1 (paragraf 56), koji zabranjuje klasifikovanje odloženih poreskih sredstava kao kratkoročnih (obrtnih) sredstava i odloženih poreskih obaveza kao kratkoročnih obaveza (IFRS Foundation, 2012), u analizi koja sledi odložena poreska sredstva biće tretirana kao deo dugoročne (stalne) imovine, a odložene poreske obaveze kao deo dugoročnih obaveza.

3. Analiza razvoja finansijskog položaja

Analiza razvoja finansijskog položaja zasniva se na podacima prezentiranim u bilansima stanja privrednih društava koja čine uzorak, na dan 31.12. svake od četiri posmatrane godine (2009, 2010, 2011. i 2012). Kao osnova za otkrivanje tendencija u razvoju finansijskog položaja poslužiće kretanja pokazatelja (racio brojeva) likvidnosti, solventnosti i finansiranja stalne imovine, kao i kretanje neto obrtnog fonda (neto obrtnih sredstava), i to na dva nivoa: (1) nivou pojedinačnih privrednih subjekata koji čine uzorak i (2) nivou uzorka u celini.

3.1. Analiza razvoja likvidnosti

Likvidnost se definiše kao sposobnost preduzeća da zadovolji svoje potrebe za gotovinom čim one nastanu (Schoenebeck, 2007), odnosno kao njegova sposobnost da bezuslovno ispuni dospele obaveze (Ranković, 1999). Uobičajeni pokazatelji likvidnosti, koji se izračunavaju na osnovu bilansa stanja, jesu: (a) racio opšte likvidnosti i (b) racio reducirane likvidnosti.

Racio opšte likvidnosti (current ratio) izražava se odnosom

$$\frac{\text{obrtna sredstva}}{\text{kratkoročne obaveze}}$$

i pokazuje sa koliko dinara obrtnih sredstava je pokriven svaki dinar kratkoročnih obaveza. Drugim rečima, ovaj racio pokazuje da li na dan bilansa stanja (kraj poslovne godine) preduzeće raspolaže sredstvima u obliku gotovine i sredstvima koja će se konvertovati u gotovinu tokom naredne poslovne godine dovoljnim za pokriće obaveza koje dospevaju u toku istog perioda (Robinson, Munter & Grant, 2004). U literaturi i, naročito, bankarskoj praksi se može sresti stav da racio treba da bude najmanje 2, ali takav stav nije naišao na opštu prihvatljivost. Ipak, postoji opšta saglasnost da racio manji od 1 označava nezadovoljavajuću likvidnost, pri čemu je od naročitog značaja posmatranje razvoja ovog pokazatelja tokom niza godina (Ranković, 1999).

Kretanje racija opšte likvidnosti analiziranih privrednih društava tokom posmatranog perioda prikazano je u Tabeli 3.

Tabela 3: Kretanje racija opšte likvidnosti

	2009.	2010.	2011.	2012.
ukupna obrtna sredstva (u milionima dinara)	40.985	42.954	64.023	73.492
ukupne kratkoročne obaveze (u milionima dinara)	26.814	34.319	57.507	109.248
racio opšte likvidnosti na nivou uzorka	1,53	1,25	1,11	0,67
broj privrednih subjekata sa raciom iznad 2	11	10	9	12
broj privrednih subjekata sa raciom između 1 i 2	25	26	25	23
broj privrednih subjekata sa raciom ispod 1	14	14	16	15

Racio opšte likvidnosti uzorka u celini, utvrđen kao količnik zbira obrtnih sredstava svih posmatranih privrednih društava i zbira njihovih kratkoročnih obaveza, pokazuje jasnu tendenciju pada tokom čitavog posmatranog perioda. U poslednjoj godini svaki dinar kratkoročnih obaveza pokriven je sa samo 0,67 dinara obrtnih sredstava, što govori da je deo kratkoročnog kapitala uložen u stalna (fiksna) sredstva. Pri tome, kod 22 privredna subjekta ovaj

racio je veći na kraju 2012. godine u odnosu na kraj 2009. godine, dok je kod 28 privrednih subjekata suprotno.

Racio reducirane likvidnosti (quick ratio) predstavlja rigorozniji test likvidnosti u odnosu na racio opšte likvidnosti. On predstavlja, zapravo, modifikovanu verziju racija opšte likvidnosti, nastalu izuzimanjem iz brojioca obrtnih sredstava sa najmanjim stepenom likvidnosti (tj. najdužim vremenom potrebnim za pretvaranje u novčani oblik), kao što su zalihe i unapred plaćeni rashodi (Robinson, Munter & Grant, 2004). Izražava se odnosom

$$\frac{\text{kratkoročna potraživanja} + \text{kratkoročni plasmani} + \text{gotovina}}{\text{kratkoročne obaveze}}$$

i pokazuje sa koliko dinara relativno likvidnih sredstava je pokriven svaki dinar kratkoročnih obaveza. Postoji načelni stav da se stanje likvidnosti preduzeća može smatrati zadovoljavajućim ako je racio reducirane likvidnosti jednak jedinici. Ipak, racio veći od jedan ne mora da znači sigurnu likvidnost, kao što ni racio manji od ne znači da je preduzeće finansijski bolesno, niti da je nelikvidno (Ranković, 1999).

U našoj analizi, za potrebe izračunavanja racija reducirane likvidnosti iz sastava obrtnih sredstava isključene su pozicije: (a) zaliha, (b) stalnih sredstava namenjenih prodaji i sredstava poslovanja koje se obustavlja (kao pozicija koje su po stepenu likvidnosti slične zalihama, sa možda čak i većom neizvesnošću pretvaranja u novac) i (c) poreza na dodatu vrednost i aktivnih vremenskih razgraničenja (kao heterogene grupe pozicija koje imaju karakter kratkoročnih potraživanja, ali koje su po stepenu likvidnosti uglavnom približnije zalihama nego drugim kratkoročnim potraživanjima). Kretanje racija reducirane likvidnosti analiziranih privrednih društava tokom posmatranog perioda prikazano je u Tabeli 4.

Tabela 4: Kretanje racija reducirane likvidnosti

	2009.	2010.	2011.	2012.
ukupna kratkoročna potraživanja (u milionima dinara)	10.900	13.625	15.229	28.793
ukupni kratkoročni plasmani (u milionima dinara)	9.403	8.916	3.720	4.077
ukupna gotovina (u milionima dinara)	7.357	2.426	24.644	12.413
ukupne kratkoročne obaveze (u milionima dinara)	26.814	34.319	57.507	109.248
racio reducirane likvidnosti na nivou uzorka	1,03	0,73	0,76	0,41
broj privrednih subjekata sa raciom iznad 1	15	13	9	17
broj privrednih subjekata sa raciom ispod 1	35	37	41	33

Poput racija opšte likvidnosti, i racio reducirane likvidnosti uzorka u celini, utvrđen kao količnik ukupnih kratkoročnih potraživanja, kratkoročnih plasmana i gotovine svih posmatranih privrednih društava i njihovih ukupnih kratkoročnih obaveza, pokazuje tendenciju pada tokom posmatranog perioda. Samo u prvoj godini racio je bio iznad 1, dok je u poslednjoj godini na izuzetno niskom nivou od 0,41. Tome treba dodati da je kod 28 privrednih subjekata ovaj racio niži na kraju 2012. godine u odnosu na kraj 2009. godine, dok je kod preostala 22 privredna subjekta zabeležena tendencija njegovog poboljšanja. Ipak, ohrabruje činjenica da je broj privrednih subjekata sa raciom iznad 1 osetno veći u 2012. u odnosu na 2011. godinu.

Kretanje prethodnih pokazatelja jasno govori o pogoršanju položaja likvidnosti posmatranih preduzeća u celini između kraja 2009. i kraja 2012. godine. Niske vrednosti pokazatelja likvidnosti kod značajnog broja posmatranih preduzeća ukazuju na to da se ona verovatno suočavaju sa ozbiljnim problemima u izmirenju dospelih obaveza. Na kraju 2012. godine kratkoročne obaveze su oko četiri puta veće u odnosu na kraj 2009. godine, što znači da su porasle brže od ukupnih sredstava. Takva tendencija rasta kratkoročnih obaveza može, između ostalog, da ukaže i na pojačano gomilanje obaveza usled nemogućnosti njihovog blagovremenog izmirenja.

3.2. Analiza razvoja solventnosti

Solventnost ili sigurnost preduzeća se odnosi na njegovu dugoročnu vitalnost (Wild, Subramanyam & Halsey, 2007) i može se definisati kao mogućnost preduzeća da prebrodi eventualnu ekonomsku krizu, a da ne bude ugrožena sigurnost poverilaca, a time i njihovo poverenje u preduzeće (Ranković, 1999). Analiza solventnosti kompanije je značajno različita od analize likvidnosti, usled različitog vremenskog horizonta. Naime, analiza likvidnosti tangira sposobnost preduzeća da izmiri obaveze u kratkom roku, dok analiza solventnosti tangira mogućnost izmirenja obaveza na dugi rok.

Ključni pokazatelj solventnosti, ratio solventnosti, izražava se sledećim odnosom:

$$\frac{\text{sopstveni kapital}}{\text{pozajmljeni kapital}}$$

Upotreba ovog pokazatelja zasniva se na značaju sopstvenog kapitala za sigurnost preduzeća. U literaturi postoji stav da ratio manji od 1 pokazuje nedovoljnu sigurnost, dok ratio iznad 1 označava sigurnost iznad normale. Ipak, ovaj stav treba prihvatiti sa rezervom, jer je normala individualno uslovljena, u smislu da preduzeća izložena većem riziku treba da imaju veće učešće sopstvenog kapitala, i obrnuto (Ranković, 1999).

Kretanje racija solventnosti analiziranih privrednih društava tokom posmatranog perioda prikazano je u Tabeli 5.

Tabela 5: Kretanje racija solventnosti

	2009.	2010.	2011.	2012.
ukupan sopstveni kapital (u milionima dinara)	58.697	60.586	74.704	65.902
ukupan pozajmljeni kapital (u milionima dinara)	34.765	42.910	93.186	168.856
ratio solventnosti na nivou uzorka	1,69	1,41	0,80	0,39
broj privrednih subjekata sa raciom iznad 1	17	19	20	19
broj privrednih subjekata sa raciom između 0,5 i 1	13	10	8	8
broj privrednih subjekata sa raciom ispod 0,5	20	21	22	23

Kretanje racija solventnosti tokom posmatranog perioda je izrazito opadajuće. Od relativno povoljne solventnosti posmatranih preduzeća u celini na početku perioda, došlo se do izuzetno nepovoljne solventnosti na kraju perioda, usled znatno bržeg porasta pozajmljenih izvora u odnosu na sopstvene izvore, tj. sopstveni kapital (koji čak opada u 2012. godini). Tokom čitavog perioda, većina preduzeća ima ratio ispod 1, a posebno zabrinjavajuće deluje značajno i rastuće učešće preduzeća sa raciom ispod 0,5. Kod 29 preduzeća zabeležen je pad racija solventnosti tokom posmatranog perioda, dok je u slučaju 21 preduzeća došlo do porasta ovog pokazatelja. Ovome treba dodati da na kraju 2009. godine jedno od posmatranih preduzeća nije ni raspolagalo sopstvenim kapitalom, jer se nalazilo se u stanju prezaduženosti, koje se karakteriše većim obavezama od raspoložive imovine. Na kraju 2010, 2011. i 2012. godine, po dva preduzeća iz uzorka bila su u stanju prezaduženosti.

Korisnu dopunu analize zasnovane na raciju solventnosti predstavlja analiza strukture dugoročnog kapitala, koja se zasniva na sagledavanju učešća sopstvenog i dugoročnog pozajmljenog kapitala u ukupnom dugoročnom kapitalu (kao zbiru sopstvenog i dugoročnog pozajmljenog kapitala). Takva analiza otkrila je opadajuće učešće sopstvenog kapitala (a rastuće učešće pozajmljenog kapitala) u ukupnom dugoročnom kapitalu posmatranih preduzeća. Naime, na kraju 2009. godine, učešće sopstvenog kapitala bilo je 88,07%, na kraju 2010. godine gotovo identično – 87,58%, do kraja 2011. godine spustilo se na 67,68%, da bi na kraju 2012. godine bilo na nivou od 52,51%. Pri tome, kod 28 preduzeća zabeležen je porast učešća sopstvenog

kapitala između kraja 2009. i kraja 2012. godine, kod 19 preduzeća došlo je do njegovog pada, dok je u 3 slučaja ostalo nepromenjeno (reč je, zapravo, o preduzećima koja nisu ni koristila dugoročni pozajmljeni kapital tokom čitavog perioda).

3.3. Analiza razvoja finansiranja stalne imovine

Analiza finansiranja stalne (dugoročne) imovine treba da otkrije (a) u kojoj meri je ona finansirana sopstvenim kapitalom, kao i (b) u kojoj meri je finansirana ukupnim dugoročnim kapitalom (kao zbirom sopstvenog i dugoročno pozajmljenog kapitala). Polazeći od toga, kao osnova analize finansiranja stalne imovine služe sledeća dva pokazatelja: (a) racio finansiranja stalne imovine sopstvenim kapitalom i (b) racio finansiranja stalne imovine dugoročnim kapitalom.

Prvi racio izražava se sledećim odnosom:

$$\frac{\text{sopstveni kapital}}{\text{stalna imovina}}$$

Drugi racio izražava se sledećim odnosom:

$$\frac{\text{dugoročni kapital}}{\text{stalna imovina}}$$

Kretanje racija finansiranja stalne imovine sopstvenim kapitalom analiziranih privrednih društava tokom posmatranog perioda prikazano je u Tabeli 6.

Tabela 6: Kretanje racija finansiranja stalne imovine sopstvenim kapitalom

	2009.	2010.	2011.	2012.
ukupan sopstveni kapital (u milionima dinara)	58.697	60.586	74.704	65.902
ukupna stalna imovina (u milionima dinara)	52.477	60.542	103.867	161.266
racio finansiranja stalne imovine sopstvenim kapitalom na nivou uzorka	1,12	1,00	0,72	0,41
broj privrednih subjekata sa raciom iznad 1	20	18	17	16
broj privrednih subjekata sa raciom između 0,5 i 1	18	16	17	18
broj privrednih subjekata sa raciom ispod 0,5	12	16	16	16

Ukupna stalna imovina posmatranih preduzeća na kraju 2012. godine tri puta je veća u odnosu na kraj 2009. godine, što ukazuje na značajne investicione aktivnosti tokom posmatranog perioda. Ipak, porast stalne imovine nije bio praćen adekvatnim porastom sopstvenog kapitala, zbog čega dolazi do pada racija finansiranja stalne imovine sopstvenim kapitalom. Od početne, sasvim zadovoljavajuće vrednosti od 1,12, koja govori da je sopstvenim kapitalom, pored celokupne stalne imovine, bio finansiran i deo obrtnih sredstava, racio se do kraja perioda spustio na samo 0,41, što govori da je manje od polovine stalne imovine finansirano sopstvenim kapitalom, dok je ostatak finansiran pozajmljenim kapitalom. Dakle, nove investicije su prevashodno finansirane iz pozajmljenih izvora. Tokom posmatranog perioda, racio je kod 22 preduzeća zabeležio rast, dok je kod preostalih 28 preduzeća doživeo pad, a broj preduzeća sa raciom iznad jedan opada iz godine u godinu.

Kretanje racija finansiranja stalne imovine dugoročnim kapitalom analiziranih privrednih društava tokom posmatranog perioda prikazano je u Tabeli 7.

Tabela 7: Kretanje racija finansiranja stalne imovine dugoročnim kapitalom

	2009.	2010.	2011.	2012.
ukupan dugoročni kapital (u milionima dinara)	66.648	69.177	110.383	125.510
ukupna stalna imovina (u milionima dinara)	52.477	60.542	103.867	161.266
racio finansiranja stalne imovine dugoročnim kapitalom na nivou uzorka	1,27	1,14	1,06	0,78
broj privrednih subjekata sa raciom iznad 1	36	36	34	35
broj privrednih subjekata sa raciom između 0,5 i 1	12	11	11	9
broj privrednih subjekata sa raciom ispod 0,5	2	3	5	6

Poput racija finansiranja stalne imovine sopstvenim kapitalom, racio finansiranja stalne imovine dugoročnim kapitalom beleži konstantan pad tokom posmatranog perioda. Taj pad je blaži u odnosu na pad prvog pokazatelja finansiranja stalne imovine, što ukazuje na to da je nedostatak sopstvenog kapitala za finansiranje novih investicija nadoknađen dugoročnim pozajmljivanjem, ali samo delimično. Vrednost racija na kraju 2012. godine od 0,78 nikako se ne može smatrati zadovoljavajućom, jer govori o finansiranju dela stalne imovine kratkoročnim pozajmljenim kapitalom. Pogoršanje odnosa dugoročnog kapitala i stalne imovine kod 26 privrednih društava tokom posmatranog perioda značajno je nadmašilo njegovo poboljšanje kod preostala 24 društva.

3.4. Analiza razvoja neto obrtnog fonda

Neto obrtni fond predstavlja razliku dugoročnog kapitala i stalne imovine i pokazuje deo dugoročnog kapitala koji služi za finansiranje obrtne imovine. Jednak je neto obrtnim sredstvima, kao razlici obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza, koja označavaju deo obrtnih sredstava finansiranih iz dugoročnih izvora.

Polazeći od bilansnih veličina koje služe kao osnova za izračunavanje neto obrtnog fonda, jasno je da prethodno razmatrani racio finansiranja stalne imovine dugoročnim kapitalom predstavlja, zapravo, drugi način njegovog izražavanja, kao što racio opšte likvidnosti predstavlja drugi način izražavanja neto obrtnih sredstava. S tim u vezi, u literaturi postoji stav da je racio opšte likvidnosti bolji pokazatelj sposobnosti izmirenja kratkoročnih obaveza od neto obrtnih sredstava (Gibson, 2009). Ovaj stav se pravda činjenicom da racio opšte likvidnosti predstavlja odnos, a neto obrtna sredstva apsolutnu razliku obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza, zbog čega postoji mogućnost da dva preduzeća imaju isti neto obrtni fond, ali različite pokazatelje opšte likvidnosti. Po istoj logici, racio finansiranja stalne imovine dugoročnim kapitalom treba da dobije prednost u odnosu na neto obrtni fond. Ipak, to ne znači da su neto obrtni fond i neto obrtna sredstva bez značaja za finansijsku analizu, naročito dinamičku, kakva je upravo analiza u ovom radu. Naime, u cilju otkrivanja tendencija u razvoju finansijske strukture, rekonstrukcije istorije finansiranja i donošenja zaključaka o kretanju solventnosti, posebna pažnja se poklanja varijacijama (promenama) neto obrtnog fonda, odnosno neto obrtnih sredstava, iz perioda u period (Ranković, 1999).

Razvoj ukupnog neto obrtnog fonda (a samim tim i neto obrtnih sredstava) posmatranih preduzeća u periodu od kraja 2009. do kraja 2012. godine prikazan je u Tabeli 8. Varijacije neto obrtnog fonda uzorka u celini potvrđuju tendencije razvoja finansijske strukture uočene prilikom razmatranja racija finansiranja stalne imovine dugoročnim kapitalom i racija opšte likvidnosti. Naime, ukupan neto obrtni fond beleži konstantan pad iz godine u godinu, da bi u poslednjoj godini bio potpuno izgubljen.

Tabela 8: Kretanje neto obrtnog fonda (neto obrtnih sredstava)

	2009.	2010.	2011.	2012.
ukupan dugoročni kapital (u milionima dinara)	66.648	69.177	110.383	125.510
ukupna stalna imovina (u milionima dinara)	52.477	60.542	103.867	161.266
neto obrtni fond (neto obrtna sredstva) uzorka u celini (u milionima dinara)	14.171	8.635	6.516	-35.756
broj privrednih subjekata koji imaju neto obrtni fond (neto obrtna sredstva)	36	36	34	35
broj privrednih subjekata koji nemaju neto obrtni fond (neto obrtna sredstva)	14	14	16	15

Negativna vrednost neto obrtnog fonda na kraju 2012. godine, zapravo, odražava iznos kratkoročnog kapitala iskorišćenog za finansiranje investicija (stalne imovine). Ako se tome doda da je na kraju 2009. godine ukupan iznos neto obrtnog fonda bio veći od ukupnih zaliha, razmere pogoršanja finansijskog položaja kragujevačkih privrednih subjekata postaju jasnije. Broj preduzeća koja raspolažu neto obrtnim fondom je relativno konstantan iz godine u godinu, pri čemu je u 26 slučajeva došlo do porasta neto obrtnog fonda (ili smanjenja negativnog neto obrtnog fonda), a u 24 slučaja do njegovog pada (ili dodatnog povećanja njegove negativne vrednosti), što upućuje na zaključak da je pad neto obrtnog fonda jedne grupe preduzeća bio daleko snažniji od njegovog porasta kod ostalih preduzeća.

4. Analiza razvoja rentabilnosti

Sušтина analize rentabilnosti (profitabilnosti) se ogleda u merenju prinosa na uložena sredstva. Pri tome, u literaturi se mogu sresti različiti pokazatelji rentabilnosti, koji su zasnovani na različitim konceptima prinosa i uložених sredstava, ali su za potrebe analize u ovom radu odabrana dva najznačajnija i najčešće korišćena pokazatelja: (a) stopa prinosa na ukupna sredstva, tj. ukupan kapital (return on assets – ROA) i (b) stopa prinosa na sopstvena sredstva, tj. sopstveni kapital (return on equity – ROE). Analiza rentabilnosti je, kao i analiza finansijskog položaja, sprovedena kako na nivou pojedinačnih privrednih subjekata, tako i na nivou uzorka u celini.

4.1. Stopa prinosa na ukupna sredstva

Stopa prinosa na ukupna sredstva utvrđuje se na sledeći način (Ivanišević, 2008):

$$\frac{\text{poslovni rezultat}}{\text{prosečna ukupna sredstva}} \times 100.$$

Ona pokazuje koliko dinara poslovnog rezultata preduzeće ostvaruje na svakih 100 dinara sredstava angažovanih u toku godine. Pri tome, aproksimaciju prosečnih ukupnih sredstava korišćenih u toku poslovne godine predstavlja aritmetička sredina ukupnih sredstava na početku godine (tj. na kraju prethodne godine) i ukupnih sredstava na kraju godine. Dakle, prosečna ukupna sredstva se utvrđuju na sledeći način:

$$\frac{\text{ukupna sredstva na početku godine} + \text{ukupna sredstva na kraju godine}}{2}.$$

Stopa prinosa na ukupna sredstva može se dekomponovati na sledeći način:

$$\frac{\text{poslovni rezultat}}{\text{prihodi od prodaje}} \times \frac{\text{prihodi od prodaje}}{\text{prosečna ukupna sredstva}} \times 100.$$

Iz prethodnog postaje jasno da stopu prinosa na ukupna sredstva opredeljuju dva faktora, tj. dve analitičke determinante: (a) stopa poslovnog rezultata, kao odnos poslovnog rezultata i prihoda od prodaje, i (b) koeficijent obrta ukupnih sredstava, kao odnos prihoda od prodaje i prosečnih ukupnih sredstava.

Na bazi podataka iz raspoloživih finansijskih izveštaja moguće je utvrditi stopu prinosa na ukupna sredstva za 2010, 2011. i 2012. godinu. Iako su raspoloživi iznosi poslovnog rezultata u 2009. godini, nisu raspoloživi iznosi ukupnih sredstava na početku iste godine, zbog čega nije moguće utvrditi ovaj pokazatelj za 2009. godinu. Kretanja poslovnog rezultata i stope prinosa na ukupna sredstva posmatranih preduzeća, kao i analitičkih determinanti ovog pokazatelja, prikazana su u Tabeli 9.

Tabela 9: Kretanja poslovnog rezultata i stope prinosa na ukupna sredstva

	2009.	2010.	2011.	2012.
ukupan poslovni rezultat (u milionima dinara)	2.200	2.673	-2.303	-425
prosečna ukupna sredstva (u milionima dinara)		98.479	135.693	201.324
prihodi od prodaje (u milionima dinara)	51.491	61.319	63.946	102.028
stopa prinosa na ukupna sredstva na nivou uzorka		2,71%	-1,70%	-0,21%
stopa poslovnog rezultata na nivou uzorka		4,36%	-3,60%	-0,42%
koeficijent obrta ukupnih sredstava na nivou uzorka		0,62	0,47	0,51
broj privrednih subjekata koji su ostvarili poslovni dobitak	37	34	34	35
broj privrednih subjekata koji su ostvarili poslovni gubitak	13	16	16	15

Zbir poslovnih rezultata privrednih subjekata obuhvaćenih uzorkom imao je pozitivnu vrednost u 2009. i 2010. godini, što govori o pozitivnom rasponu poslovnih prihoda i poslovnih rashoda. U 2011. godini, uspostavljen je negativan raspon poslovnih prihoda i poslovnih rashoda, koji se zadržao i u 2012. godini. Ipak, ohrabruje osetno smanjenje pomenutog negativnog raspona u 2012. u odnosu na 2011. godinu, koje je praćeno povećanjem stope prinosa na ukupna sredstva. Obe analitičke determinante stope prinosa na ukupna sredstva opadaju u 2011. godini u odnosu na 2010. godinu, dok u 2012. godini ostvaruju porast, pri čemu stopa poslovnog rezultata pokazuje jače oscilacije. To govori da je kretanje stope prinosa na ukupna sredstva prevashodno uslovljeno promenama stope poslovnog rezultata. Tokom svake od posmatranih godina, nešto više od 2/3 privrednih društava ostvarivalo je poslovni dobitak, dok su ostala privredna društva beležila poslovni gubitak. U slučaju 23 privredna društva, stopa prinosa na ukupna sredstva je u 2012. godini veća u odnosu na 2010. godinu, dok je kod 27 društava obrnuto.

4.2. Stopa prinosa na sopstveni kapital

Stopa prinosa na sopstvena sredstva, odnosno sopstveni kapital (return on equity – ROE), utvrđuje se na sledeći način:

$$\frac{\text{neto rezultat}}{\text{prosečan sopstveni kapital}} \times 100.$$

Ona pokazuje koliko dinara neto rezultata (dobitka ili gubitka) preduzeće ostvaruje na svakih 100 dinara sopstvenog kapitala korišćenog u toku godine. Do aproksimacije prosečnog sopstvenog kapitala dolazi se na način koji je analogan utvrđivanju prosečnih ukupnih sredstava korišćenih u toku poslovne godine, odnosno:

$$\frac{\text{sopstveni kapital na početku godine} + \text{sopstveni kapital na kraju godine}}{2}$$

2

Kao i u slučaju stope prinosa na ukupna sredstva, na bazi podataka iz raspoloživih finansijskih izveštaja moguće je utvrditi stopu prinosa na sopstveni kapital za 2010, 2011. i 2012. godinu. Kretanja neto rezultata i stope prinosa na sopstveni kapital posmatranih preduzeća prikazana su u Tabeli 10.

Tabela 10: Kretanja neto rezultata i stope prinosa na sopstveni kapital

	2009.	2010.	2011.	2012.
ukupan neto rezultat (u milionima dinara)	-1.023	344	-5.460	181
prosečan sopstveni kapital (u milionima dinara)		59.642	67.645	70.303
stopa prinosa na sopstveni kapital na nivou uzorka		0,58%	-8,07%	0,26%
broj privrednih subjekata koji su ostvarili neto dobitak	37	34	36	35
broj privrednih subjekata koji su ostvarili neto gubitak	13	16	14	15

U svakoj godini posmatranog perioda, više od 2/3 posmatranih privrednih subjekata ostvarivalo je neto dobitak. Ipak, u 2009. i 2011. godini ukupan gubitak preostalih privrednih subjekata prevazišao je njihov ukupan neto dobitak. Stopa prinosa na sopstveni kapital, kao i stopa prinosa na ukupan kapital, opada u 2011. godini u odnosu na prethodnu godinu, dok u 2012. godini ostvaruje porast. U slučaju 22 privredna subjekta, stopa prinosa na sopstveni kapital porasla je u 2012. u odnosu na 2010. godinu, u slučaju 27 privrednih subjekata doživela je pad u istom periodu, dok u slučaju jednog privrednog subjekta nije moguće utvrditi da li je došlo do poboljšanja ili pogoršanja stope prinosa na sopstveni kapital, zbog nepostojanja sopstvenog kapitala (tačnije, njegove negativne vrednosti usled prezaduženosti) i, samim tim, nemogućnosti izračunavanja ove stope za 2010. i 2012. godinu.

Zaključak

Analiza sprovedena na uzorku od 50 privrednih subjekata u formi društva kapitala sa sedištem u Kragujevcu otkrila je postojanje značajnih varijacija u individualnom finansijskom položaju. Nasuprot privrednih subjekata koji imaju zdravu i poboljšavajuću finansijsku strukturu, stoje privredni subjekti sa simptomima veoma ozbiljnih finansijskih oboljenja. Takođe, nasuprot privrednih subjekata koji posluju rentabilno nalaze se privredni subjekti koji iz godine u godinu ostvaruju gubitke.

Položaj likvidnosti na nivou uzorka u celini pokazuje tendencije pogoršanja iz godine u godinu, pri čemu su kod većine preduzeća pokazatelji likvidnosti na nižem nivou na kraju 2012. u odnosu na kraj 2009. godine. Vrednosti pokazatelja likvidnosti na kraju 2012. godine ukazuju na to da se jedan broj posmatranih preduzeća, a možda čak i većina njih, suočava sa problemima u izmirivanju dospelih obaveza. Poput likvidnosti, i solventnost uzorka u celini beleži tendenciju pada, jer opada učešće sopstvenog kapitala kako u ukupnom kapitalu, tako i u dugoročnom kapitalu. Analiza razvoja finansiranja stalne imovine otkrila je da pojačano investiranje tokom posmatranog perioda generalno nije bilo praćeno adekvatnim porastom sopstvenog kapitala, niti porastom dugoročnog kapitala. Na kraju 2012. godine dugoročni kapital bio je ispod nivoa stalne imovine, što govori da je deo (približno jedna petina) stalne imovine finansiran iz kratkoročnih

izvora, odnosno da su preduzeća koja čine uzorak, posmatrana zajedno, izgubila neto obrtni fond (neto obrtna sredstva). Analiza sprovedena na nivou pojedinačnih preduzeća otkrila je da je takvim tendencijama u kretanju finansiranja stalne imovine i neto obrtnog fonda doprineo manji broj preduzeća svojim preteranim finansijskim naprežanjem, a da većina preduzeća, zapravo, ima pozitivan neto obrtni fond, odnosno potpunu pokrivenost stalne imovine dugoročnim kapitalom.

Rentabilnost posmatranih preduzeća u celini osciluje tokom posmatranog perioda. U 2011. godini ona je bila na najnižem nivou, da bi u narednoj godini došlo do poboljšanja. Kretanje rentabilnosti u godinama koje slede pokazaće da li to poboljšanje označava početak oporavka preduzeća nakon krize sa kojom su se suočavala tokom prethodnih godina, kao i da li je pojačano investiranje počelo da daje svoje efekte u vidu popravljavanja rentabilnosti. Ukoliko se poboljšanje rentabilnosti nastavi, stvoriće se osnova i za poboljšanje finansijske strukture uopšte, a naročito za popravljavanje položaja likvidnosti.

Mada ispitivanje kvaliteta finansijskog izveštavanja kragujevačkih privrednih subjekata nije bio primarni cilj analize, analizom je otkriveno da postoji značajan prostor za njegovo poboljšanje. Jačanje svesti menadžera i računovođa o neophodnosti sastavljanja kvalitetnih finansijskih izveštaja, koji sadrže relevantne i verodostojne informacije, i kontinuirana edukacija računovođa u cilju njihovog što boljeg upoznavanja sa Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja, predstavljaju ključne preduslove stvaranja kvalitetnije osnove za buduće analize ovog tipa.

Na kraju, neophodno je ukazati i na ograničenja sprovedene analize. Prvo ograničenje odnosi se na veličinu i strukturu uzorka, a prouzrokovano je raspoloživošću podataka. Uzorak je obuhvatio privredne subjekte u formi društva kapitala koji pretežno spadaju u kategoriju velikih i srednjih, dok su izvan domašaja analize ostali mnogi mali privredni subjekti. Drugo ograničenje vezano je za period obuhvaćen analizom, koji je, opet, uslovljen raspoloživošću podataka. Analiza bi, svakako, bila kvalitetnija, a zaključci o kretanju finansijskog položaja i rentabilnosti pouzdaniji, da je, umesto trogodišnjeg perioda (od kraja 2009. do kraja 2012. godine), analizom obuhvaćen barem petogodišnji period. Treće ograničenje ogleda se u činjenici da finansijski izveštaji posmatranih privrednih subjekata, usled brojnih propusta pri njihovom sastavljanju na koje su ukazali eksterni revizori, generalno posmatrano, ne predstavljaju sasvim pouzdanu osnovu za analizu.

Literatura

1. Fraser, L.M. & Ormiston, A. (2004). *Understanding Financial Statements*. Seventh Edition. New Jersey: Pearson Education International.
2. IFRS Foundation (2012). *International Accounting Standard 1: Presentation of Financial Statements*. <http://www.ifrs.org>.
3. Gibson, C.H. (2009). *Financial Reporting & Analysis: Using Financial Accounting Information*. Mason: South-Western Cengage Learning.
4. Ivanišević, M. (2008), *Poslovne finansije*. Prvo izdanje. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
5. Kothari, J. & Barone, E. (2006). *Financial Accounting: An International Approach*. Harlow: Prentice Hall.
6. Ranković, J. (1999). *Upravljanje finansijama preduzeća*. Beograd: Ekonomski fakultet.
7. Robinson, T.R., Munter, P. & Grant, J. (2004). *Financial Statement Analysis: A Global Perspective*. New Jersey: Pearson Education.
8. Schoenebeck, K.P. (2007). *Understanding and Analyzing Financial Statements: A Project-Based Approach*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
9. Wild, J.J., Subramanyam, K.R. & Halsey, R.F. (2007). *Financial Statement Analysis*. Ninth Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.

ANALIZA FINANSIJSKIH PERFORMANSI JAVNO KOMUNALNIH PREDUZEĆA U KRAGUJEVCU

Dr Jasmina Bogićević*

Dr Dragan Stojanović

Apstrakt: *Analitički kompetentna ocena finansijskih performansi preduzeća zasniva se na računovodstvenim informacionim sadržajima. Ključna pitanja se odnose na suštinsko određenje i izbor merila koja će se koristiti za njihovu ocenu. S tim u vezi, javlja se dilema da li ocenu finansijskih performansi preduzeća treba bazirati samo na indikatorima koji neposredno odražavaju rezultat preduzeća ili je neophodno da se ista zasniva i na drugoj finansijsko-izveštajnoj algebrici. U tom smislu, favorizovanje šireg koncepta poimanja finansijskih performansi zahteva kompleksan pristup i uzimanje u obzir ne samo pokazatelja profitabilnosti, već i indikatora likvidnosti, aktivnosti i finansijske strukture. Svrha istraživanja u ovom radu je osvetljavanje likvidnosti i profitabilnosti poslovanja kao ključnih finansijskih performansi. U tom kontekstu u radu se analiziraju ove ključne finansijske performanse javno komunalnih preduzeća u Kragujevcu. Pošto konstatovani finansijsko-izveštajni parametri ukazuju da se najveći broj ovih preduzeća suočava sa niskim nivoom likvidnosti i visokim gubicima, neophodno je uspostaviti sistem kontinuiranog monitoringa njihovih finansijskih performansi.*

Ključne reči: *finansijske performanse, likvidnost, rentabilnost, racio analiza, neto obrtna sredstva*

Uvod

Nesporno je da kompleksna problematika ocene finansijskih performansi preduzeća predstavlja jedno od najaktuelnijih pitanja kojem, s tim u vezi, mora biti posvećena najveća moguća pažnja. Naime, rekonstrukcija tržišne ekonomije, organizaciono restrukturiranje, vlasnička transformacija, brojne ekonomsko-finansijske teškoće sa kojima se suočavaju poslovni entiteti koji svoje aktivnosti obavljaju u Republici Srbiji apostrofiraju neophodnost identifikovanja, analize i ocene njihovih finansijskih performansi.

Pri tome, neophodno je istaći da poimanje koncepta finansijskih performansi nije pitanje bez dilema ili kontroverznih stavova. Naprotiv, odgovarajuća literatura u svetu iz oblasti ekonomije, menadžmenta, računovodstva i poslovnih finansija, pored veoma značajnog prostora koji posvećuje ovom pitanju, odlikuje se različitim stavovima u vezi sa ovim pitanjem. Štaviše, i u domaćoj literaturi odrednica *finansijske performanse* se koristi u različitim kontekstima. Naime, osnovna dilema u vezi sa shvatanjem suštine ove sintagme sastoji se u tome da li ocenu finansijskih performansi preduzeća treba bazirati samo na indikatorima koji neposredno odražavaju rezultat preduzeća ili je neophodno da se ista zasniva i na drugim računovodstvenim, odnosno finansijsko-izveštajnim sadržajima. U tom smislu, favorizovanje šireg koncepta poimanja finansijskih performansi zahteva kompleksan pristup i uzimanje u obzir ne samo pokazatelja profitabilnosti, već i indikatora likvidnosti, aktivnosti i finansijske strukture. U krajnjoj liniji opredeljenje za bilo koji koncept poimanja ove ekonomske kategorije nedvosmisleno upućuje na značaj korišćenja analize finansijskih izveštaja.

Baveći se ispitivanjem, kvantificiranjem i deskriptivnim interpretiranjem odnosa i veza koji postoje između pozicija finansijskih izveštaja i drugih relevantnih računovodstvenih podataka, analiza bilansa omogućava ocenu finansijskog i prinostnog položaja preduzeća. Korisnost informacionih sadržaja seta finansijskih izveštaja za potrebe analize i ocene finansijskih performansi pretpostavlja ispunjenje kako formalnih, tako i materijalnih pretpostavki

* jasminab@kg.ac.rs

finansijske analize. Samo pod tim uslovima moguće je, primenom različitih instrumenata analize bilansa, pouzdano identifikovati i oceniti finansijske performanse preduzeća.

Analizom poslovanja javnih preduzeća za 2012. godinu Sektora za strateške analize i istraživanje Ministarstva regionalnog razvoja i lokalne samouprave utvrđeno je da je ukupan iznos neto gubitka javnih preduzeća u Srbiji za 14,7% veći od iznosa neto gubitka privrede (Biznis&Finansije, 2013). Imajući u vidu visoke kumulirane gubitke, zaduženost i nizak nivo likvidnosti, ništa bolja situacija nije ni sa javnim preduzećima na lokalnom nivou. Stoga se kao imperativ nameće potreba za identifikovanjem i praćenjem finansijskih performansi ovih lokalnih poslovnih aktera.

Shodno izloženom problemu, izvedena je struktura ovog rada, koji, pored uvodnih i zaključnih razmatranja, obuhvata još tri dela. Prvi deo rada posvećen je različitim poimanjima finansijskih performansi preduzeća. Nakon isticanja suštinskog određenja finansijskih performansi u užem i u širem smislu, istaknut je neprikosnoveni značaj finansijske analize za identifikovanje indikatora, tj. merila ove relevantne ekonomske kategorije. Drugi deo rada je posebno značajan. U njemu je razmotrena upotreba finansijsko-izveštajnih podataka za potrebe analize i ocene finansijskih performansi. Pri tome, posebna pažnja posvećena je likvidnosti i rentabilnosti poslovanja preduzeća kao njegovim ključnim finansijskim performansama. U poslednjem delu rada je prikazan postupak analize likvidnosti i rentabilnosti javno komunalnih preduzeća u Kragujevcu u periodu od 2010. do 2012. godine. Pri tome, informacionu osnovu za ocenu finansijskih performansi javno komunalnih preduzeća uključenih u analizu predstavljaju njihovi pojedinačni finansijski izveštaji i podaci preuzeti sa internet prezentacije Agencije za privredne registre (u nastavku APR).

1. Shvatanja finansijskih performansi

U relevantnoj literaturi iz oblasti poslovne ekonomije, menadžmenta, računovodstva i poslovnih finansija postoji zaista širok spektar različitih shvatanja kako finansijskih, tako i performansi uopšte. U nemogućnosti da prikazemo sva ta tumačenja, izdvojicemo samo neka reprezentativna ili, bolje rečeno, ilustrativna poimanja.

Etimološki posmatrano, pojam performanse potiče od engleske reči "*performanc*", što bukvalno znači izvođenje, predstava. U našem jeziku pojam performansa označava rezultat, dostignuće (Domanović, 2010). Konkretnije, performanse preduzeća predstavljaju ostvarene rezultate poslovanja, pri čemu merama performansi utvrđujemo stepen ostvarenja unapred definisanih ciljeva u kojima su ti rezultati sadržani (Todorović, 2010). Ne samo da je teorija pokušala da pruži okvir takvih mera, već je i poslovna praksa pokušala da odredi sistem mera performansi koji bi bio svojstven prirodi poslovne aktivnosti, izabranoj strategiji, vremenu posmatranja i mentalnom sklopu menadžera (Novičević, Antić, Stevanović, 2006). Autori Doupnik i Perera (2007, 537) ističu da "performanse preduzeća odražavaju ostvarenja njegovog formulisaniog cilja". Stoga, ocena performansi, prema ovim autorima, predstavlja svojevrsan monitoring efektivnosti preduzeća u pogledu osvarenja njegovih ciljeva. Sistem evaluacije performansi ne samo da pruža indikatore na bazi kojih se mogu oceniti performanse menadžmenta, već omogućava ocenu profitabilnosti tekućeg poslovanja, identifikovanje područja kojima treba posvetiti veću pažnju i efikasnu alokaciju nedovoljnih resursa. Štaviše, sistem ocene performansi i povezan sistem stimulativnog nagrađivanja motiviše članove organizacije da svoje aktivnosti usklade sa njenim ciljevima.

U nedostatku opšteprihvaćene definicije finansijskih performansi u teoriji i praksi izdiferencirala su se različita poimanja ovog relevantnog aspekta opšte ekonomske pozicije entiteta, koja se mogu sistematizovati u dve grupe, i to:

- a) finansijske performanse u užem smislu i
- b) finansijske performanse u širem smislu.

Prema užem shvatanju ocenu finansijskih performansi preduzeća treba bazirati samo na indikatorima koji neposredno odražavaju rezultat preduzeća. Drugim rečima, ocena performansi u užem smislu uzima u obzir isključivo pokazatelje profitabilnosti. Ovo tumačenje potiče od engleske sintagme *financial performance and position*, što u prevodu znači prinostni i finansijski položaj (Hussey, 2005). Stoga se "termin performanse privrednog društva često sreće i pod nazivima zarađivačka sposobnost, položaj uspeha ili rentabilitetni položaj" (Jović, 16, 2013). Navedeno shvatanje zastupaju Peterson-Drake, Fabozzi (2012), koji kao najreprezentativniji parametar finansijskih performansi koriste prinos na ulaganja (*Return on investment - ROI*). Ovi autori, u zavisnosti od tipa ulaganja, dihotomno posmatraju ovo merilo performansi. Pri tome, ističu da svodno merilo *ROI* obuhvata stopu prinosa na ukupna sredstva (*Return on assets - ROA*) i stopu prinosa na sopstveni kapital (*Return on equity - ROE*). Fraser i Ormiston (2013), takođe, zastupaju uže shvatanje finansijskih performansi i kao ključna merila profitabilnosti, pored prethodnih, navode i stopu poslovnog i stopu neto dobitka. Ističući da su finansijska merila performansi indikatori identifikovani na bazi računovodstvenih podataka, Douplik i Perera (2007) navode sledeća merila: rast poslovnih prihoda, smanjenje troškova, profit i prinos na ulaganja. Kao osnovnu prednost profita kao najsvodnijeg merila performansi ovi autori ističu da profit odražava aktivnosti svih poslovnih funkcija počevši od prodajne funkcije (iskazane kroz poziciju, odnosno konto Prihodi od prodaje), preko proizvodne i nabavne funkcije (iskazane kroz pozicije Troškovi prodatih proizvoda, odnosno Nabavna vrednost prodate robe), do finansijske funkcije (Finansijski prihodi i rashodi). Stoga, nije čudo što su najzastupljenija merila finansijskih performansi u užem smislu zasnovana na profitu.

Prema širem shvatanju finansijskih performansi ocenu ove kompleksne kategorije treba bazirati na merilima koja se utvrđuju na osnovu informacija sadržanih u finansijskim izveštajima, kao i nekih drugih relevantnih računovodstvenih podataka. U tom kontekstu najveći broj autora za ocenu finansijskih performansi koristi ne samo različite pokazatelje profitabilnosti, već i likvidnosti, solventnosti i aktivnosti. Kao protagonisti poimanja finansijskih performansi u širem smislu mogu se navesti Cotter (2012), Davies i Pain (2002), White, Sondhi i Fried (1993). U našoj ekonomskoj literaturi, a posebno računovodstvenoj, koja tretira problematiku finansijskih performansi, uglavnom je favorizovan širi pristup poimanja ove ekonomske kategorije (Milićević, Malinić, 2013).

No, bez obzira da li se finansijske performanse tretiraju u užem ili u širem smislu, njihova ocena se zasniva na podacima iz finansijskih izveštaja. Pri tome, čak i autori koji zagovaraju uži koncept finansijskih performansi podatke za ocenu pojedinih pokazatelja profitabilnosti preuzimaju ne samo iz bilansa uspeha, već i bilansa stanja. Drugim rečima, smatraju da informacije o tokovima rentabiliteta svoj značaj dobijaju tek kada se dovedu u vezu sa angažovanim sredstvima. Zagovornici šireg koncepta finansijskih performansi posebno ukazuju na činjenicu da se pri njihovoj oceni ovi osnovni finansijski izveštaji ne mogu tretirati kao alternativni, već kao komplementarni informacioni sadržaji. Ukazujući na veliku korelacionu zavisnost i neraskidive veze između bilansa stanja i bilansa uspeha, s pravom konstatuju da su pokazatelji finansijskih performansi, koji se utvrđuju isključivo na osnovu bilansa uspeha, irelevantni *per se* ukoliko nisu praćeni indikatorima identifikovanim i na bazi bilansa stanja (pokazatelji likvidnosti, sigurnosti, a delimično i aktivnosti).

Razumljivo, pretenzija rada nije da u ovakvom, prostorno limitiranom pristupu, inicira definisanje i detaljno razmatranje suštine svih prethodno navedenih pokazatelja za veliki broj preduzeća. Stoga će u daljim razmatranjima akcenat biti stavljen na likvidnost i rentabilnost poslovanja, kao ključne aspekte finansijskih performansi.

2. Likvidnost i rentabilnost: ključne finansijske performanse preduzeća

U stručnoj literaturi postoje različite interpretacije pojma likvidnosti, ali najveći broj autora pod ovim pojmom podrazumeva sposobnost preduzeća da u svakom trenutku izvršava

plaćanja obaveza koje dospevaju određenog dana (dinamički pristup), kao i platežnu sposobnost preduzeća na određeni dan (statički pristup). Da bi likvidnost bila zadovoljena na dan dospeća obaveza, pozitivna razlika između primanja i izdavanja novca bi morala da odgovara bar iznosu dospelih obaveza. Nelikvidnost, kao nemogućnost ispunjenja zahteva kontinuirane sposobnosti za bezuslovno servisiranje dospelih obaveza, vodi preduzeće do okončanja preduzetničkih aktivnosti i do bankrotstva. Kako likvidnost predstavlja minimalni preduslov za opstanak preduzeća, ova finansijska performansa ima apsolutni prioritet. Stoga se u finansijskoj analizi značajna pažnja posvećuje problemu održanja, analize i prognoze likvidnosti. U tom kontekstu koriste se brojne metode za analizu i ocenu likvidnosti koje se mogu podeliti na statičke (usmerene na stanje), dinamičke (orijentisane na tokove) i kombinovane (Ranković, 1990).

Statički pristup analize likvidnosti je usmeren na identifikovanje platežnog potencijala preduzeća na određeni dan. U tom kontekstu, suštinu ovog pristupa čini sagledavanje odnosa između platežne sposobnosti i dospelih obaveza za plaćanje preduzeća *ad diem dictum*. Ovaj pristup likvidnosti se operacionalizuje korišćenjem širokog spektra instrumenata finansijske analize, među kojima su najpoznatiji racio analiza likvidnosti i analiza neto obrtnog fonda (Ljubisavljević, 1995). Racia likvidnosti imaju za cilj da na bazi istraživanja i kvantifikovanja odnosa koji postoje između pozicija bilansa stanja ukažu na sposobnost preduzeća da plaća obaveze o roku dospeća. Najvažniji racio indikatori likvidnosti su opšti racio likvidnosti i racio reducirane likvidnosti. Način utvrđivanja opšteg racia likvidnosti (stavljanje u odnos obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza) nedvosmisleno potvrđuje stav da je ovaj racio broj svojevrsan refleks konkretizacije bilansnog pravila u užem smislu, u čijoj osnovi je zahtev za finansiranjem obrtne imovine kratkoročnim kapitalom. Analitičko tumačenje ovog racia za potrebe ocene finansijskih performansi preduzeća znatno je otežano zbog nemogućnosti identifikovanja optimalne, standardne relacije između relevantnih bilansnih agregata za njegov obračun. Na adekvatnost ove relacije utiču kako mogućnost unovčenja pojedinih delova obrtnih sredstava, tako i ročna kompozicija kratkoročnih obaveza. Racio reducirane likvidnosti, kao rigorozniji test ove finansijske performanse preduzeća, za identifikovanje likvidnosti kao relevantne agregate koristi nominalnu aktivu i kratkoročne obaveze. Zalihe su isključene iz brojitelja ovog pokazatelja zbog vremenske i vrednosne neizvesnosti njihove konverzije u gotovinu. Iako u literaturi nailazimo na mišljenje da iznos ovog racia veći od 1 predstavlja zadovoljavajuću likvidnost, zbog različitog dospeća potraživanja i mogućnosti da neka potraživanja budu relativno nelikvidna, ovaj pokazatelj likvidnosti treba krajnje oprezno tumačiti (Krasulja, Ivanišević, 2000). Drugim rečima, nenaplativa potraživanja limitiraju analitičku upotrebnu vrednost racia reducirane likvidnosti jer "ona nikako ne mogu predstavljati izvor likvidnosti" (White, Sondhi i Fried, 1993, 217). Činjenica da se nijedan racio pokazatelj likvidnosti identifikovan na bazi bilansa stanja ne može posmatrati u smislu neke fiksirane norme koja bezuslovno potvrđuje sposobnost preduzeće da servisira dospele obaveze, nedvosmisleno potvrđuje i značaj praćenja varijacija neto obrtnog fonda, odnosno neto obrtnih sredstava. Relevantan instrument analize likvidnosti nije, dakle, samo relativni odnos, već i apsolutna razlika obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza. Praćenje varijacija ove apsolutne razlike, odnosno neto obrtnih sredstava u nizu uzastopnih obračunskih perioda "otkriva tendencije u razvoju finansijske strukture, obezbeđuje rekonstrukciju istorije finansiranja u prošlosti i snabdeva rukovodstvo preduzeća indikacijama solventnosti na dugi rok" (Ranković, 1992).

Osnovni problem metoda analize i prognoze likvidnosti orijentisanih na stanje je u tome što se na bazi bilansnih agregata stanja izvode zaključci o potencijalnim novčanim tokovima. Drugim rečima, limitirana analitička vrednost ovih metoda se obrazlaže činjenicom da se sposobnost ispunjavanja obaveza na vreme ocenjuje na osnovu konfrontiranja aktivnih i pasivnih pozicija. Međutim, na bazi bilansa kao retrospektivnog odraza brojnih poslovno-finansijskih transakcija preduzeća na određeni dan ne mogu se identifikovati rokovi dospeća platežnih obaveza, kao i termini u kojima se pojedini imovinski delovi preduzeća mogu pretvoriti u novac. Ograničena analitička vrednost statičkih metoda ocene likvidnosti ne znači da je ovaj

instrumentarij apsolutno nebitan za analizu i prognozu likvidnosti. Istraživanje likvidnosti, na bazi podataka koje emituje bilans stanja, može samo da pruži određene nepotpune indicije stvarnog stanja likvidnosti, zbog čega se ovaj analitički pristup koristi isključivo kao inicijalni provizorni postupak za minucioznu analizu. Stoga se statički pokazatelji likvidnosti često dopunjavaju analizom tokova gotovine koji "predstavljaju krvotok jednog preduzeća" (Knežević, 2007), a tokovi gotovine iz poslovanja se kvalifikuju kao ključno merilo performansi (Fraser, Ormiston, 2013). U tom kontekstu racio likvidnosti novčanih tokova iz poslovne aktivnosti predstavlja posebno značajan indikator finansijskih performansi. Izveštaj o tokovima gotovine, pružajući relevantne i neophodne informacije za ocenu priliva i odliva novca iz poslovnih, finansijskih i investicionih aktivnosti tokom obračunskog perioda, predstavlja relevantan analitički instrument za kreditore, investitore i ostale korisnike finansijskih izveštaja koji "omogućava određivanje sledećih aspekata:

- mogućnosti preduzeća da stvara tokove gotovine u budućnosti;
- sposobnosti preduzeća da izmiruje novčane obaveze;
- potrebe preduzeća za spoljnim finansiranjem;
- uspeha preduzeća u upravljanju investicionim aktivnostima;
- efektivnosti preduzeća u primeni strategija finansiranja i investiranja" (Fraser, Ormiston, 2013, 181).

Tokovi gotovine iz poslovnih aktivnosti mogu biti kritična mera poslovnog uspeha. Kako ističu Fraser i Ormiston (2013, 170) "iznos pozitivnog neto dobitka u bilansu uspeha je u krajnjoj liniji nebitan ako preduzeće nije u mogućnosti da prevede svoj dobitak u gotovinu". Tokovi gotovine generisani tokom obračunskog perioda predstavljaju činjenično stanje, ne oslanjaju se na procenu ili upotrebu alternativnih računovodstvenih konvencija ili metoda vrednovanja. Drugim rečima, sve pozicije izveštaja o tokovima gotovine su zasnovane na novcu i jednostavno se mere. U tom kontekstu, Davies i Pain (2002, 171) ističu da "neprihvatljivi stepen subjektivnosti koji dolazi do izražaja pri sastavljanju bilansa uspeha, diskreditujući na neki način ovaj izveštaj, doprinosi popularnosti izveštaja o tokovima gotovine".

Pored brojnih primedbi koje se upućuju na adresu informacionih sadržaja bilansa uspeha, rentabilnost poslovanja predstavlja relevantnu finansijsku performansu preduzeća. Štaviše, autori koji protežiraju uže poimanje finansijskih performansi za ocenu ovog ključnog aspekta opšte pozicije preduzeća isključivo koriste parametre rentabilnosti. Pri tome, ovi autori ističu da analizu i ocenu rentabilnosti poslovanja ne bi trebalo bazirati na parcijalnom, izolovanom posmatranju apsolutnog iznosa rezultata. Svoj puni smisao i informacioni značaj dobitak dobija tek kada se dovede u vezu sa poslovnim prihodima ili ulaganjima. U tom smislu za ocenu finansijskih performansi preduzeća se koriste parcijalni i globalni racio indikatori zarađivačke sposobnosti, kao što su stopa poslovnog dobitka, stopa neto dobitka, stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva i stopa prinosa na sopstvena sredstva. Za razliku od prva dva parcijalna pokazatelja koja se utvrđuju isključivo na bazi pozicija uspeha, za identifikovanje poslednja dva navedena globalna indikatora koriste se i stavke uspeha i pozicije stanja.

Pri tome, stopa prinosa na ukupna poslovna sredstava se može alternativno utvrditi kao:

a) količnik poslovnog dobitka i iznosa prosečno angažovanih poslovnih sredstava ili b) proizvod stope poslovnog dobitka i koeficijenta obrta ukupnih poslovnih sredstava. Alternativno dekomponovano prikazivanje veličina za obračun stope prinosa na ukupna poslovna sredstva sračunato je na sagledavanje smernica za povećanje ovog indikatora rentabilnosti poslovanja preduzeća. Raščlanjavanjem ovih varijabli može se pouzdano konstatovati da li je promena stope prinosa na ukupna poslovna sredstva posledica promene stope poslovnog dobitka ili je uzrokovana promenom efektivnosti korišćenja ukupnih sredstava. Iz prethodnog nedvosmisleno proizlazi da se maksimiranje ovog indikatora rentabilnosti može postići maksimiranjem stope poslovnog dobitka i/ili povećanjem koeficijenta obrta ukupnih poslovnih sredstava. Takođe,

analitičko dekomponovanje stope prinosa na sopstvena poslovna sredstva na stopu neto dobitka i koeficijent obrta sopstvenih poslovnih sredstava implicira da se povećanje ovog globalnog pokazatelja rentabilnosti može postići povećanjem učešća neto dobitka u prihodima od prodaje i/ili smanjenjem vremena obrta sopstvenih poslovnih sredstava. Izuzetan analitički potencijal dekomponovanih determinanti globalnih pokazatelja zarađivačke sposobnosti preduzeća treba koristiti kako bi se obezbedilo maksimiziranje ove ključne finansijske performanse.

3. Analiza likvidnosti i rentabilnosti poslovanja javno komunalnih preduzeća u Kragujevcu

Imajući u vidu činjenicu da empirijska analiza tretirane problematike predstavlja neophodan komplement prethodno razmatrane analize likvidnosti i rentabilnosti, ilustrovaćemo postupak ocene ovih ključnih finansijskih performansi konkretnih javno komunalnih preduzeća (u nastavku JKP) na teritoriji opštine Kragujevac. S tim u vezi, ne samo da ćemo posmatrati likvidnost i zarađivačku sposobnost konkretnih pojedinačnih preduzeća u 2012. godini, već ćemo i dinamički ispitati i testirati njihovo kretanje u periodu od 2010. do 2012. godine. To je, *de facto*, interval koji obuhvata obračunske periode za koji APR u okviru internet prezentacije objavljuje finansijske izveštaje analiziranih preduzeća.

Pošto nismo u mogućnosti da u jednom radu izvršimo minucioznu analizu svih finansijskih performansi u širem smislu, separatno za sva JKP u Kragujevcu, za potrebe analize njihove pojedinačne likvidnosti i rentabilnosti koristićemo samo pozicije iz oficijelnih finansijskih izveštaja koje su relevantne za njihovo identifikovanje. Iako će predmet analize likvidnosti i rentabilnosti ovih preduzeća biti period od 2010. do 2012. godine, iz obračunskih razloga za potrebe utvrđivanja prosečnog iznosa kako ukupnih, tako i sopstvenih poslovnih sredstava koristićemo i podatke iz bilansa stanja na dan 31.12.2009. godine.

Na bazi podataka iz finansijskih izveštaja identifikovaćemo pokazatelje likvidnosti i rentabilnosti JKP "Čistoća", JKP "Niskogradnja", JKP "Gradska groblja", JKP "Vodovod i kanalizacija" i JKP "Gradske tržnice". S tim u vezi, u okviru pokazatelja likvidnosti identifikovaće se, u tri sukcesivna obračunska perioda, racio tekuće i reducirane likvidnosti, racio likvidnosti novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti, kao i iznos neto obrtnih sredstava. Za potrebe analize rentabilnosti poslovanja ovih preduzeća u istom periodu posmatraćemo sledeće indikatore: prinos na ukupna sredstva, prinos na sopstvena sredstva, stopu poslovnog i stopu neto dobitka. U cilju sticanja bolje slike o likvidnosti i rentabilnosti poslovanja posmatranih preduzeća ove indikatore finansijskih performansi prikazaćemo u tabelarnoj formi, i to pojedinačno za sva preduzeća. Tabelarna prezentacija finansijskih performansi biće praćena njihovim deskriptivnim tumačenjem.

Na bazi zvaničnih finansijskih izveštaja JKP "Čistoća" primenili smo racio analizu i analizu neto obrtnih sredstava. Na taj način su utvrđeni pokazatelji likvidnosti i rentabilnosti, koje prikazujemo u Tabeli 1.

Tabela 1 Pokazatelji likvidnosti i rentabilnosti JKP "Čistoća" Kragujevac

Pokazatelji	2010.	2011.	2012.
Opšti racio likvidnosti	1,50	1,36	1,24
Racio reducirane likvidnosti	1,46	1,32	1,16
Rac. lik. nov. tok. iz posl. aktivnosti	-0,13	0,15	0,12
Neto obrtna sredstva (u 000 din.)	71.479	71.806	68.484
Prinos na poslovna sredstva	6,06%	6,26%	-0,33%
Prinos na kapital	1,87%	1,11%	1,63%
Stopa poslovnog dobitka	7,08%	7,48%	-0,4%
Stopa neto dobitka	1,25%	0,65%	0,82%

Na osnovu iznosa identifikovanih racio analizom i kretanja neto obrtnih sredstava u JKP "Čistoća" Kragujevac u periodu od 2010. do 2012. godine može se konstatovati sledeće:

- kretanje racio pokazatelja opšte i reducirane likvidnosti indicira zaključak prema kome stanje likvidnosti ovog preduzeća postepeno, ali kontinuirano slabi; podatke da je neto novčani tok iz poslovnih aktivnosti, koji suštinski najrealnije opredeljuje likvidnost, bio pozitivan i imao tendenciju porasta u 2012.god. u odnosu na 2011. god. treba tumačiti sa rezervom zbog znatno većeg povećanja iznosa kratkoročnih obaveza; iako je racio likvidnosti novčanog toka iz poslovanja bio pozitivan u poslednje dve godine, treba imati u vidu činjenicu da je njegov iznos bio znatno ispod poželjne vrednosti ovog indikatora sa aspekta očuvanja likvidnosti od 0,40; mada je u sva tri posmatrana sukcesivna obračunska perioda zabeležen pozitivan iznos neto obrtnih sredstava, a u 2011. godini je evidentno njihovo povećanje za 327 hiljada dinara u odnosu na prethodnu godinu, iznos neto obrtnih sredstava u 2012. godini je za cca 3 miliona dinara ispod njihovog nivoa u obe prethodno posmatrane godine; kao osnovni razlog za to navodi se izuzetan porast spontaniziranih izvora finansiranja, pre svega obaveza prema dobavljačima koji su se u poslednjoj posmatranoj godini udvostručili u odnosu na 2010. godinu; ipak, treba konstatovati da je ovo jedno od retkih JKP u Kragujevcu koje karakteriše pozitivna vrednost neto obrtnih sredstava; činjenicu da je racio reducirane likvidnosti iznad 1 u svim posmatranim godinama treba u kontekstu ocene likvidnosti s rezervom prihvatiti zbog neznatnog učešća zaliha u strukturi obrtne imovine koja je svojstvena ovim preduzećima i visokog nivoa potraživanja od kojih su mnoga u pogledu naplate neizvesna.
- u svim posmatranim godinama preduzeće je ostvarilo neto dobitak zbog čega su i stope prinosa na kapital i stope neto dobitka pozitivne veličine; za razliku od 2010. i 2011. godine u kojima je ostvaren poslovni dobitak, u 2012. godini dolazi do pogoršanja odnosa između komponenti poslovnog uspeha; u tom kontekstu porast troškova materijala, troškova zarada i drugih poslovnih rashoda za cca 80% u odnosu na prethodnu godinu doveo je do negativnog poslovnog rezultata u iznosu od 1.547.000 RSD; usled iskazanog poslovnog gubitka, stopa prinosa na poslovna sredstva i stopa poslovnog dobitka u toj godini imaju negativan predznak.

Za potrebe dinamičke analize finansijskih performansi JKP "Niskogradnja" utvrđeni su i u Tabeli 2 prikazani pokazatelji likvidnosti i rentabilnosti ovog preduzeća za 2010., 2011. i 2012. godinu.

Tabela 2 Pokazatelji likvidnosti i rentabilnosti JKP "Niskogradnja" Kragujevac

Pokazatelji	2010.	2011.	2012.
Opšti racio likvidnosti	1,04	0,68	0,72
Racio reducirane likvidnosti	0,85	0,61	0,71
Rac. lik. nov. tok. iz posl. aktivnosti	-0,29	-0,19	0
Neto obrtna sredstva (u 000 din.)	8.045	-135.094	-208.526
Prinos na poslovna sredstva	0,64%	-30,7%	-12,29%
Prinos na kapital	1,84%	-7,46%	*
Stopa poslovnog dobitka	0,68%	-41,49%	-10,9%
Stopa neto dobitka	0,48%	-53,04%	-12,74%

* usled ostvarenog gubitka kapital ima vrednost 0

Vizuelizacijom vrednosti prva dva racia likvidnosti odmah se može konstatovati da se JKP "Niskogradnja" ne može pohvaliti identifikovanim ostvarenjima. Ako utvrđene vrednosti opšeg i rigoroznog racia likvidnosti, dinamički posmatrano, uporedimo sa okvirnim poželjnim standardima sa kojima bi analitičar želeo da se suoči, može se konstatovati da je likvidnost ovog preduzeća na nezavidnom nivou. Još nepovoljnije stanje likvidnosti se može sagledati imajući u vidu činjenicu da ni u jednom analiziranom periodu, usled neto novčanog odliva iz poslovanja, nije zabeležen pozitivan iznos racia likvidnosti na bazi novčanih tokova iz poslovanja. Slika nezavidnog finansijskog položaja ovog preduzeća postaje još nepovoljnija zbog činjenice da ovo

preduzeće u poslednje dve posmatrane godine nije uspeo da obezbedi dugoročno finansiranje nijednog dela tekuće imovine. Drugim rečima, ovo preduzeće karakteriše negativan iznos neto obrtnog fonda. Naročito vredna pažnje je i činjenica da je negativna tendencija kretanja novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti praćena kontinuiranim povećanjem kratkoročnih obaveza koje su se u poslednjoj posmatranoj 2012. godini povećale za cca 80%, odnosno cca 380% u odnosu na 2011. i 2010. godinu, respektivno. Iz toga proizlazi činjenica da ovo preduzeće najveći deo tereta nelikvidnosti prebacuje na svoje dobavljače i na taj način deli sudbinu ostalih preduzeća. Na bazi toga stiče se utisak da problem nelikvidnosti poprima lančani karakter i efekat spirale koja utiče na sva preduzeća u poslovnom nizu (Malinić, 2013).

Pogoršanje odnosa između poslovnih prihoda i poslovnih rashoda u 2011. i 2012. godini reperkutovalo je poslovni gubitak. Zapravo, u 2011. godini dolazi do smanjenja poslovnih prihoda u odnosu na prethodnu, 2010. godinu. U istom periodu zabeležen je drastičan rast poslovnih rashoda i to posebno Troškova materijala i Troškova zarada za cca 300% zbog čega je preduzeće iskazalo poslovni gubitak u iznosu od 112.322.000 RSD. I pored imponantnog porasta poslovnih prihoda za cca 260%, i u 2012. godini ostvaren je negativan poslovni rezultat. Kako su i u 2011. i u 2012. godini, pored ostvarenih poslovnih gubitaka iskazani i neto gubici, svi pokazatelji rentabilnosti imaju negativan predznak.

Na osnovu oficijelnih finansijskih izveštaja JKP "Gradska groblja" za 2010., 2011. i 2012. godinu primenom racio analize i analizom varijacija neto obrtnih sredstava utvrdili smo brojne pokazatelje finansijskih performansi koje prikazujemo u Tabeli 3.

Tabela 3 Pokazatelji likvidnosti i rentabilnosti JKP "Gradska groblja" Kragujevac

Pokazatelji	2010.	2011.	2012.
Opšti racio likvidnosti	1,23	1,37	1,18
Racio reducirane likvidnosti	0,96	1,10	0,79
Rac. lik. nov. tok. iz posl. aktivnosti	0,02	-0,1	-0,02
Neto obrtna sredstva (u 000 din.)	10.321	22.453	17.468
Prinos na poslovna sredstva	-0,51%	-0,89%	-0,18%
Prinos na kapital	0,08%	0,11%	0,07%
Stopa poslovnog dobitka	-1,09%	-1,88%	-0,4%
Stopa neto dobitka	0,14%	0,18%	0,1%

U cilju sagledavanja strukturne likvidnosti na bazi sukcesivnih bilansa stanja ovog JKP identifikovani su nezadovoljavajući iznosi opšteg racia likvidnosti u sva tri posmatrana sukcesivna obračunska perioda. Adekvatan iznos racia reducirane likvidnosti identifikovan u 2011. godini, kao i povećanje iznosa neto obrtnih sredstava treba krajnje oprezno tumačiti imajući u vidu činjenicu da je u toj godini konstatovan negativan neto tok gotovine iz poslovnih aktivnosti.

Iako je u 2010. godini racio neto novčanog toka iz poslovnih aktivnosti imao pozitivan predznak, njegova vrednost je znatno ispod orijentacionog limita koji je prihvaćen u poslovnim krugovima. Pogoršanje položaja likvidnosti potvrđuje i činjenica da usled viška odliva iznad priliva novčanih tokova iz poslovne aktivnosti racio likvidnosti novčanih tokova iz ovih aktivnosti u 2011. i 2012. godini ima negativan predznak. Iako ovo preduzeće karakteriše pozitivan iznos neto obrtnih sredstava u posmatranom periodu, na pogoršanje položaja likvidnosti upućuje i njihovo smanjenje u 2012. godini. U toku čitavog posmatranog perioda ovo preduzeće je ostvarilo poslovni gubitak, zbog čega su i stope poslovnog dobitka i stope prinosa na ukupna poslovna sredstva negativne veličine. Kako je i pored iskazanog poslovnog dobitka ovo preduzeće kontinuirano ostvarivalo neto dobitak, zabeležene su pozitivne vrednosti stope neto dobitka i stope prinosa na kapital u sve tri posmatrane godine.

U cilju sagledavanja finansijskih performansi JKP "Vodovod i kanalizacija" u Tabeli 4 su prikazani iznosi konstatovanih pokazatelja likvidnosti i rentabilnosti u tri uzastopna obračunska perioda.

Tabela 4 Pokazatelji likvidnosti i rentabilnosti JKP "Vodovod i kanalizacija" Kragujevac

Pokazatelji	2010.	2011.	2012.
Opšti racio likvidnosti	0,76	0,77	0,78
Racio reducirane likvidnosti	0,71	0,72	0,74
Rac. lik. nov. tok. iz posl. aktivnosti	-0,09	-0,13	0,04
Neto obrtna sredstva (u 000 din.)	-280.299	-333.520	-320.677
Prinos na poslovna sredstva	1,41%	-1,55%	0,75%
Prinos na kapital	0,02%	0,07%	0,03%
Stopa poslovnog dobitka	9,79%	-10,3%	4,36%
Stopa neto dobitka	0,94%	0,31%	0,11%

Pored kontinuiranog, neznatnog porasta oba strukturalna racia likvidnosti u posmatranom periodu, ovo preduzeće karakteriše nezadovoljavajući nivo likvidnosti. U ovaj nezadovoljavajući scenario likvidnosti uklapa se i hronično negativan iznos neto obrtnih sredstava. Argumentovanost ove konstatacije potvrđuje i činjenica da su u čitavom posmatranom periodu kratkoročne obaveze rasle znatno brže nego ulaganja u obrtnu imovinu. Drugim rečima, ni u jednoj godini ovo JKP nije uspeo da obezbedi dugoročno finansiranje obrtnih sredstava.

Disharmonični tokovi gotovine iz poslovnih aktivnosti evidentni u 2010. i 2011. godini se postepeno stabilizuju u poslednjoj godini posmatranog perioda, zbog čega i racio likvidnosti novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti prvi put beleži pozitivnu, ali ipak nedovoljnu vrednost.

U sve tri posmatrane godine preduzeće je iskazalo neto dobitak, zbog čega su stope neto dobitka i stope prinosa na kapital kontinuirano imale pozitivne vrednosti. Za razliku od 2010. i 2012. godine u kojima je pored ostvarenog neto dobitka ostvaren i pozitivan poslovni rezultat, u 2011. godini preduzeće je iskazalo poslovni gubitak, zbog čega stope rentabilnosti identifikovane na bazi poslovnog gubitka imaju negativne vrednosti.

Prikaz racia likvidnosti, varijacija neto obrtnih sredstava, globalnih i parcijalnih pokazatelja rentabilnosti poslovanja JKP "Gradske tržnice" dat je u Tabeli 5.

Tabela 5 Pokazatelji likvidnosti i rentabilnosti JKP "Gradske tržnice" Kragujevac

Pokazatelji	2010.	2011.	2012.
Opšti racio likvidnosti	0,19	0,18	0,26
Racio reducirane likvidnosti	0,18	0,17	0,26
Rac. lik. nov. tok. iz posl. aktivnosti	0,24	0,11	-0,04
Neto obrtna sredstva (u 000 din.)	-73.552	-75.550	-80.272
Prinos na poslovna sredstva	3,64%	0,43%	-0,61%
Prinos na kapital	0,18%	-0,19%	-0,14%
Stopa poslovnog dobitka	14,23%	1,94%	-3,15%
Stopa neto dobitka	0,47%	-0,63%	-0,53%

Vizuelizacijom ključnih finansijskih pozicija relevantnih za praćenje likvidnosti ovog preduzeća uočavamo krajnje nezadovoljavajuće stanje. Identifikovane vrednosti svih posmatranih racia likvidnosti beleže izuzetno niske vrednosti. Štaviše, zbog viška odliva u odnosu na prilive novčanih sredstava iz poslovnih aktivnosti u 2012. godini zabeležen je negativan iznos racia likvidnosti novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti. Nezavidan finansijski položaj ovog preduzeća potvrđuje i činjenica da je u sva tri posmatrana obračunska perioda zabeležen negativan, opadajući iznos neto obrtnih sredstava.

Izuzetno nepovoljna situacija u pogledu stanja i razvoja rentabiliteta poslovanja ovog JKP može se uočiti kako na osnovu apsolutnih iznosa rezultata, tako i na bazi tabelarno prikazanih globalnih i parcijalnih pokazatelja profitabilnosti. Za razliku od 2011. godine u kojoj je i pored ostvarenog poslovnog dobitka iskazan neto gubitak, u 2012. godini pored iskazanog neto gubitka iskazan je i poslovni gubitak. Zbog negativnog poslovnog rezultata stopa poslovnog dobitka i stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva su negativne veličine.

Kako JKP "Parking servis" i JKP "Zelenilo" spadaju u kategoriju malih preduzeća, na bazi dostupnih podataka o njihovom poslovanju koje emituje APR, moguće je identifikovati i analizirati stopu neto dobitka i stopu prinosa na sopstvena poslovna sredstva. Navedeni indikatori rentabilnosti poslovanja JKP "Parking servis" i JKP "Zelenilo" biće prikazani posebno u tabelama br. 6 i 7, respektivno.

Tabela 6 Pokazatelji rentabilnosti JKP "Parking servis" Kragujevac

Pokazatelji	2010.	2011.	2012.
Prinos na kapital	0,42%	*	*
Stopa neto dobitka	0,09%	-44,69%	1,51%

*usled ostvarenog gubitka kapital iznosi 0

Za razliku od 2010. i 2012. godine u kojima je preduzeće „Parking servis“ ostvarilo neto dobitak, u 2011. godini iskazan je ogroman neto gubitak. Konstatovana stopa neto dobitka je zbog toga prešla u pozitivnu zonu u 2012. godini.

Tabela 7 Pokazatelji rentabilnosti JKP "Zelenilo" Kragujevac

Pokazatelji	2010.	2011.	2012.
Prinos na kapital	-101,27%	-70,9%	-614%
Stopa neto dobitka	-8,99%	-2,03%	-4,86%

Pored konstantnog povećanja iznosa poslovnih prihoda, u sve tri posmatrane godine JKP "Zelenilo" je iskazalo negativan neto rezultat, koji je reperkutovao negativne vrednosti racia rentabilnosti.

Zaključak

Nema sumnje da javno komunalna preduzeća, obavljajući širok spektar delatnosti od opšteg interesa, imaju važnu ulogu u društveno-ekonomskom životu Kragujevca. Imajući u vidu nespornan značaj ovih preduzeća, kao i njihovu poslovnu povezanost sa ostalim lokalnim poslovnim akterima, jasno je kakve implikacije može imati njihovo finansijski neodgovorno ponašanje. Pošto finansijsko-izveštajni parametri ukazuju da se najveći broj ovih preduzeća suočava sa problemima zaduženosti, nedovoljne likvidnosti i nerentabilnog poslovanja, značajna pažnja se mora posvetiti analizi i oceni njihovih finansijskih performansi.

Argumentovanost prethodne konstatacije potvrđuju činjenice da su u 2012. godini četiri JKP preduzeća u Kragujevcu iskazala zbirni neto dobitak u iznosu od 6.499.000 RSD, da je samo jedno preduzeće (JKP "Vodovod") ostvarilo pozitivan poslovni rezultat u iznosu od 41.687.000 RSD, i da su čak dva preduzeća tokom 2012. godine izgubila celokupan kapital i ostvarili gubitak iznad visine kapitala. Pored toga što su preduzeća JKP "Vodovod", JKP "Čistoća", JKP "Parking servis" i JKP "Gradska groblja" u 2012. godini iskazala ukupan neto dobitak u iznosu od *cca* 6,5 miliona RSD, ostala tri JKP su, agregatno posmatrano, iskazala znatno veći iznos neto gubitka (*cca* 96 miliona RSD). Alarmantnu situaciju u pogledu rentabilnosti potkrepljuje i činjenica da su u 2012. godini čak četiri preduzeća imala veće poslovne rashode od poslovnih prihoda. Agregatno posmatrano ukupan iznos poslovnog gubitka u 2012. godini na nivou JKP u Kragujevcu je iznosio *cca* 78 miliona RSD i za 80% je veći od

agregatno iskazanog poslovnog dobitka u istom periodu. Analiza globalnih i parcijalnih pokazatelja rentabilnosti, tabelarno prikazanih i interpretiranih u radu, upotpunjuje sliku nezadovoljavajuće rentabilnosti poslovanja najvećeg broja JKP u Kragujevcu. U 2012. god. stope prinosa na poslovna sredstva JKP zabeležile su vrednosti u rasponu od -12,29% (JKP "Niskogradnja") do 0,75% (JKP "Vodovod"). Pored JKP "Niskogradnja", negativne vrednosti ovog pokazatelja ostvarili su i JKP "Čistoća", JKP "Gradska groblja" i JKP "Gradska tržnica".

Kako brojni faktori limitiraju korisnost rezultata kao barometra finansijskih performansi, u proceni finansijske vitalnosti preduzeća sve više, kao analitičko sredstvo, dobijaju na značaju tokovi gotovine iz poslovanja. Međutim, najveći broj JKP u Kragujevcu se ne mogu pohvaliti harmoničnim tokovima gotovine. U tom smislu izuzetak predstavlja JKP "Čistoća" koja je ostvarila neto priliv novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti, pri čemu ohrabruje činjenica da ovaj suficit gotovine potiče iz prodaje.

Problemi ostalih preduzeća u vezi sa servisiranjem dospelih obaveza mogu se uočiti na bazi iznosa statičkih pokazatelja likvidnosti. S tim u vezi, opšti racio likvidnosti i rigorozni racio likvidnosti u sva tri posmatrana obračunska perioda u većini posmatranih JKP imaju znatno niže vrednosti od poželjnih za ove indikatore (2 za opšti racio, a 1 za rigorozni racio). Racio opšte likvidnosti se u posmatranom periodu kretao u rasponu od 0,26 (JKP "Gradske tržnice") do 1,24 (JKP "Čistoća"). Osim JKP "Čistoća", iznos racia reducirane likvidnosti iznad orijentacione normale nije ostvarilo nijedno JKP u 2012. god. Minimalnu vrednost i ovog racia likvidnosti zabeležilo je JKP "Gradske tržnice".

Prethodne stavove o nezadovoljavajućoj likvidnosti potkrepljuje i činjenica da su u 2012. godini samo JKP "Čistoća" i JKP "Gradska groblja" zabeležila pozitivne vrednosti neto obrtnih sredstava.

Prethodno sprovedena analiza ključnih finansijskih performansi JKP u Kragujevcu pokazuje da se najveći broj ovih preduzeća suočava sa problemima nelikvidnosti i neprofitabilnosti. S tim u vezi, potrebno je sprovesti detaljnu analizu poslovanja svakog preduzeća ponaosob, kako bi se na nivou svakog entiteta predložile konkretne smernice za poboljšanje likvidnosti i profitabilnosti. Na bazi sprovedene analize ovih ključnih finansijskih performansi JKP moguće je ukazati na uzroke nezadovoljavajućeg stanja i preduzeti konkretne mere koje bi doprinele poboljšanju opšteg položaja ovih preduzeća, kao što su profesionalizacija njihove uprave, razmatranje mogućnosti korigovanja cena, povećanje efikasnosti naplate potraživanja, maksimalno pooštavanje kontrole troškova poslovanja, posebno onih koji beleže najveće vrednosti i najveće stope rasta.

Literatura:

Knjige:

1. Cotter, D. (2012). *Advanced Financial Reporting*, Pearson Education Limited, England
2. Davies, T., & Pain, B. (2002). *Business Accounting and Finance*, McGraw-Hill Education Europe, England
3. Domanović, V. (2010). *Balanced Scorecard – mogućnosti i efekti primene*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu
4. Dupnik, T., & Perera H. (2007). *International Accounting*, McGraw-Hill, International Edition
5. Hussey, R; (2005). *A Dictionary of Accounting*, Oxford University Press
6. Jović, D. (2013), *Računovodstvo*, Data Status, Beograd
7. Knežević, G. (2007). *Ekonomsko - finansijska analiza*, interni materijal, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd
2. Krasulja, D., Ivanišević, M. (2000). *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd
3. Novičević, B., Antić, Lj., Stevanović, T. (2006). *Upravljanje performansama preduzeća*, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš

4. Peterson-Drake, P., & Fabozzi J. F. (2012). *Analysis of Financial Statements*, Third edition, John Willy & Sons, Inc, USA
5. Ranković, J. (1992). *Upravljanje finansijama preduzeća*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd
6. Todorović, M. (2010), *Poslovno i finansijsko restrukturiranje preduzeća*, CIDEF, Beograd
7. White G., Sondhi A., & Fried D. (1993), *The Analysis and Use of Financial Statements*, John Willy & Sons, Inc, USA
Poglavlja u knjizi ili zborniku:
8. Ljubisavljević, S. (1995), *Izveštavanje o likvidnosti preduzeća*, Zbornik radova sa 26. Simpozijuma SRR Srbije, SRR Srbija, str. 178-185

Časopisi:

9. Biznis Top 2012/2013, *Poslovanje javnih preduzeća u 2012*, Biznis & Finansije Press, str. 110-116
Internet izvori:
10. Agencija za privredne registre, *Finansijski izveštaji javno komunalnih preduzeća u Kragujevcu*, datum preuzimanja 10.01.2014, <http://www.apr.gov.rs>
11. Milićević, V., Malinić, D., (2013). *Finansijska stabilnost sektora telekomunikacija u Srbiji*, Časopis Republičke Agencije za telekomunikacije, br. 10, str. 2-15, datum preuzimanja 12.01.2014.
<http://www.telekomunikacije.rs/upload/images/radovi/broj10rad1files>

Ostali izvori:

12. Bogićević, J. (1995). *Uloga računovodstva u oceni boniteta preduzeća*, magistarska teza, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd
13. Ranković, J. (1990) *Kurs analize bilansa za ocenu likvidnosti, kreditne sposobnosti i mogućnosti razvoja*, neautorizovana predavanja održana u "Jugobanci" Beograd

FINANSIJSKI EFEKTI PRESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA U KRAGUJEVCU

Dr Predrag Stančić*

Mr Milan Čupić

Dr Dragomir Dimitrijević

Apstrakt: *Prestrukturiranje u cilju lakše privatizacije u Srbiji je trebalo da bude vremenski ograničeno i sprovedeno u nekoliko velikih i složenih preduzeća. Umesto toga, tokom perioda od dvanaest godina, prestrukturiranjem je bilo obuhvaćeno više od dvesta preduzeća. U Kragujevcu je predmet prestrukturiranja devet preduzeća, u kojima je krajem 2012. bilo zaposleno nešto više od 3.600 radnika. Preduzeća u prestrukturiranju iz Kragujevca su predmet istraživanja ovog rada, koji za cilj ima da ispita vezu između mera prestrukturiranja (zaposlenih i vlasništva) i performansi preduzeća u periodu od 2009-2012. Sledeći neke ranije empirijske studije, kao relevantna merila performansi preduzeća u prestrukturiranju su upotrebljena računovodstvena, novčana i merila produktivnosti, kao i pokazatelji finansijske stabilnosti. Ovo istraživanje je aktuelno i relevantno s obzirom na zakonsku obavezu da se procesi prestrukturiranja u cilju lakše privatizacije okončaju do 30. juna 2014.*

Ključne reči: *prestrukturiranje, privatizacija, računovodstvena merila, novčana merila, produktivnost.*

Uvod

Prestrukturiranje preduzeća se može definisati kao proces izazivanja diskontinuelnih i značajnih promena specifičnih struktura preduzeća (sredstava, kapitala, troškova, upravljanja itd.) sa ciljem ublažavanja ograničenja sa kojima se preduzeće suočava i unapređenja performansi (Todorović, 2010). Najčešće obuhvata promene u poslovnoj, finansijskoj i/ili organizacionoj strukturi. Bouman i Sing ističu da razlozi za prestrukturiranje preduzeća mogu biti brojni, mada se najčešće navode povećanje produktivnosti i poslovne efikasnosti, smanjenje troškova i povećanje vrednosti za akcionare (Bowman & Singh, 1993). Kao faktori koji značajno određuju verovatnoću iniciranja prestrukturiranja se posebno ističu struktura vlasništva i upravljanja, kao ključni interni mehanizmi korporativnog upravljanja (Bethel & Liebeskind, 1993; Johnson, Hoskisson & Hitt, 1993; Gibbs, 1993; Wright et al., 1996). Empirijska istraživanja ukazuju na to da se verovatnoća iniciranja prestrukturiranja povećava sa povećanjem stepena koncentracije vlasništva u rukama institucionalnih investitora, učešća menadžera u vlasništvu i stepena nezavisnosti upravnog odbora od insajdera. Zato nije neobično da je prestrukturiranje proces neodvojiv od procesa privatizacije, naročito kada se ona realizuje prodajom većinskog vlasništva jednom investitoru. Ipak, ističe se da privatizacija u tranzicionim ekonomijama nije garancija da će prestrukturiranje sa ciljem unapređenja performansi preduzeća biti sprovedeno (Filalotchev et al., 2003).

Empirijska istraživanja ukazuju na to da je prestrukturiranje državnih i privatnih preduzeća u tranzicionim privredama Istočne Evrope pod jakim uticajem strategije i efektivnosti procesa privatizacije (Frydman et al., 1999; Filalotchev et al., 2003; Djankov & Murrell, 2002). Tako, Filalotchev i saradnici ističu da je prestrukturiranje preduzeća u tranzicionim privredama pretežno određeno političkim i institucionalnim promenama, a manje tržišnim faktorima (Filalotchev et al., 2003). Oni su, kroz razvoj integrisanog modela za analizu uticaja korporativnog upravljanja i organizacionih kapaciteta na prestrukturiranje preduzeća u tranzicionim privredama, zaključili da prestrukturiranje uslovljava značajno veće unapređenje strategijske efikasnosti i inovativnosti nakon prodaje preduzeća stranim investitorima, nego nakon prodaje domaćim investitorima ili zaposlenima. Na osnovu meta analize više od stotinu

* pstancic@kg.ac.rs

empirijskih studija o prestrukturiranju preduzeća u 27 tranzicionih privreda Istočne Evrope, Đankov i Marel su zaključili da je privatizacija podsticaj za prestrukturiranje preduzeća, pri čemu prestrukturiranje izaziva značajne ekonomske efekte u vidu povećanja stope rasta preduzeća za nekoliko procenata (Djankov & Murrel, 2002). Oni ukazuju na to da je prestrukturiranje efektivnije u privatnim, nego u državnim i društvenim preduzećima, kao i da će prestrukturiranje preduzeća biti uspešnije ako preduzeće ima vlasništvo koncentrisano u rukama malog broja eksternih investitora (investicioni fondovi, strani investitori i sl.).

U teoriji se često polazi od stava da razvoj privatnog sektora, zahvaljujući smanjenju implicitnih troškova gubitka radnog mesta i razvoja tržišta korporativne kontrole, podsticajno utiče na menadžere u državnim preduzećima da iniciraju i uspešno sprovedu prestrukturiranje. Karlin i Landesman ukazuju na to da razvoj privatnog sektora, napredak privatizacije, jačanje tržišne konkurencije, praćeni reformom bankarskog sistema i pooštavanjem budžetskih ograničenja, utiču na jasno razdvajanje dobrih od loših menadžera i povećanje napora u domenu prestrukturiranja preduzeća od strane dobrih menadžera u državnim preduzećima (Carlin & Landesmann, 1997). Fridman i saradnici ističu da privatna i državna preduzeća u tranzicionim privredama preduzimaju slične oblike prestrukturiranja, pri čemu su preduzeća sa većinskim vlasništvom u rukama autsajdera efektivnija od preduzeća sa većinskim vlasništvom u rukama insajdera (Frydman et al., 2000). Oni dodaju da menadžeri u privatizovanim preduzećima sa autsajderskim vlasništvom imaju više preduzetničkog duha, pretežno zbog boljih programa podsticaja, a manje zbog boljeg pristupa izboru menadžerskog kadra.

Iako se može sprovesti u preduzećima svih pravnih formi i vlasničkih struktura, pod uticajem dugotrajnog procesa tranzicije, u Srbiji se prestrukturiranje najčešće dovodi u vezu sa procesom pripreme državnih, društvenih, javnih i javno-komunalnih preduzeća za privatizaciju, dok se prestrukturiranje nakon privatizacije gotovo ne pominje. U skladu sa Zakonom o privatizaciji¹ i Zakonom o agenciji za privatizaciju², Agencija za privatizaciju treba da donese odluku o prestrukturiranju u postupku privatizacije ako proceni da kapital ili imovina subjekta privatizacije ne mogu da budu prodati bez prethodnog prestrukturiranja. U Uredbi o postupku i načinu prestrukturiranja subjekata privatizacije³ se propisuje da prestrukturiranje obuhvata statusne promene, promene pravne forme i druge organizacione promene (npr. spajanje, podela, odvajanje, prodaja delova i prenos imovine subjekta privatizacije), kao i promene u finansijskoj strukturi subjekta privatizacije (npr. otpis, reprogram, otpuštanje i konverzija duga, povećanje kapitala). Zakonom o izmeni i dopuni Zakona o privatizaciji⁴, prestrukturiranje u postupku privatizacije je prvi put vremenski ograničeno, i to do 30. juna 2014. Do tog roka svi postupci prestrukturiranja treba da budu okončani prodajom, stečajem (bankrotstvo ili reorganizacija) ili podržavljenjem subjekata privatizacije.⁵

U Kragujevcu posluje devet preduzeća u prestrukturiranju, i to: Metal Sistemi, Zastava automobili, Zastava kamioni, 21. Oktobar, Energetika, Autosaoobraćaj, Grupa Zastava vozila, Zastava bezbednost i Šumadija. Zastava automobili i Zastava kamioni posluju kao zavisna preduzeća holding preduzeća Grupa Zastava vozila. Svih devet preduzeća je u nadležnosti Agencije za privatizaciju. Cilj ovog rad je analiza mera i efekata prestrukturiranja preduzeća iz Kragujevca. Polazeći od ranijih istraživanja (Djankov, 1999; Pohl et al., 1997), efekti prestrukturiranja će biti izmereni procenom računovodstvenih, novčanih i merila produktivnosti. Dodatno će biti procenjene promene finansijske sigurnosti, izračunavanjem pokazatelja likvidnosti i finansijske strukture. U cilju detaljnije analize uticaja prestrukturiranja na performanse preduzeća, promene performansi će biti dovedene u vezu sa prestrukturiranjem

¹ Službeni glasnik RS, br. 38/2001, 18/2003, 45/2005, 123/2007, 123/2007 - dr. zakon, 30/2010 - dr. zakon, 93/2012 i 119/2012.

² Službeni glasnik RS, br. 38/2001, 135/2004 i 30/2010.

³ Službeni glasnik RS, br. 52/2005, 96/2008, 98/2009, 44/2013 i 59/2013.

⁴ Službeni glasnik RS, br. 119/2012.

⁵ Ministarstvo finansija Republike Srbije, Program mera za reformu javnog sektora, 2013.

zaposlenih, vlasničkom strukturom i privrednim okruženjem analiziranih preduzeća. Za analizu koristimo podatke iz godišnjih finansijskih izveštaja i izveštaja o poslovanju u periodu od 2009-2012., kao i podatke iz ličnih karti analiziranih preduzeća.

1. Efekti prestrukturiranja preduzeća u Srbiji

Begović i Paunović ističu da su 2001., kada je započet proces tranzicije srpske privrede, sva preduzeća mogla da budu svrstana u sledećih pet grupa: a) preduzeća u privatnom vlasništvu osnovana posle 1989.; b) preduzeća delimično privatizovana u periodu od 1997-2000. u skladu sa Zakonom o svojinskoj transformaciji⁶, koji je ostao na snazi do donošenja aktuelnog Zakona o privatizaciji; c) državna i društvena preduzeća koja su mogla da budu privatizovana bez prethodnog prestrukturiranja; d) državna i društvena preduzeća koja nisu mogla da budu privatizovana bez prethodnog prestrukturiranja zbog visokog stepena zaduženosti (mnoga su imala negativni kapital, jer je vrednost dugova bila veća od vrednosti imovine) ili obezvređenih resursa, velikog broja zaposlenih, loše organizacione strukture i slabe tržišne pozicije; e) javna i javno-komunalna preduzeća (Begović & Paunović, 2011). Iako je prestrukturiranje u većini slučajeva prepušteno novom vlasniku (prestrukturiranje nakon privatizacije), za određeni broj preduzeća od posebnog ekonomskog i javnog značaja, sa velikim brojem zaposlenih, doneta je odluka o privatizaciji prestrukturiranjem, najčešće sa ciljem njihove zaštite od prinudne naplate, odnosno blokade računa ili stečaja.

U Programu mera za reformu javnog sektora Vlade Republike Srbije se ističe da je prestrukturiranje u cilju lakše privatizacije trebalo da bude vremenski ograničeno i sprovedeno u 10-20 velikih i složenih preduzeća.⁷ Umesto toga, tokom relativno dugog perioda od dvanaest godina, prestrukturiranjem je bilo obuhvaćeno više od dvesta preduzeća - na kraju 2001. ih je bilo 237, a krajem 2013. ukupno 153 (Begović & Paunović, 2011).⁸ Broj preduzeća u prestrukturiranju se stalno menja – smanjuje se privatizacijom nakon prestrukturiranja ili stečajem, a povećava vraćanjem preduzeća u nadležnost Agencije za privatizaciju nakon neuspešne privatizacije. Ova preduzeća imaju veliki ekonomski značaj za privredu Srbije, koji proizlazi iz veličine njihove imovine i velikog broja zaposlenih. Prema podacima iz 2012., ona poseduju poslovnu imovinu čija je knjigovodstvena vrednost veća od 5 milijardi dinara (tržišna vrednost je verovatno mnogo niža) i zapošljavaju oko 5% zvanično zaposlenih u Srbiji. Sa druge strane, ona doprinose stvaranju svega oko 1,5% BDP-a, jer produktivnost zaposlenih (bruto dodata vrednost po zaposlenom) iznosi oko 4.000 evra po zaposlenom, što je manje od trećine prosečne produktivnosti rada u sektoru preduzeća Srbije (Arsić, 2012).

Begović i Paunović ističu da razloge za prolongiranje okončanja procesa prestrukturiranja treba tražiti u dva tehnička i jednom političkom faktoru (Begović & Paunović, 2011). Kao tehničke razloge, navode teškoće u vezi sa otkrivanjem, odvajanjem i verifikacijom potraživanja poverilaca i veoma kompleksnu i često neobjašnjivu organizacionu strukturu preduzeća u prestrukturiranju. Kao osnovni politički faktor, navode nedostatak političke volje, budući da prestrukturiranje često vodi otpuštanju zaposlenih u nastojanju da se postigne zadovoljavajuća profitabilnost poslovanja pre ili posle privatizacije. Odlaganje završetka i širok obuhvat procesa prestrukturiranja ima za posledicu visoke direktne i indirektno gubitke za državni budžet, naročito u vezi sa subvencijama, programima podrške i propuštenom naplatom javnih prihoda. Tako su samo tokom 2012. nastali gubici u vezi sa direktnim subvencijama od 3 mlrd. dinara, programima podrške od 4,5 mlrd. dinara i propuštenom naplatom javnih prihoda od 12 mlrd. dinara.⁹ Ovim iznosima treba dodati gubitke u vezi sa propuštenom naplatom potrošnje struje, gasa, vode i ostalih komunalnih obaveza, kao i gubitke usled negativnog uticaja procesa

⁶ Službeni glasnik RS, br. 32/97.

⁷ Ministarstvo finansija Republike Srbije, Program mera za reformu javnog sektora, 2013.

⁸ Videti i Ministarstvo finansija Republike Srbije, Program mera za reformu javnog sektora, 2013

⁹ Ministarstvo finansija Republike Srbije, Program mera za reformu javnog sektora, 2013.

prestrukturiranja na poslovno okruženje (pre svega, urušavanje kredibiliteta Vladinih mera usmerenih na jačanje finansijske discipline).

S obzirom na neplanirano dugo trajanje, proces prestrukturiranja preduzeća je Zakonom o izmenama i dopunama Zakona o privatizaciji donetim 17. decembra 2012. oročen na 30. jun 2014. U cilju okončanja procesa prestrukturiranja u 179 preduzeća (koliko ih je bilo krajem 2012.), Programom mera je utvrđena sledeća dinamika okončanja svih postupaka prestrukturiranja: a) pokretanje stečaja u 27 preduzeća, b) ponuda za prodaju imovine 66 preduzeća (u slučaju neuspeha prodaje, pokrenuće se stečaj), c) reorganizacija prema unapred pripremljenom planu u 16 preduzeća, d) podržavljenje 29 velikih sistema i e) rešavanje statusa 41 preduzeća u prvoj polovini 2014.¹⁰ Zahvaljujući pojačanim naporima u procesu prestrukturiranja, oktobra 2013. broj preduzeća u prestrukturiranju se smanjio na 153 (u 26 preduzeća je pokrenut postupak stečaja). U okviru Javnog poziva za prikupljanje poslovnih planova i ideja za preduzeća u prestrukturiranju objavljene su lične karte svih 153 preduzeća, koje sadrže njihove osnovne podatke, finansijske izveštaje, popis imovine, obaveza, kupaca, dobavljača, hipoteka i parnica.¹¹ U proceduri je i novi Zakon o privatizaciji kojim je predviđeno da zastupnici državnog kapitala u preduzećima u nadležnosti Agencije za privatizaciju (uključujući preduzeća u prestrukturiranju) dobiju šira ovlašćenja koja objedinjavaju funkcije nadzornog odbora i generalnog direktora.¹²

2. Efekti prestrukturiranja preduzeća u Kragujevcu

Sa površinom od 835km² i 179.417 stanovnika (prema popisu iz 2011.),¹³ Kragujevac je privredni, politički, kulturni, obrazovni i zdravstveni centar Šumadije i Pomoravlja. Prema popisu iz 2011., od ukupnog broja stanovnika, radno sposobno je 125.795, radno aktivno 78.273, a nezaposleno 22.147. Stopa nezaposlenosti je 2011. iznosila 36,30% i bila je viša od republičkog proseka (23,80%).¹⁴ U tabeli 1 su predstavljeni podaci o broju preduzeća, zaposlenosti i zaradama u Kragujevcu u periodu od 2006-2012. Brojevi zaposlenih i nezaposlenih su svoj maksimum dostigli 2007., pri čemu broj zaposlenih stabilno opada u periodu od 2007-2011., a broj nezaposlenih minimum dostiže 2010. Prosečna mesečna neto zarada iskazana realnim RSD je bila najviša 2008., a u celom periodu je niža od prosečne neto zarade na republičkom nivou. Ipak, dok je prosečna neto zarada u Kragujevcu 2006. iznosila 87,3%, 2012. je iznosila 94,9% republičkog proseka. Prema podacima iz Lokalnog akcionog plana zapošljavanja Grada Kragujevca za 2013., krajem 2012. je u Kragujevcu bilo evidentirano 1.585 privrednih društava i 5.811 preduzetničkih radnji.¹⁵

Privreda Kragujevca je pretežno oslonjena na metaloprerađivačku industriju, i to proizvodnju transportnih sredstava i oružja (Veselinović & Dimitrijević, 2013). Ovaj deo privrede Kragujevca, naročito industrijski kompleks Zastava, bio je jako pogođen gubitkom tržišta i prekidom poslovnih odnosa nakon raspada Jugoslavije i uvođenja sankcija Ujedinjenih nacija. Ozbiljni ekonomski problemi su doveli do značajnog rasta nezaposlenosti, koja je 2004. dostigla broj od 26.160 nezaposlenih, tako da je juna 2004. Kragujevac svrstan na listu od 13 devastiranih područja Srbije (Veselinović & Dimitrijević, 2013). Zahvaljujući povoljnim ekonomskim trendovima i stranim direktnim investicijama od ukupno 309,5 miliona evra u periodu od 2005-2011., od čega su samo ulaganja Fiata i Fiatovih kooperanata iznosila 220

¹⁰ Ministarstvo finansija Republike Srbije, Program mera za reformu javnog sektora, 2013.

¹¹ Ministarstvo privrede Republike Srbije, Restart – Javni poziv za prikupljanje poslovnih planova i ideja za preduzeća u restrukturiranju.

¹² Ministarstvo privrede Republike Srbije, Javni poziv za prikupljanje pisama o zainteresovanosti za privremene zastupnike državnog kapitala u preduzećima u nadležnosti Agencije za privatizaciju.

¹³ Republički zavod za statistiku Republike Srbije (2013).

¹⁴ Ministarstvo regionalnog razvoja i lokalne samouprave, Gradovi Srbije 2011. – Socio-ekonomska analiza.

¹⁵ Lokalni akcioni plan zapošljavanja Grada Kragujevca za 2013. godinu, Sl. list Grada Kragujevca, br. 4/2013.

miliona evra,¹⁶ Kragujevac je Uredbom o utvrđivanju jedinstvene liste razvijenosti regiona i jedinica lokalne samouprave za 2013. godinu¹⁷ razvrstan u grupu od 23 jedinice lokalne samouprave čiji je stepen razvijenosti iznad republičkog proseka.

Tabela 1 Pokazatelji ekonomske aktivnosti u Kragujevcu

Godina	Broj privrednih društava	Broj preduzetničkih radnji	Broj zaposlenih	Broj nezaposlenih	Prosečna neto zarada	
					Kragujevac	Srbija
2006	1.148	-	49.015	24.298	14.998,81	17.171,90
2007	1.218	-	49.044	25.020	20.821,47	24.104,72
2008	1.382	-	45.265	23.711	21.551,60	23.115,91
2009	1.298	6.062	41.192	23.445	19.979,50	20.988,10
2010	1.765	6.121	40.037	21.660	19.712,77	21.318,76
2011	1.483	5.956	39.497	22.461	21.466,45	22.081,64
2012	1.585	5.811	40.755	21.676	21.460,88	22.605,44

Komentar: Podaci su preuzeti iz Lokalnog akcionog plana zapošljavanja Grada Kragujevca za 2013. godinu i iz izveštaja Opštine i regiona u Republici Srbiji koje na sajtu www.stat.gov.rs svake godine objavljuje Republički zavod za statistiku. Prosečne mesečne neto zarade su iskazane u realnim RSD, pri čemu su korišćeni GDP deflatori (2005=100) Sveitske banke za Srbiju (videti World Bank, World Development Indicators, ERS Estimates, and ERS Baseline Regional Aggregations, 2013).

U skladu sa Zakonom o svojinskoj transformaciji iz 1997., privatizovano je pet preduzeća, a u skladu sa Zakonom o privatizaciji iz 2001., kroz proces privatizacije je, od 2002. do kraja 2012., prošlo 61 preduzeće iz Kragujevca. Od tog broja, 40 je prodato, ali je u 7 ugovor o prodaji raskinut, u 2 je naknadno pokrenut postupak stečaja, dok je 8 obrisano iz Privrednog registra. Ostala preduzeća su: brisana iz Privrednog registra, u stečaju, u prestrukturiranju ili izuzeta iz privatizacije.¹⁸ Prema podacima Agencije za privatizaciju, krajem 2013. u Kragujevcu je devet preduzeća bilo u prestrukturiranju, i to: Metal Sistemi, Zastava automobili, Zastava kamioni, 21. Oktobar, Energetika, Autosaoobraćaj, Grupa Zastava vozila, Zastava bezbednost i Šumadija. Na spisku najvećih poreskih dužnika među preduzećima u prestrukturiranju na dan 20.12.2013., koji je objavila Poreska uprava Republike Srbije, najveći dužnik je preduzeće Zastava automobili sa dugom od 5,3 milijardi dinara. Ukupni dug preduzeća u prestrukturiranju iz Kragujevca iznosi 9,7 milijardi dinara.¹⁹

2.1. Osnovni podaci o preduzećima u prestrukturiranju

U tabeli 2 su predstavljeni osnovni podaci o preduzećima u prestrukturiranju sa sedištem u Kragujevcu. U preduzeću 21. Oktobar, koje je do 2001. poslovalo pod imenom Zastava 21. Oktobar d.o.o. (deo Grupe Zastava), postupak prestrukturiranja je pokrenut 20. februara 2003. Nakon više otkazanih aukcija i neuspešnih prodaja kapitala, Agencija za privatizaciju je počela da organizuje licitacije delova imovine ovog preduzeća. Tako je septembra 2011. održana neuspešna, a juna 2013. uspešna licitacija dela imovine preduzeća koja se nalazi u Gruži. U Autosaoobraćaju je proces privatizacije započet 1993., pa je 60% kapitala pripalo zaposlenima, dok je 40% ostalo u vlasništvu države (Akcijski fond i PIO fond). Struktura vlasništva se kasnije menjala konvertovanjem duga u kapital, a krajem 2010. su najveći vlasnici bili Republika Srbija i Grad Kragujevac. Krajem 2011. je, usled višegodišnjih problema u poslovanju (gubici i prezaduženost), pokrenuto prestrukturiranje. Preduzeće je 2013. zapalo u još ozbiljne finansijske teškoće, a u rešavanje problema se uključila Vlada Republike Srbije, tako da je krajem 2013. počela isplata socijalnog programa za radnike koji su se prijavili za odlazak iz preduzeća.

¹⁶ Lokalni akcioni plan zapošljavanja Grada Kragujevca za 2013. godinu, Službeni list Grada Kragujevca, br.4/2013.

¹⁷ Službeni glasnik Republike Srbije, br. 62/2013.

¹⁸ Kancelarija za lokalni ekonomski razvoj, *Rezultati privatizacije društvenih preduzeća u Kragujevcu*; Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2013-2018.

¹⁹ Poreska uprava Republike Srbije, Spiskovi najvećih dužnika na dan 20.12.2013. godine.

Prestrukturiranje u Grupi Zastava vozila i zavisnim društvima sa sedištem u Kragujevcu - Zastava automobili i Zastava kamioni, je pokrenuta novembra 2006. U prestrukturiranju je još jedno zavisno društvo Grupe Zastava vozila sa sedištem u Kragujevcu - Zavod za zdravstvenu zaštitu radnika d.o.o. (Zastava ZZZR).²⁰ Budući da ima status državne zdravstvene ustanove obuhvaćene Planom mreže zdravstvenih ustanova Republike Srbije, Zavod nije predmet analize. U preduzeću Zastava kamioni, prestrukturiranje je pokrenuto nakon neuspele prodaje 100% kapitala od strane Grupe Zastava vozila i Iveco S.p.A.²¹ Agencija za privatizaciju je 13. marta 2006. objavila Javni poziv za učestvovanje u procesu javnog prikupljanja pisanih ponuda na koji se nije javio nijedan investitor. U skladu sa Programom mera za reformu javnog sektora Vlade Republike Srbije, Agencija za privatizaciju je 07. juna 2013. objavila Javni poziv za dostavljanje pisma o namerama od strane zainteresovanih investitora za privatizaciju privrednih društava Grupa Zastava vozila, Zastava kamioni i Zastava specijalni automobili Sombor (zavisno društvo Grupe Zastava vozila). Ukoliko ova preduzeća ne nađu strateškog partnera do 30.06.2014., Program mera predviđa njihov stečaj ili likvidaciju.

Preduzeće Zastava automobili je prestalo sa proizvodnjom 20. novembra 2008., saglasno ugovorima o zajedničkom ulaganju i osnivanju preduzeća Fiat Automobili Srbija (FAS), koje su potpisali predstavnici Vlade Republike Srbije i FIAT Grupe. Ugovorom o zajedničkom ulaganju i Sporazumom o zameni ispunjenja (zaključen 2. novembra 2009.) je bilo predviđeno da Republika Srbija reorganizuje imovinu Zastava automobila i da u FAS, kao nenovčani ulog, unese deo pokretne i nepokretne imovine Zastava automobila. Imovina koja nije prenetu prodavana je metodom licitacije u skladu sa Protokolom Republike Srbije zaključenim između Agencije za privatizaciju i Zastava Automobila.²² Kao rezultat ponuđenog socijalnog programa, broj zaposlenih je smanjen sa prosečno 2.868 tokom 2008. na prosečno 18 tokom 2011. Privredni sud u Kragujevcu je, na predlog Poreske uprave – Filijala Kragujevac (u skladu sa Programom mera za reformu javnog sektora), 9. septembra 2013. doneo rešenje o pokretanju prethodnog stečajnog postupka nad preduzećem Zastava automobili, čime je okončan postupak prestrukturiranja. Ipak, isti Sud je 27. novembra 2013. doneo odluku da se stečajni postupak ne može voditi dok je preduzeće u prestrukturiranju, odnosno do 30. juna 2014.

Tabela 2: Osnovni podaci o preduzećima u prestrukturiranju sa sedištem u Kragujevcu

Preduzeće	Pravna forma	Delatnost	Odluka o prestrukturiranju
21. Oktobar	Društveno preduzeće	Proizvodnja delova i pribora za vozila	20.02.2003.
Autosaobraćaj	Akcionarsko društvo	Gradski i prigradski kopneni prevoz putnika	27.10.2011.
Energetika	Društvo sa ograničenom odgovornošću	Snabdevanje parom i klimatizacija	03.10.2005.
Grupa Zastava vozila	Akcionarsko društvo	Delatnost holding kompanija	16.11.2006.
Metal Sistemi	Društvo sa ograničenom odgovornošću	Mašinska obrada metala	11.02.2011.
Zastava automobili	Akcionarsko društvo	Proizvodnja motornih vozila	16.11.2006.
Zastava bezbednost	Društvo sa ograničenom odgovornošću	Usluge sistema obezbeđenja	15.07.2010.
Zastava kamioni	Društvo sa ograničenom odgovornošću	Proizvodnja motornih vozila	16.11.2006.
Šumadija	Društvo sa ograničenom odgovornošću	Ostala nepomenuta socijalna zaštita bez smeštaja	30.03.2010.

Komentari: Svi podaci u tabeli su preuzeti sa sajtova Agencije za privatizaciju (<http://www.priv.rs>), Agencije za privredne registre (www.apr.gov.rs) i Centralnog registra hartija od vrednosti (www.crhov.rs).

²⁰ U sastavu Grupe Zastava vozila posluje još jedno zavisno društvo - Zastava Specijalni automobili d.o.o. Sombor (u restrukturiranju).

²¹ Preduzeće Iveco S.p.A je u međuvremenu na listi vlasnika preduzeća Zastava kamioni u Privrednom registru ubeleženo pod imenom FIAT Partecipazioni S.p.A.

²² Zastava automobili a.d. – u restrukturiranju, Napomene uz finansijske izveštaje za 2010.

U situaciji sličnoj preduzeću Zastava automobili je preduzeće Metal Sistemi. Osnovano je 2002. godine, 2007. je steklo većinsko vlasništvo u preduzeću Zastava Procesna oprema, a 2008. u Fabrici krupnih lanaca društvenog preduzeća Filip Kljajić. Aprila 2009. Metal Sistemi su preuzeli Fabriku mašina, alata i opreme, koju je Tehnika Tankosić ranije privatizovala kao deo preduzeća Filip Kljajić. Zbog velikih dugovanja preduzeća, Agencija za privatizaciju je 11. februara 2011. donela odluku o prestrukturiranju preduzeća, strategijom koja podrazumeva prodaju četiri imovinske celine (prodajna paketa) u cilju namirenja obezbeđenih poverilaca, kao i podržavljenje preduzeća - država je stekla vlasništvo nad 57% kapitala, bivši vlasnik je zadržao vlasništvo nad 33%, a zaposleni nad 10% kapitala.²³ Privredni sud u Kragujevcu je, po predlogu poverioca Rajfajzen banke iz Beograda, 08. novembra 2013. doneo odluku o pokretanju prethodnog stečajnog postupka u ovom preduzeću. Ipak, slično kao u slučaju Zastava automobila, samo 17 dana kasnije, 26. novembra 2013. isti Sud je odbio predlog za pokretanje stečajnog postupka.

Zastava bezbednost i Energetika su još dva preduzeća iz bivše Grupe Zastava u kojima je pokrenut postupak prestrukturiranja. Nakon nekoliko neuspešnih aukcijskih prodaja društvenog kapitala Zastave bezbednost, Agencija za privatizaciju je 15. jula 2010. donela odluku o prestrukturiranju ovog preduzeća. Agencija je obustavila postupak privatizacije i prestrukturiranja 15. januara 2013., jer nije bio sproveden u skladu sa propisima. Naime, saglasnost na inicijativu za privatizaciju nije dala Vlada Republike Srbije, iako je trebalo budući da je Zastava bezbednost u vlasništvu države. Novo prestrukturiranje je pokrenuto samo mesec dana kasnije (26. februara 2013.), pošto je Vlada dala saglasnost na inicijativu. U preduzeću Energetika je, slično ostalim preduzećima, prestrukturiranje pokrenuto, jer je procenjeno da kapital ne može da bude prodat usled nagomilanih finansijskih i imovinskih problema. Preduzeće Šumadija je, odlukom Republičkog odbora Saveza gluvih Srbije, osnovano 1957., ali je prava i obaveze osnivača 1997. preuzelo Ministarstvo rada i zapošljavanja. Organizovano je kao društvo sa ograničenom odgovornošću, a zapošljava pretežno osobe sa invaliditetom. U ovom preduzeću je prestrukturiranje pokrenuto 2010., ali je ono izuzeto iz privatizacije.²⁴

2.2. Analiza osnovnih dimenzija procesa prestrukturiranja preduzeća u Kragujevcu

Jedna od uobičajenih posledica procesa prestrukturiranja je smanjenje broja zaposlenih, a dovodi se u vezu sa naporima preduzeća da relativno brzo smanji varijabilne troškove poslovanja. Efikasnost ovih napora je određena pregovaračkom pozicijom sindikalnih organizacija, koje mogu zaustaviti ili usporiti smanjenje broja zaposlenih. Tabelom 3 su prikazane stope promene broja zaposlenih i prosečnih mesečnih bruto zarada po zaposlenom (izražene u realnim RSD). Broj zaposlenih se gotovo uopšte nije promenio jedino u Energetici, dok se smanjio u ostalim preduzećima. U Zastavi automobilima je smanjenje bilo najdrastičnije (broj zaposlenih je svake godine bio prosečno upola manji nego prethodne godine), pri čemu je stopa smanjenja broja zaposlenih 2011. iznosila gotovo 100%. Ovo smanjenje je značajno doprinelo smanjenju broja zaposlenih u čitavoj Grupi Zastava vozila, gde je prosečna godišnja stopa smanjenja bila 21,43%. Nakon privatizacije Fabrike krupnih lanaca, broj zaposlenih u Metal Sistemima je povećan za 73,22%, da bi godinu dana kasnije bio smanjen za 45,21%. Veće stope smanjenja broja zaposlenih, kao u Zastava automobilima i Metal Sistemima, najvećim delom su rezultat ponuđenih socijalnih programa.

Prosečne bruto zarade po zaposlenom su utvrđene deljenjem troškova bruto zarada i naknada zarada iz finansijskih izveštaja sa prosečnim brojem zaposlenih tokom godine. Deljenjem ovako dobijenog broja sa 12, utvrđene su prosečne mesečne bruto zarade po zaposlenom. Prosečne mesečne bruto zarade izražene u realnim RSD su rasle u svim

²³ Metal Sistemi d.o.o. u restrukturiranju, Marketinški prospekt, april 2013.

²⁴ Kancelarija za lokalni ekonomski razvoj, *Rezultati privatizacije društvenih preduzeća u Kragujevcu*; Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2013-2018.

preduzećima, osim u preduzećima 21. Oktobar i Zastava kamioni, gde je zabeležen njihov pad. Može se uočiti da je u pet preduzeća stopa rasta bila viša od prosečne stope rasta u Kragujevcu. Najvišu stopu rasta je imalo preduzeće Zastava automobili, mada ovaj podatak treba prihvatiti sa rezervom. Najviša mesečna bruto zarada u ovom preduzeću je zabeležena 2010., kada i najveće smanjenje broja zaposlenih. Tada je relativno mali prosečni broj zaposlenih doveden u vezu sa ukupnim troškovima bruto zarada, koji su bili pod jakim uticajem zarada isplaćenih većem broju zaposlenih u prvim mesecima 2010. Ako se zanemari podatak o zaradi i stopi njenog rasta u Zastavi automobilima, onda su zaposleni u preduzećima u prestrukturiranju imali nižu prosečnu zaradu, ali zanemarljivo višu prosečnu stopu njenog rasta od proseka za Kragujevac u čitavom periodu od 2009-2012. Zaposleni u Energetici imaju ubedljivo najviše zarade, više od proseka za Kragujevac za oko 60%.

Tabela 3 ukazuje na to da Energetika, s obzirom na nepromenjen broj zaposlenih i visoke prosečne mesečne bruto zarade, uopšte nije sprovela prestrukturiranje zaposlenih, koje je jedan od najvažnijih preduslova za uspešno prestrukturiranje i privatizaciju preduzeća. Najdalje je u prestrukturiranju zaposlenih otišlo preduzeće Zastava automobili, pre svega, zbog značajnog smanjenja broja zaposlenih. Ipak, ovo smanjenje broja zaposlenih ne vodi ovo preduzeće ka uspešnom okončanju prestrukturiranja, već planiranom stečaju i prestanku rada. S obzirom na smanjenje broja zaposlenih, niske zarade, ali i prodaju imovinskih delova, u preduzeću 21. Oktobar čine značajne napore u domenu prestrukturiranja.

Što se vrste kapitala tiče, dominantno društveni kapital ima pet, a dominantno državni četiri preduzeća. U svim preduzećima, osim u Metal Sistemima, nije došlo do promene dominantne vrste kapitala. U Metal Sistemima je do promene došlo 2011., kada je većinski paket pripao Republici Srbiji. Ovo preduzeće je jedino bilo potpuno privatno pre pokretanja prestrukturiranja. Postupak privatizacije je 2010. vraćen unazad u preduzeću Autosaoobraćaj, kada je dug prema Gradu Kragujevcu konvertovan u kapital. Uprkos tome, postupak privatizacije je najdalje odmakao u ovom preduzeću. U četiri preduzeća, postupak privatizacije još nije započet – dva sa dominantno državnim i dva sa dominantno društvenim kapitalom. Preduzeće 21. Oktobar je jedino u kojem nema državnog kapitala.

3. Pristupi merenju efekata prestrukturiranja preduzeća

U teoriji je razvijeno nekoliko pristupa merenju efekata prestrukturiranja preduzeća (Pohl et al., 1997; Djankov & Pohl, 1998; Bowman et al., 1999; Frydman et al., 1999; Bornstein, 2000). Tako Fridman i saradnici prate uticaj prestrukturiranja na prihode od prodaje, broj zaposlenih, produktivnost zaposlenih (prihodi od prodaje po zaposlenom) i direktne troškove materijala i rada (po jedinici prihoda od prodaje) (Frydman et al., 1999). Njihovo istraživanje je ukazalo na to da prestrukturiranje i privatizacija statistički značajno utiču na povećanje prihoda i produktivnosti zaposlenih, samo kada preduzeće kontrolišu autsajderi. Uticaj prestrukturiranja na smanjenje troškova je zanemarljiv, bez obzira na to da li preduzeće kontrolišu insajderi ili autsajderi. Bouman i saradnici prate dve grupe merila performansi u vezi sa prestrukturiranjem: a) tržišna merila (abnormalne promene cena akcija preduzeća nakon najave prestrukturiranja) i b) računovodstvena merila (promene u finansijskim pokazateljima, uključujući prinos na kapital i prinos na ukupnu imovinu) (Bowman et al., 1999). Oni su utvrdili da finansijsko prestrukturiranje, posebno LBO (eng. *Leverage Buyout*) i MBO (eng. *Management Buyout*) transakcije, ima najjači uticaj na performanse preduzeća. Pol i saradnici koriste šest merila, i to: a) profitabilnost, b) visina poslovnog novčanog toka, c) odnos ukupnog prihoda i poslovnog novčanog toka, d) produktivnost zaposlenih, e) produktivnost svih faktora proizvodnje, f) indeks rasta izvoza (Pohl et al., 1997).

Tabela 3: Prestrukturiranje zaposlenih

	Broj zaposlenih				Prosečna mesečna bruto zarada po zaposlenom				% promene
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	
21. oktobar	326	318	293	278	19.928,84	17.417,83	16.697,05	15.553,83	-8,46
Autosaoobraćaj	775	680	526	507	18.227,58	17.999,90	18.974,93	19.094,29	+0,87
Energetika	527	533	527	528	45.044,03	47.849,04	47.087,10	47.977,42	+1,71
Grupa Zastava vozila	4184	3176	1832	1871	30.385,47	28.717,63	29.863,11	29.183,71	+7,09
Metal Sistemi	511	280	266	264	19.369,94	14.044,68	17.713,49	22.304,80	+7,12
Zastava automobili	2716	1563	18	17	30.163,43	27.047,98	78.863,61	24.212,54	+42,13
Zastava bezbednost	81	88	81	77	20.862,59	23.515,48	24.059,53	25.503,02	+9,23
Zastava kamioni	769	744	736	723	31.518,48	29.985,89	29.243,07	30.487,67	-1,76
Šumadija	109	117	111	85	14.390,99	14.060,00	13.489,33	15.799,61	+4,46
Preduzeća u prestrukturiranju	910	742	547	547	24.965,99	24.198,81	24.640,95	25.738,04	+2,53
					Prosečna mesečna bruto zarada u Kragujevcu*	27.557,93	29.608,9	29.601,22	+2,51

Komentari: Prosečne mesečne bruto zarade su iskazane u realnim RSD, pri čemu su korišćeni GDP deflatori (2005=100) Svetske banke za Srbiju (videti World Bank, World Development Indicators, ERS Estimates, and ERS Baseline Regional Aggregations, 2013). Svi podaci u tabeli su preuzeti iz finansijskih izveštaja analiziranih preduzeća.

* U izračunavanje prosečnih vrednosti nisu uključeni podaci i proračuni za preduzeće Zastava automobili.

Tabela 4: Promene strukture vlasništva

	Učešće dominantne vrste kapitala				Tip dominantne vrste kapitala				Procenat privatizovanog kapitala			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
21. oktobar	100,00	100,00	100,00	100,00	1	1	1	1	0,00	0,00	0,00	0,00
Autosaoobraćaj	40,00	30,40	30,40	30,40	2	2	2	2	60,00	45,57	45,57	45,57
Energetika	82,63	82,63	82,63	82,63	1	1	1	1	0,00	0,00	0,00	0,00
Grupa Zastava vozila	61,86	61,86	61,86	61,86	1	1	1	1	0,01	0,01	0,01	0,01
Metal Sistemi	100,00	100,00	57,00	57,00	3	3	2	2	100,00	100,00	43,00	43,00
Zastava automobili	87,00	87,00	87,00	87,00	1	1	1	1	1,00	1,00	1,00	1,00
Zastava bezbednost	100,00	100,00	100,00	100,00	2	2	2	2	0,00	0,00	0,00	0,00
Zastava kamioni	66,32	66,32	66,32	66,32	1	1	1	1	33,68	33,68	33,68	33,68
Šumadija	100,00	100,00	100,00	100,00	2	2	2	2	0,00	0,00	0,00	0,00

Komentari: Tipovi dominantne vrste kapitala su obeleženi na sledeći način: 1 za društveni, 2 za državni i 3 za privatni. Svi podaci u tabeli su preuzeti iz finansijskih izveštaja i izveštaja o poslovanju analiziranih preduzeća, kao i sa sajta Agencije za privatizaciju (<http://www.priv.rs>), Agencije za privredne registre (www.apr.gov.rs) i Centralnog registra hartija od vrednosti (www.crhov.rs).

Efekti prestrukturiranja preduzeća u Kragujevcu će biti procenjeni u periodu od 2009-2012. primenom sledećih grupa merila: a) računovodstvena, b) novčana i c) produktivnosti. Kao računovodstvena merila će biti utvrđene godišnje stope rasta prihoda od prodaje i direktnih troškova materijala i zarada. Promene dobitka neće biti praćene, jer dobitak, zbog nedovoljno razvijenog računovodstvenog sistema i finansijskog izveštavanja, nije pouzdano merilo performansi preduzeća u tranzicionim privredama (Frydman et al., 1999; Čupić, Todorović, Ilić, 2013). Praćenje pojedinačnih komponenti dobitka, omogućava analizu uticaja prestrukturiranja na performanse preduzeća.

Kao novčana merila, biće utvrđeni godišnja stopa promene poslovnog novčanog toka i promene odnosa prihoda od prodaje i poslovnog novčanog toka. Slično kao u studiji Pola i saradnika, poslovni novčani tok (PNT) će biti aproksimiran razlikom prihoda od prodaje i troškova materijala i zarada (poslovni dobitak uvećan za amortizaciju i druge troškove koji ne izazivaju izdavanja gotovine) (Pohl et al., 1997). Analizirana preduzeća u gotovo čitavom periodu prestrukturiranja ostvaruju visoke gubitke, pa je korisno sagledati da li uspevaju da ostvare pozitivni PNT, značajan za održanje likvidnosti i finansiranje ulaganja. Odnos ukupnih prihoda i PNT-a omogućava sagledavanje napora preduzeća da ostvari profitabilnost.

Gubitak tržišta i pad prihoda su među najozbiljnijim problemima preduzeća tokom tranzicije. Kada ne uspeju da pronađu nova tržišta, preduzeća se suočavaju sa problemima viška zaposlenih i pada produktivnosti. Prestrukturiranje, koje često podrazumeva smanjenje broja zaposlenih, treba da uslovi povećanje produktivnosti. Produktivnost će biti ocenjena sledećim pokazateljima: a) Produktivnost 1 - odnos prihoda od prodaje i broja zaposlenih i b) Produktivnost 2 - odnos prihoda od prodaje i troškova bruto zarada zaposlenih (Bitran, Chang, 1984; Eilon, 1985; Pohl et al., 1997). Finansijska sigurnost će biti ocenjena pokazateljima finansijske strukture (D/A ratio - odnos pozajmljenih izvora i ukupne poslovne imovine) i pokazatelja likvidnosti (Ratio opšte likvidnosti - odnos obrtne imovine i kratkoročnih obaveza).

Đankov i Pol ističu da razlike u efektivnosti prestrukturiranja preduzeća u tranzicionim privredama proizlaze iz sledećih faktora: a) pozicija preduzeća pre početka prestrukturiranja; b) interni mehanizmi korporativnog upravljanja; c) privredno okruženje (Djankov & Pohl 1998). Pozicija preduzeća pre početka prestrukturiranja je određena delatnošću, nivoom produktivnosti, veličinom i nivoom zaduženosti. Interni mehanizmi korporativnog upravljanja se odnose na stepen koncentracije vlasništva, tip većinskog vlasnika (država, menadžment, drugo preduzeće, fizičko lice i sl.), sposobnost menadžera da privuku strane investitore i brzinu privatizacije. Važni pokazatelji privrednog okruženja su makroekonomska stabilnost, uvozna konkurencija, finansijska disciplina i pregovaračka pozicija sindikata.

U cilju detaljnije analize uticaja prestrukturiranja na performanse analiziranih preduzeća u periodu od 2009-2012., promene performansi će biti dovedene u vezu sa ranije analiziranim promenama broja i prosečnih bruto mesečnih zarada zaposlenih u preduzećima u prestrukturiranju, vlasničkom strukturom njihovog kapitala (učesće dominantne vrste kapitala, tip dominantne vrste kapitala i napredak privatizacije), ali i opštim makroekonomskim indikatorima za Srbiju (stopa rasta realnog bruto društvenog proizvoda, indeks industrijske proizvodnje i stopa inflacije). Makroekonomski pokazatelji za Srbiju u periodu od 2009-2012. su predstavljeni tabelom 5.

Tabela 5: Osnovni makroekonomski indikatori za Srbiju (2009-2012.)

Godina	Stopa rasta realnog bruto društvenog proizvoda	Indeks industrijske proizvodnje (2012=100)	Stopa inflacije
2009	-3,5	98,6	6,6
2010	1,0	99,8	10,3
2011	1,6	102,3	7,0
2012	-1,5	100,0	12,2

Komentari: Podaci su preuzeti sa sajta Narodne banke Srbije (www.nbs.rs).

4. Analiza performansi preduzeća u prestrukturiranju iz Kragujevca

U tabelama 6, 7, 8 i 9 su prikazane performanse preduzeća u prestrukturiranju iz Kragujevca, utvrđene za period od 2009-2012. U tabeli 6 su prikazane računovodstvene performanse analiziranih preduzeća. Prihodi od prodaje su se prosečno godišnje smanjivali po stopi od skoro 9%, pri čemu je rast zabeležen u tri preduzeća. Preduzeća sa rastom prihoda spadaju u grupu od četiri preduzeća u kojima kapital uopšte nije privatizovan (četvrto je 21. Oktobar). Stopa rasta prihoda je bila najveća u preduzećima Šumadija i Zastava Bezbednost, jedinim preduzećima u prestrukturiranju iz Kragujevca sa 100% državnog vlasništva. To su ujedno preduzeća sa ispodprosečnim smanjenjem broja zaposlenih i iznadprosečnim rastom bruto zarada. Energetika je ostvarila rast prihoda, a ranije je označena kao jedino preduzeće u kojem nije došlo do smanjenja broja zaposlenih. Ipak, rast prihoda u ovom preduzeću je pre rezultat njegovog monopolskog položaja na lokalnom tržištu, nego ostvarenih rezultata u domenu prestrukturiranja. Tome u prilog govori činjenica da su u preduzećima sa rastom prihoda, rasli i troškovi, s tim što je u preduzećima Šumadija i Zastava Bezbednost rast troškova bio sporiji od rasta prihoda, dok je obrnuto bilo u Energetici. U preduzeću Zastava automobili je ostvaren najveći pad prihoda, ali ono neće biti predmet dalje analize, zbog činjenice da je od 2008. na putu okončanja svog postojanja, što pokazatelje za ovo preduzeće čini ekstremnim i neuporedivim sa ostalim preduzećima. Prosečna godišnja stopa smanjenja prihoda Metal Sistema je bila izuzetno visoka, pri čemu je najveći pad zabeležen 2010. i 2011., dok je još bilo potpuno privatno. Nakon podržavljenja ovog preduzeća, zabeležen je rast prihoda, mada treba primetiti istovremeno pogoršanje odnosa prihoda i troškova.

U tabeli 7 su predstavljena novčana merila performansi za analizirana preduzeća. Negativne vrednosti PNT-a ne pružaju uveravanje da ona mogu ostvariti tranziciju od neefikasnih i neprofitabilnih, ka efikasnim i profitabilnim preduzećima. Negativni PNT ukazuje na nesposobnost ovih preduzeća da finansiraju neophodna ulaganja u modernizaciju kapaciteta, nove proizvode i nova tržišta, ali i da izmire svoje obaveze prema investitorima i kreditorima. Značajni pozitivni trend u kretanju PNT-a je ostvaren u Grupi Zastava vozila, što je uslovljeno PNT-om u Zastava automobilima i Zastava kamionima. Rast je zabeležen i u preduzećima Šumadija i 21. Oktobar, gde je 21. Oktobar još jedno neprivatizovano preduzeće (potpuno u društvenom vlasništvu). Najveće smanjenje PNT-a je ostvareno u Energetici i Metal Sistemima – u Energetici zbog bržeg rasta troškova u odnosu na prihode, a u Metal Sistemima zbog bržeg pada prihoda u odnosu na troškove. Značajno smanjenje prosečnog odnosa prihoda od prodaje i PNT-a (za 18%), takođe, dovodi u pitanje sposobnost analiziranih preduzeća da ostvare profitabilnost. Ovaj odnos se smanjuje u svim preduzećima, mada najsporije u preduzeću 21. Oktobar. To nije neobično, budući da je ovo preduzeće ostvarilo smanjenje prihoda i povećanje PNT-a. Najveće smanjenje ovog odnosa je ostvareno u Autosaoobraćaju, pretežno zbog značajnog smanjenja PNT-a nakon smanjenja udela privatnog i povećanja udela državnog kapitala.

Iz tabele 8 se može videti da se prosečna produktivnost analiziranih preduzeća smanjila, mada ne tako značajno kao računovodstvena i novčana merila. Najveći rast Produktivnosti 1 je ostvaren u preduzećima Šumadija i Zastava Bezbednost, što nije neobično s obzirom na rast prihoda i smanjenje broja zaposlenih u ovim preduzećima. Ipak, treba primetiti da su ova dva preduzeća najneproduktivnija. Najproduktivnije preduzeće je Energetika, koje je ostvarilo i rast Produktivnosti 1. Mereno Produktivnošću 2, preduzeće Šumadija je najneproduktivnije, ali sa najvećom stopom rasta produktivnosti. Produktivnost u Grupi Zastava vozila raste pretežno zbog rasta produktivnosti u preduzećima Zastava automobili i Zastava kamioni. Produktivnost 2 je 2009. bila najviša u Metal Sistemima, kada je ovo preduzeće ostvarilo jako visoke prihode, dok su zaposleni imali relativno niske prosečne zarade (Produktivnost 1 je, isto, bila jako visoka). Pad produktivnosti ovog preduzeća tokom godina kada su privreda i industrijska proizvodnja Srbije beležile rast, može se dovesti u vezu sa preuzimanjem delova preduzeća Filip Kljajić, koji su i pre privatizacije imali problem da pronađu tržište za svoje proizvode.

Tabela 6: Računovodstvena merila performansi za preduzeća u prestrukturiranju iz Kragujevca

	Prihodi od prodaje (u 000 RSD)				Troškovi materijala i zarada (u 000 RSD)				% promene
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	
21. oktobar	80.632	78.310	66.209	55.437	128.773	111.769	100.979	87.403	-12,10
Autosaobraćaj	537.461	436.389	273.124	280.082	427.134	384.764	320.284	317.328	-9,20
Energetika	1.073.462	1.016.290	1.114.654	1.190.432	1.124.505	1.107.763	1.150.317	1.378.714	+7,40
Grupa Zastava vozila	1.294.754	748.855	680.577	609.154	2.659.671	1.898.107	1.769.403	1.113.854	-24,15
Metal Sistemi	611.099	199.961	59.864	64.551	416.856	139.076	89.257	130.651	-18,69
Zastava automobili	888.602	184.232	26.083	21.472	1.741.879	766.933	37.456	21.283	-64,75
Zastava bezbednost	12.532	14.260	13.728	15.792	26.233	32.011	36.559	31.943	+7,87
Zastava kamioni	180.108	206.019	224.232	162.704	492.942	526.217	510.075	423.618	-4,42
Šumadija	4.902	6.619	7.707	6.217	25.800	30.974	31.828	24.584	+0,02
Preduzeća u prestrukturiranju*	474.369	435.689	305.012	298.046	753.731	528.835	501.088	438.512	-6,66

Komentari: Prihodi i troškovi su iskazani u realnim RSD, pri čemu su korišćeni GDP deflatori (2005=100) Švedske banke za Srbiju (videti World Bank, World Development Indicators, ERS Estimates, and ERS Baseline Regional Aggregations, 2013). Svi podaci u tabeli su preuzeti iz finansijskih izveštaja analiziranih preduzeća.

* U izračunavanje prosečnih vrednosti nisu uključeni podaci i proračuni za preduzeće Zastava automobili.

Tabela 7: Novčana merila performansi za preduzeća u prestrukturiranju iz Kragujevca

	Poslovni novčani tok (u 000 RSD)				Prihodi od prodaje/ Poslovni novčani tok				% promene
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	
21. oktobar	-48.141	-33.459	-34.769	-31.966	-1,67	-2,34	-1,90	-1,73	-4,06
Autosaobraćaj	110.327	51.625	-47.160	-37.246	4,87	8,45	-5,79	-7,52	-41,61
Energetika	-51.042	-91.474	-35.663	-188.282	-21,03	-11,11	-31,26	-6,32	-18,13
Grupa Zastava vozila	-1.364.917	-1.149.253	-1.088.826	-504.700	-0,95	-0,65	-0,63	-1,21	-19,24
Metal Sistemi	194.243	60.885	-29.394	-66.099	3,15	3,28	-2,04	-0,89	-35,19
Zastava automobili	-853.277	-582.701	-11.372	188	-1,04	-0,32	-2,29	113,92	+1.503,68
Zastava bezbednost	-13.701	-17.751	-22.831	-16.152	-0,91	-0,80	-0,60	-0,98	-8,43
Zastava kamioni	-312.835	-320.199	-285.843	-260.913	-0,58	-0,64	-0,78	-0,62	-4,39
Šumadija	-20.898	-24.355	-24.121	-18.367	-0,23	-0,27	-0,32	-0,34	-13,12
Preduzeća u prestrukturiranju*	-188.371	-190.498	-217.350	-88.432	-2,17	-0,51	-5,42	-2,45	-18,02

Komentari: Poslovni novčani tok i Prihodi od prodaje/Poslovni novčani tok su utvrđeni na osnovu podataka iz finansijskih izveštaja analiziranih preduzeća, iskazanih u realnim RSD, pri čemu su korišćeni GDP deflatori (2005=100) Švedske banke za Srbiju (videti World Bank, World Development Indicators, ERS Estimates, and ERS Baseline Regional Aggregations, 2013).

* U izračunavanje prosečnih vrednosti nisu uključeni podaci i proračuni za preduzeće Zastava automobili.

Tabela 8: Produktivnost preduzeća u prestrukturiranju iz Kragujevca

	Produktivnost 1 (u 000 RSD)						Produktivnost 2								
	2009	2010	2011	2012	% promene	2009	2010	2011	2012	% promene	2009	2010	2011	2012	% promene
21. oktobar	247,34	246,26	225,97	199,41	-6,81	1,03	1,18	1,13	1,07	+1,46					
Autosaobraćaj	693,50	641,75	519,25	552,43	-6,72	3,17	2,97	2,28	2,41	-7,94					
Energetika	2.036,93	1.906,73	2.115,09	2.254,61	+3,71	3,77	3,32	3,74	3,92	+1,82					
Grupa Zastava vozila	309,45	235,79	371,49	325,58	+7,13	0,85	0,68	1,04	0,93	+7,27					
Metal Sistemi	1.195,89	714,15	225,05	244,51	-33,37	5,14	4,24	1,06	0,91	-35,46					
Zastava automobili	327,17	117,87	1.449,07	1.263,05	+350,85	0,90	0,36	1,53	4,35	+148,86					
Zastava bezbednost	154,71	162,05	169,49	205,09	+10,11	0,62	0,57	0,59	0,67	+3,10					
Zastava kamioni	234,21	276,91	304,66	225,04	+0,71	0,62	0,77	0,87	0,62	+2,65					
Šumadija	44,97	56,57	69,43	73,14	+17,96	0,26	0,34	0,43	0,39	+15,54					
Preduzeća u prestrukturiranju*	614,63	530,03	500,05	509,98	-0,91	1,93	1,76	1,39	1,37	-1,45					

Komentari: Pokazatelji produktivnosti su utvrđeni na osnovu podataka iz finansijskih izveštaja analiziranih preduzeća, iskazanih u realnim RSD, pri čemu su korišćeni GDP deflatori (2005=100) Svetske banke za Srbiju (videti World Bank, World Development Indicators, ERS Estimates, and ERS Baseline Regional Aggregations, 2013).

*U izračunavanje prosečnih vrednosti pokazatelja produktivnosti nisu uključeni proračuni ovog pokazatelja za preduzeće Zastava automobili.

Tabela 9: Finansijska stabilnost preduzeća u prestrukturiranju iz Kragujevca

	D/A ratio						Ratio opšte likvidnosti								
	2009	2010	2011	2012	% promene	2009	2010	2011	2012	% promene	2009	2010	2011	2012	% promene
21. oktobar	1,26	1,18	1,20	1,26	+0,11	0,70	1,15	0,77	0,18	-15,29					
Autosaobraćaj	1,58	1,96	1,95	1,93	+7,71	0,33	0,21	0,17	0,14	-25,61					
Energetika	1,82	1,82	1,83	1,85	+0,59	0,13	0,12	0,12	0,12	-2,09					
Grupa Zastava vozila	6,61	7,90	15,62	18,10	+44,36	0,43	0,35	0,15	0,12	-32,75					
Metal Sistemi	1,58	1,45	1,53	1,74	+3,72	0,53	0,29	0,25	0,15	-32,66					
Zastava automobili	1,17	1,16	1,16	1,18	+0,16	0,31	0,32	0,23	0,17	-15,86					
Zastava bezbednost	1,86	1,87	1,90	1,85	-0,12	0,01	0,02	0,01	0,01	-13,85					
Zastava kamioni	1,63	1,58	1,65	1,72	+1,80	0,28	0,28	0,22	0,18	-13,47					
Šumadija	3,21	4,33	4,13	4,44	+12,50	0,21	0,16	0,24	0,11	-8,89					
Preduzeća u prestrukturiranju	2,30	2,58	3,44	3,79	+7,87	0,33	0,32	0,24	0,13	-17,83					

Komentari: D/A ratio i ratio opšte likvidnosti su utvrđeni na osnovu podataka iz finansijskih izveštaja analiziranih preduzeća, iskazanih u realnim RSD, pri čemu su korišćeni GDP deflatori (2005=100) Svetske banke za Srbiju (videti World Bank, World Development Indicators, ERS Estimates, and ERS Baseline Regional Aggregations, 2013).

Pokazatelji finansijske stabilnosti preduzeća u prestrukturiranju su predstavljeni tabelom 9. Ukupne obaveze svih preduzeća su veće od njihove imovine, što ukazuje na njihovu prezaduženost. Nijedno preduzeće nema sopstveni kapital (Autosaobraćaj i Metal Sistemi počev od 2010.), usled jako visokih akumuliranih gubitaka, koji su prevazišli visinu osnovnog kapitala. Prezaduženost je najveća u Grupi Zastava vozila i Šumadiji, preduzećima koja imaju najveću stopu rasta D/A racija. Ovako visoka prezaduženost nije neobična imajući u vidu jako veliku negativnu vrednost PNT-a Grupe Zastava vozila i stalni rast dugoročnih dugova preduzeća Šumadija (uprkos ne tako lošem stanju PNT-a). Prezaduženost je najmanja i relativno stabilna u preduzeću 21. Oktobar, što se može dovesti u vezu sa nivoom i promenama PNT-a ovog preduzeća. Prosečne vrednosti racija opšte likvidnosti (ROL) su daleko ispod standarda za ovaj pokazatelj (2 ili 3). Najviše vrednosti ROL ima preduzeće 21. Oktobar, a najmanje Zastava bezbednost. S obzirom na pokazatelje predstavljene tabelom 9, može se zaključiti da se finansijska stabilnost analiziranih preduzeća sa prestrukturiranjem ne popravlja. Pogoršanje finansijske situacije je naročito izraženo u Grupi Zastava vozila, gde se imovina stalno smanjuje (dezinvestiranje u Zastava automobilima), a obaveze (pre svega, kratkoročne) stalno rastu.

Zaključak

Desetak godina nakon otpočinjanja tranzicije privrede Srbije, najveći deo preduzeća je privatizovan. Ipak, nerešeno je pitanje oko 180 preduzeća u prestrukturiranju, među kojima je devet preduzeća iz Kragujevca. Ovim istraživanjem je ukazano na najvažnije činjenice u vezi sa procesom prestrukturiranja preduzeća u Kragujevcu, dok je posebna pažnja posvećena analizi promena njihovih performansi. Procenjena su računovodstvena, novčana i merila produktivnosti, kao i finansijska stabilnost. Opšti zaključak je da sva preduzeća imaju jako narušenu finansijsku strukturu, budući da nemaju sopstveni kapital dok obaveze višestruko prevazilaze visinu njihove imovine. Iako pojedina preduzeća ostvaruju rast prihoda, nijedno nema pozitivni novčani tok, neophodan za izmirenje obaveza i finansiranje neophodnih ulaganja.

Rast prihoda i poslovnog novčanog toka su ostvarila preduzeća u kojima privatizacija uopšte nije započeta, tj. koja se još uvek nalaze u potpunom državnom ili društvenom vlasništvu. Najveći pad prihoda i poslovnog novčanog toka je ostvaren u Metal Sistemima, koje je bilo u potpuno privatnom vlasništvu i koje i dalje ima visoko učešće privatnog kapitala. Iako bi se moglo očekivati da će produktivnost biti veća u preduzećima sa većim brojem otpuštenih radnika, istraživanje je pokazalo da je Energetika najproduktivnije preduzeće, uprkos nepromenjenom broju zaposlenih. Ipak, treba imati u vidu da je produktivnost ovog preduzeća pretežno određena visokim i rastućim prihodima od prodaje, što je u vezi sa delatnošću i monopolskom pozicijom ovog preduzeća na lokalnom tržištu. Najneproduktivnija su preduzeća Šumadija i Zastava bezbednost, koja su u potpunom državnom vlasništvu. Finansijski su najstabilnija neprivatizovana preduzeća – 21. Oktobar i Šumadija.

Rezultati istraživanja navode na zaključak da prestrukturiranje zaposlenih (smanjenje broja zaposlenih i kontrola rasta zarada) i privredno okruženje nemaju značajan uticaj na performanse preduzeća u prestrukturiranju. Sa druge strane, može se uočiti pravilnost u uticaju tipa dominantne vrste kapitala i stepena privatizacije na performanse preduzeća u prestrukturiranju. Najmanje nepovoljno kretanje prihoda i troškova, kao i poslovnog novčanog toka, ostvaruju preduzeća koja uopšte nisu privatizovana (imaju samo društveni ili državni kapital). Ova preduzeća imaju i najmanje nepovoljnu finansijsku strukturu. Preduzeća sa višim učešćem privatnog kapitala su produktivnija, uprkos malim naporima u domenu prestrukturiranja zaposlenih. Finansijska stabilnost preduzeća u državnom vlasništvu se pre može dovesti u vezu sa visokim subvencijama, nego sa dobrim korporativnim upravljanjem ovim preduzećima (preduzeće Šumadija je direktore menjalo prosečno jednom godišnje).

Literatura

Knjige i članci:

1. Arsić, M. (2012). Reforme državnih i društvenih preduzeća. *Kvartalni monitor* br. 28, 72-82.
2. Begović, B., Paunović, M. (2011). Political support for enterprise restructuring and voting in Serbia. *European Journal of Political Economy* 27(1), 171-180.
3. Bethel, J.E., Liebeskind, J. (1993). The effects of ownership structure on corporate restructuring. *Strategic Management Journal* 14(S1), 15-31.
4. Bitran, G., Chang, L. (1984). Productivity Measurement at the Firm Level. *Interfaces* 14(3), 29-40.
5. Bornstein, M. (2000). Post-privatization enterprise restructuring. *Post-Communist Economies* 13(2), 189-203.
6. Bowman, E.H., Singh, H. (1993). Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm. *Strategic Management Journal* 14(S1), 5-14.
7. Bowman, E.H., Singh, H., Useem, M., Bhadury, R. (1999). When does restructuring improve economic performance. *California Management Review* 41(2), 33-54.
8. Carlin, W., Landesmann, M. (1997). From theory into practice? Restructuring and dynamism in transition economies. *Oxford Review of Economic Policy* 13(2), 77-105.
9. Čupić, M., Todorović, M., Ilić, N. (2013). Analysis of the earnings-return relation in Serbian capital market. *Facta Universitatis Series: Economics and Organization* 10(2), 191-204.
10. Djankov, S. (1999). The restructuring of insider-dominated firms: A comparative analysis. *Economics of Transition* 7(2), 467-479.
11. Djankov, S., Murrel, P. (2002). Enterprise Restructuring in Transition: A Quantitative Survey. *Journal of Economic Literature* 40(3), 739-792.
12. Djankov, S., Pohl, G. (1998). The restructuring of large firms in the Slovak Republic. *Economics of Transition* 6(1), 67-85.
13. Eilon, S. (1985). A Framework for Profitability and Productivity Measures. *Interfaces* 15(3), 31-40.
14. Filalotchev, I., Wright, M., Uhlenbruck, K., Tihanyi, L., Hoskisson, R.E. (2003). Governance, organizational capabilities, and restructuring in transition economies. *Journal of World Business* 38(4), 331-347.
15. Frydman, R., Gray, C., Hessel, M., Rapaczynski, A. (1999). When Does Privatization Work? The Impact of Private Ownership on Corporate Performance in the Transition Economies. *Quarterly Journal of Economics* 114(4), 1153-1191.
16. Frydman, R., Hessel, M., Rapaczynski, A. (2000). Why Ownership Matters? Entrepreneurship and the Restructuring of Enterprises in Central Europe. *C.V. Starr Center for Applied Economics Working Papers, New York University*.
17. Gibbs, P.A. (1993). Determinants of corporate restructuring: The relative importance of corporate governance, takeover threat, and free cash flow. *Strategic Management Journal* 14(S1), 51-68.
18. Johnson, R.A., Hoskisson, R.E., Hitt, M.A. (1993) "Board of director involvement in restructuring: The effect of board versus managerial control and characteristics", *Strategic Management Journal* 14(S1): 33-50.
19. Pohl, G., Anderson, R.E., Claessens, S., Djankov, S. (1997). Privatization and Restructuring in Central and Eastern Europe. *World Bank Technical Paper No. 368*.
20. Todorović, M. (2010). *Poslovno i finansijsko prestrukturiranje preduzeća*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
21. Veselinović, P., Dimitrijević, J. (2013). Economic situation in the City of Kragujevac. *Special editions of The Academy of Sciences and Arts of Bosnia and Herzegovina* 1/2013, 217-234.
22. Wright, P., Ferris, S.P., Sarin, A., Awasthi, V. (1996). Impact of Corporate Insider, Blockholder, and Institutional Equity Ownership on Firm Risk Taking. *Academy of Management Journal* 39(2), 441-463.

Propisi i dokumenti

1. Lokalni akcioni plan zapošljavanja Grada Kragujevca za 2013. godinu, Službeni list Grada Kragujevca, br. 4/2013.
2. Kancelarija za lokalni ekonomski razvoj, *Rezultati privatizacije društvenih preduzeća u Kragujevcu*. Dostupno na <http://www.kragujevac.rs/Privatizacija-63-1> [10.02.2014]
3. Metal Sistemi d.o.o. u prestrukturiranju, Marketinški prospekt, april 2013.

4. Ministarstvo privrede Republike Srbije, Javni poziv za prikupljanje pisama o zainteresovanosti za privremene zastupnike državnog kapitala u preduzećima u nadležnosti Agencije za privatizaciju. Dostupno na
5. <http://www.privreda.gov.rs/pages/article.php?id=9908> [23.01.2014].
6. Ministarstvo finansija Republike Srbije, Program mera za reformu javnog sektora, 2013.
7. Ministarstvo privrede Republike Srbije, *Restart – Javni poziv za prikupljanje poslovnih planova i ideja za preduzeća u prestrukturiranju*. Dostupno na <http://www.privreda.gov.rs/pages/article.php?id=9886> [23.01.2014].
8. Ministarstvo regionalnog razvoja i lokalne samouprave, *Gradovi Srbije 2011. – Socio-ekonomska analiza*.
9. Poreska uprava Republike Srbije, Spiskovi najvećih dužnika na dan 20.12.2013. godine. Dostupno na <http://www.poreskauprava.gov.rs/biro-za-informisanje/novosti/866/spiskovi-najvecih-duznika-na-dan-20122013godine.html> [11.02.2014]
10. Republički zavod za statistiku Republike Srbije, *Opštine i regioni u Republici Srbiji*, 2013.
11. Strategija održivog razvoja Grada Kragujevca 2013-2018. Dostupno na http://www.kragujevac.rs/Strategija_odrzivog_razvoja_grada_Kragujevca-340-1[10.02.2014].
12. Uredba o postupku i načinu prestrukturiranja subjekta privatizacije, Službeni glasnik RS, br. 52/2005, 96/2008, 98/2009, 44/2013 i 59/2013.
13. Uredba o utvrđivanju jedinstvene liste razvijenosti regiona i jedinica lokalne samouprave za 2013. godinu, Službeni glasnik RS, br. 62/2013.
14. World Bank, World Development Indicators, ERS Estimates, and ERS Baseline Regional Aggregations, 2013.
15. Zastava automobili a.d. – u prestrukturiranju, Napomene uz finansijske izveštaje za 2010.
16. Zakon o Agenciji za privatizaciju, Službeni glasnik RS, br. 38/2001, 135/2004 i 30/2010.
17. Zakon o izmeni i dopuni Zakona o privatizaciji, Službeni glasnik RS, br. 119/2012.
18. Zakon o privatizaciji, Službeni glasnik RS, br. 38/2001, 18/2003, 45/2005, 123/2007, 123/2007 - dr. zakon, 30/2010 - dr. zakon, 93/2012 i 119/2012.
19. Zakon o svojinskoj transformaciji, Službeni glasnik RS, br. 32/97.

Internet sajтови

20. Agencija za privatizaciju, www.priv.rs
21. Agencija za privredne registre, www.apr.gov.rs
22. Centralni registar hartija od vrednosti, www.crhov.rs
23. Narodna banka Srbije, www.nbs.rs
24. Republički zavod za statistiku, www.stat.gov.rs

VRSTE MIŠLJENJA IZNETIH U REVIZORSKIM IZVEŠTAJIMA PRIVREDNIH DRUŠTAVA GRADA KRAGUJEVCA U PERIODU 2010-2012.

Dr Snežana Ljubisavljević*

Dr Biljana Jovković

Vladimir Stančić

Apstrakt: *Izveštaj nezavisnog revizora sadrži stručno, profesionalno mišljenje o kvalitetu računovodstvenih informacija sadržanih u finansijskim izveštajima preduzeća klijenta. Cilj ovog rada je da prikaže strukturu i kretanje izraženih revizorskih mišljenja preduzeća u posmatranom periodu (3 godine), razloge uslovljavanja mišljenja, kao i zastupljenost revizorskih kuća u Gradu Kragujevcu. Istraživanje je pokazalo da postoji zavisnost između veličine i poslovanja preduzeća sa dobitkom ili gubitkom, sa jedne strane i vrste izraženog mišljenja u revizorskom izveštaju, sa druge strane, za posmatrana preduzeća uzeta u uzorak u periodu od 2010-2012. godine.*

Ključne reči: *revizor, mišljenje, izveštaj revizora, finansijski izveštaji*

Uvod

Osnovni cilj revizije je izražavanje mišljenja o tome da li su finansijski izveštaji sastavljeni u skladu sa primenjivim Okvirom za njihovo pripremanje i prikazivanje i Međunarodnim standardima za finansijsko izveštavanje (MSFI). Ona smanjuje informacijski rizik, tj. donošenje pogrešnih odluka od strane korisnika finansijskih izveštaja. Krajnji "proizvod" procesa revizije je izveštaj revizora koji se dostavlja vlasniku i nadzornom odboru preduzeća klijenta revizije.

Revizorski izveštaj se sastavlja u pisanoj jednoobraznoj, standardizovanoj formi da bi na jezgrovit i decidan način izrazio mišljenje revizora. U cilju razumevanja ovog izveštaja od strane brojnih korisnika, neophodno je uskladiti njegovu formu i sadržinu. Izveštaj nezavisnog revizora sadrži: 1) *uvod* u kojem se navode finansijski izveštaji koji su predmet revizije, zajedno sa računovodstvenim politikama koje su korišćene za njihovo sastavljanje; 2) *opis svrhe i obima revizije*, uz navođenje standarda revizije u skladu sa kojima je izvršena revizija; 3) *mišljenje licenciranog ovlašćenog revizora* kojim se jasno izražava da li finansijski izveštaji pružaju istinit i pošten pregled finansijskog položaja preduzeća u skladu sa relevantnim zakonskim okvirom; 4) *posebna upozorenja* i probleme na koje licencirani ovlašćeni revizor želi da ukaže, ali bez izražavanja mišljenja sa rezervom i 5) *mišljenje o usklađenosti izveštaja o poslovanju* sa finansijskim izveštajima za istu poslovnu godinu (Ljubisavljević, S., 2000, 157).

Izveštaj potpisuje ključni revizorski partner, a prilog čine finansijski izveštaji koji su bili predmet revizije. Mišljenje revizora izraženo u izveštaju može biti: pozitivno, mišljenje sa rezervom, negativno ili se ovlašćeni revizor može uzdržavati od izražavanja mišljenja (Zakon o reviziji, 2013, član 30). Prema ovom zakonu (član 21) obveznici eksterne revizije su: (1) velika i srednja pravna lica, (2) sva javna društva i (3) sva pravna lica, odnosno preduzetnici čiji poslovni prihod ostvaren u prethodnoj poslovnoj godini prelazi 4.400.000 EUR. Obaveza ovih pravnih lica je da uz finansijske izveštaje objave i izveštaj nezavisnog revizora. Revizorski izveštaji u Republici Srbiji (RS) se sastavljaju u skladu sa Međunarodnim standardima revizije (MSR-700, 2011).

* sljubisavljevic@kg.ac.r

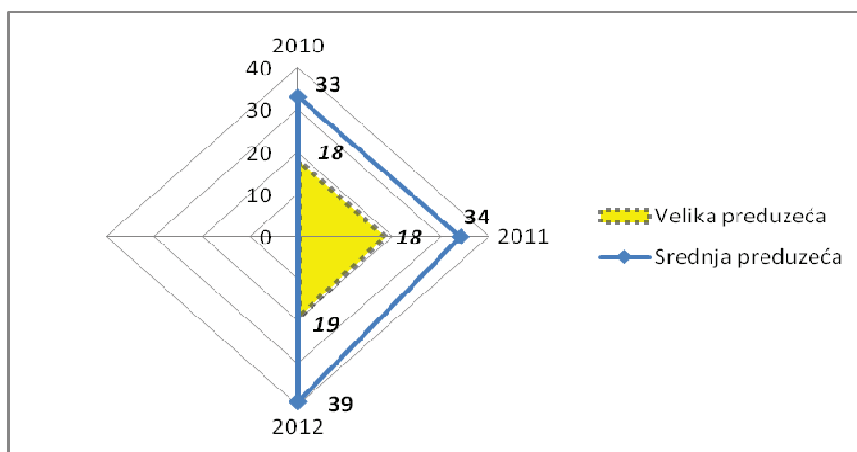
Empirijsko istraživanje je obavljeno u januaru i februaru 2014. godine na populaciji od 66 preduzeća iz Grada Kragujevca. Za 58 preduzeća postojali su obelodanjeni podaci o finansijskim izveštajima i izveštaju nezavisnog revizora tako da su uzorak sačinjavala sva preduzeća čiji su revizorski izveštaji bili dostupni na sajtu Agencije za privredne registre. Strukturu uzorka čine srednja i velika preduzeća, kao preduzeća koja su poslovala sa dobitkom/gubitkom u periodu 2010-2012. godina. Podaci su prikupljeni pregledom obelodanjenih revizorskih izveštaja Agencije za privredne registre pretragom srednjih i velikih preduzeća u Gradu Kragujevcu prema matičnom broju pravnog lica.¹ Nulte hipoteze ovog istraživanja su sledeće:

- ne postoji zavisnost između veličine preduzeća i vrste mišljenja izraženog u izveštaju revizora i
- nema zavisnosti između preduzeća koja su poslovala sa dobitkom/gubitkom i vrste izraženog mišljenja u revizorskom izveštaju.

1. Struktura izraženih revizorskih mišljenja

Na Slici broj 1 prikazan je broj preduzeća obveznika revizije u Gradu Kragujevcu, uzetih u uzorak i njihova struktura (srednja i velika preduzeća) u periodu od posmatrane tri godine. Razvrstavanje pravnih lica na mikro, mala, srednja i velika učinjeno je prema odredbama Zakona o računovodstvu, član 6., o zadovoljenju dva od tri kriterija: broj zaposlenih, visina poslovnih prihoda i prosečne vrednosti poslovne imovine (Zakon o računovodstvu, 2013, član 6., stav 1).

Slika 1: Broj i struktura preduzeća obveznika revizije u periodu 2010 – 2012. godine

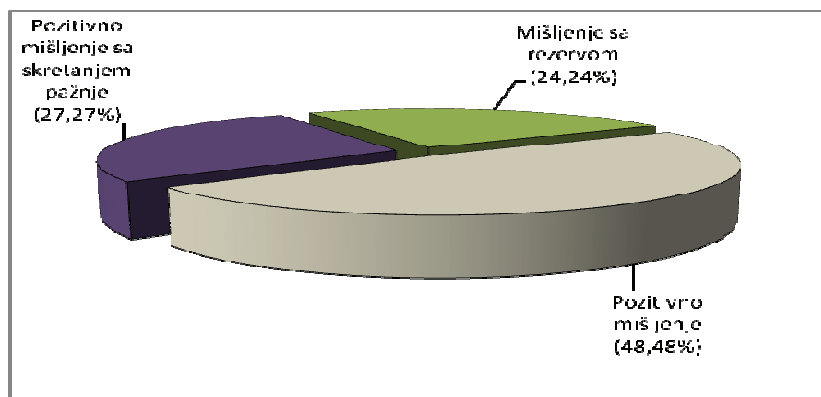


U periodu 2010.-2012. godine, u posmatranom uzorku došlo je do povećanja broja preduzeća (od 51 do 58 preduzeća), od toga srednjih sa 33 na 39 i velikih sa 18 na 19. Uzrok ovih promena je prelazak jednog broja preduzeća iz kategorije velikih u kategoriju srednjih, ali i osnivanje novih preduzeća.

Zastupljenost različitih vrsta mišljenja u revizorskim izveštajima srednjih preduzeća u periodu 2010.-2012. godine prikazana je na Slikama 2, 3 i 4, respektivno.

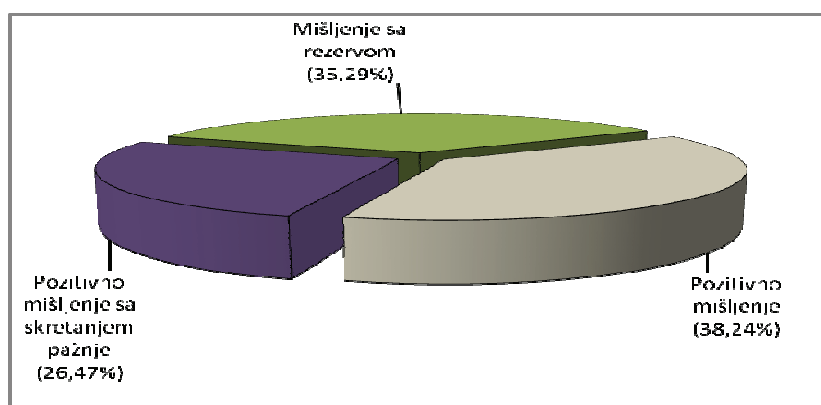
¹¹ <http://pretraga2.apr.gov.rs/ObjedinjenePretrage/Search/Search>. Preuzeto 20. januara 2014.

Slika 2: Struktura revizorskih mišljenja u 2010. godini (srednja preduzeća)



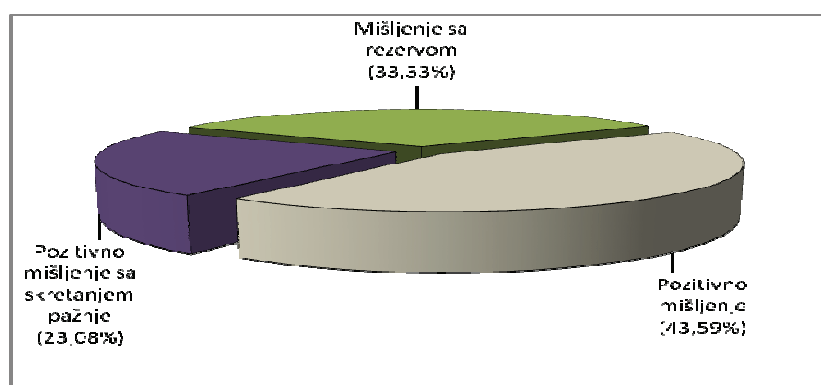
Revizori su za finansijske izveštaje srednjih preduzeća poslovne 2010. godine u najvećoj meri izneli pozitivno mišljenje, skoro polovina srednjih preduzeća od ukupnog broja dobilo je ovaj oblik mišljenja.

Slika 3: Struktura revizorskih mišljenja u 2011. godini (srednja preduzeća)



Za 2011. godinu došlo je značajnog smanjenja broja pozitivnih mišljenja u odnosu na prethodnu godinu tako da je za skoro 10 procentnih poena smanjeno učešće ovog mišljenja u strukturi revizorskih mišljenja za srednja preduzeća, što je uglavnom išlo u korist povećanja iznetih mišljenja sa rezervom.

Slika 4: Struktura revizorskih mišljenja u 2012. godini (srednja preduzeća)

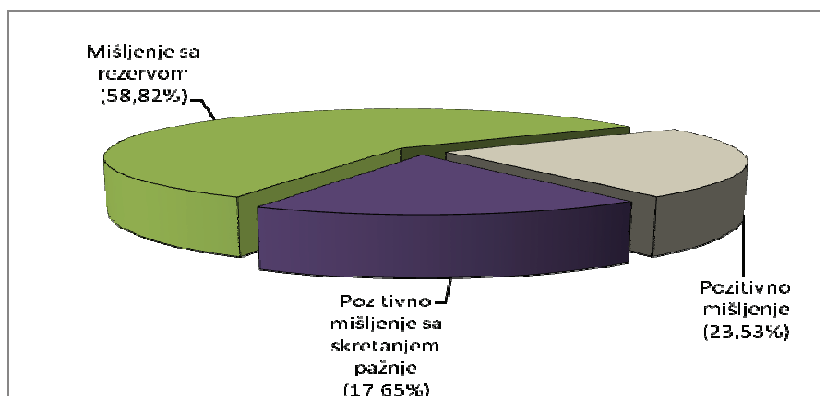


Nakon evidentnog pada pozitivnih mišljenja za 2011. godinu u 2012. godini došlo je do suprotnih promena tako da su pozitivna mišljenja revizora imala pozitivan trend kretanja, što je za posledicu imalo povećanje ovog oblika iznetog mišljenja od 5% u odnosu na godinu koja prethodi. Učešće pozitivnog mišljenja u revizorskim izveštajima posmatranih srednjih preduzeća je najveće, prosečno za tri godine na nivou od 43,44%, zatim sledi mišljenje sa rezervom sa

prosekom od 30,95% i, na kraju, pozitivno mišljenje sa skretanjem pažnje sa prosečnim učešćem od 25,61%.

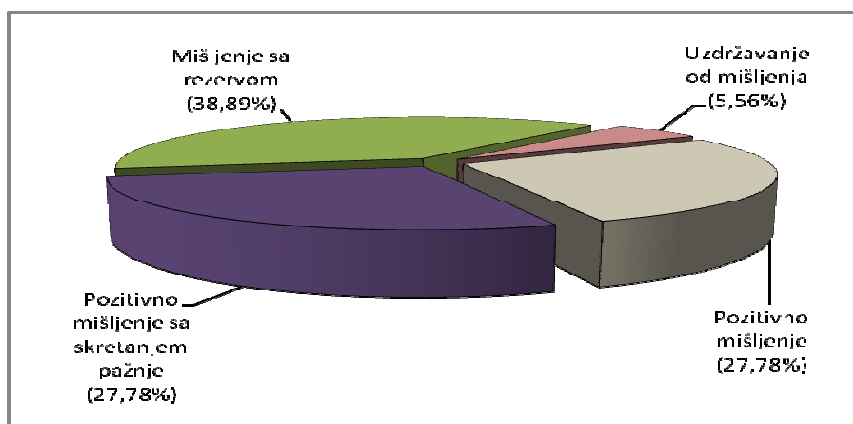
Struktura revizorskih mišljenja izraženih u izveštajima nezavisnog revizora velikih preduzeća iz Grada Kragujevca za posmatrane tri godine prikazana je na Slikama 5, 6 i 7, respektivno.

Slika 5: Struktura revizorskih mišljenja u 2010. godini (velika preduzeća)



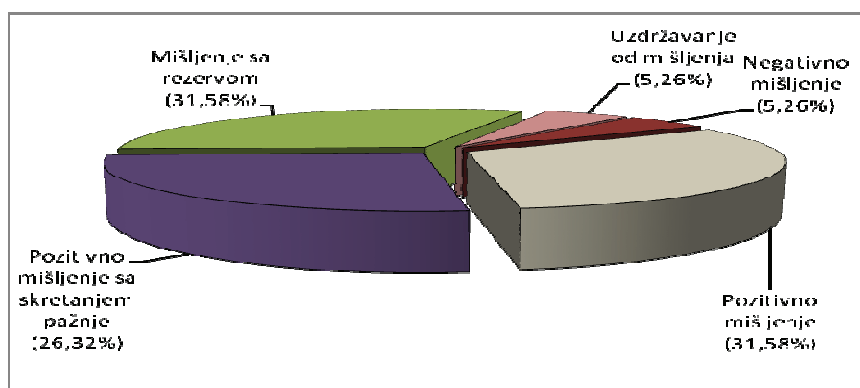
Za razliku od srednjih preduzeća finansijski izveštaji velikih preduzeća za 2010. godinu od strane revizora dobili su preovlađujuće mišljenje sa rezervom sa procentnim učešćem većim od polovine u ukupno iznetim mišljenjima revizora. Udeo pozitivnog mišljenja i njegovog modifikovanog oblika sa skretanjem pažnje, imaju skoro uravnotežen odnos u ostatku strukture.

Slika 6: Struktura revizorskih mišljenja u 2011. godini (velika preduzeća)



Za poslovnu 2011. godinu izneta mišljenja revizora za finansijske izveštaje velikih preduzeća beležila su skroman rast pozitivnog mišljenja i pozitivnog mišljenja sa skretanjem pažnje, uz istovremeno nastavljanje dominacije mišljenja sa rezervom u strukturi iznetih mišljenja.

Slika 7: Struktura revizorskih mišljenja u 2012. godini (velika preduzeća)



Kod finansijskih izveštaja velikih preduzeća za poslovnu 2012. godinu, prvi put u posmatranom periodu dolazi do izjednačenja učešća pozitivnih mišljenja i mišljenja sa rezervom, ali je zabeleženo iznošenje i negativnog revizorskog mišljenja. Za razliku od srednjih, kod velikih preduzeća, u proseku za tri godine, najčešće je izraženo mišljenje sa rezervom (43,10%), pa pozitivno mišljenje sa skretanjem pažnje (23,92%) i pozitivno mišljenje (27,63%). Uzdržavanje od iznošenja mišljenja u revizorskim izveštajima za velika preduzeća je učestvovalo u 2011. godini sa 5,56%, odnosno u 2012. godini sa 5,26%, u ukupno izraženim mišljenjima. Negativno mišljenje je izraženo samo u 2012. godini za jedno preduzeće (5,26%).

Da se zaključiti da srednja preduzeća, uopšteno posmatrano, imaju bolju strukturu revizorskih mišljenja od velikih, što implicira da je većina od njih istinito i pošteno sastavila finansijske izveštaje u posmatranom periodu. Za poslednje dve godine uzete u analizu, u strukturi vrsta izraženih mišljenja revizora za velika preduzeća pojavljuju se negativno mišljenje kao i uzdržavanje od iznošenja mišljenja što nam govori da:

- Revizori počinju hrabrije da izražavaju ove dve vrste mišljenja;
- Postoje preduzeća koja ne prikazuju istinito i objektivno finansijske izveštaje i
- Revizori ne mogu da prikupe dovoljno dokaza za izražavanje mišljenja.

Negativno mišljenje upozorava korisnike da finansijski izveštaji preduzeća mogu da ih navedu na pogrešne zaključke. Revizor se uzdržava od iznošenja mišljenja u izveštaju zbog ograničenja koja mu klijent nameće u procesu revizije.

2. Kretanje pozitivnih revizorskih mišljenja u analiziranom periodu

Pozitivno mišljenje (bez rezervi) revizor izražava kada, po njegovom mišljenju, finansijski izveštaji preduzeća istinito i objektivno prikazuju finansijsku poziciju na dan 31. decembar, rezultat poslovanja, tokove gotovine, promene na kapitalu i napomene za godinu koja se završava na taj dan, u skladu sa Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja (MSFI). Ova vrsta mišljenja se naziva nemodifikovano, neuslovljeno ili "čisto" mišljenje i revizor ga izražava kada zaključi da su finansijski izveštaji pripremljeni, po svim materijalnim aspektima, u skladu sa primenljivim Okvirom finansijskog izveštavanja. Da bi revizor izrazio ovo, za preduzeće i revizore, najpoželjnije mišljenje, on mora da zaključi, na osnovu pribavljenih revizorskih dokaza, da finansijski izveštaji uzeti u celini ne sadrže materijalno značajne greške i nelegalne radnje. Pozitivno uverenje revizora o finansijskim izveštajima se formira na osnovu sledećih činjenica:

1. da su finansijski izveštaji prikazani u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima (GAAP) koji se konzistentno primenjuju;
2. da nije bilo nikakvih ograničenja u prikupljanju dokaza revizije;
3. da set finansijskih izveštaja sadrži sve relevantne informacije i

4. da ne postoje okolnosti koje zahtevaju unošenje u izveštaj dodatnog pasusa "sa skretanjem pažnje" ili formulacije koje se iznose u modifikovanom izveštaju.

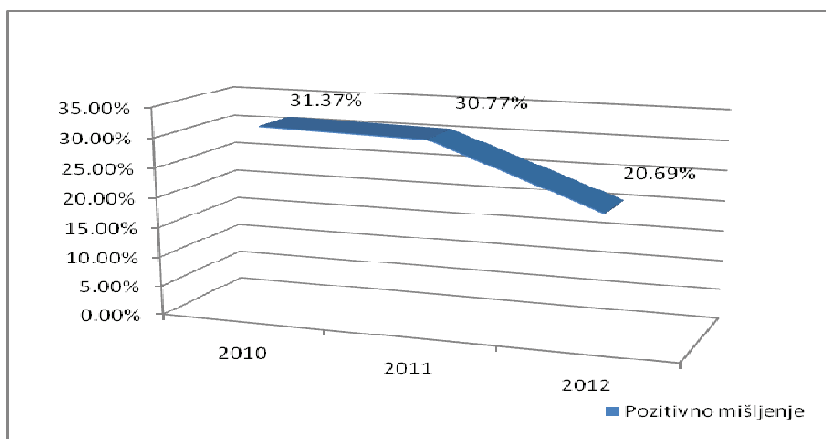
U Tabeli 1 prikazan je pregled preduzeća koja su u posmatranom periodu imala pozitivno mišljenje u izveštaju nezavisnog revizora (osenčeno polje predstavlja izneto pozitivno mišljenje za tu godinu), dok Slika 8 ilustruje kretanje ovog mišljenja po pojedinim godinama.

Tabela 1: Preduzeća sa pozitivnim mišljenjem u periodu 2010 – 2012. godine

		2010	2011	2012
1	JAVNO PREDUZEĆE DIREKCIJA ZA URBANIZAM			
2	TP SRBIJA AD KRAGUJEVAC			
3	PRIZMA KRAGUJEVAC DOO			
4	DOO ST PREVOZ			
5	BRAĆA POPOVIĆ DOO KRAGUJEVAC			
6	SENA DOO KRAGUJEVAC			
7	RAJ-TRANS DOO KRAGUJEVAC			
8	BAKI DOO KRAGUJEVAC			
9	PREDUZEĆE FRUTIVITA DOO KRAGUJEVAC			
10	TPV ŠUMADIJA DOO KRAGUJEVAC			
11	HK-PROLETER DOO KRAGUJEVAC			
12	WACKER NEUSON KRAGUJEVAC DOO, KRAGUJEVAC			
13	FORMA IDEALE DOO KRAGUJEVAC			
14	DOO NIKOM KRAGUJEVAC			
15	TRGOVINSKO PREDUZEĆE MORAVA DOO, KRAGUJEVAC			
16	MEGGLE SRBIJA DOO KRAGUJEVAC			
17	ENERGETIKA DOO KRAGUJEVAC U RESTRUKTURIRANJU			
	Ukupan broj revizija	51	52	58
	Revizije sa pozitivnim mišljenjem	16	16	12
	% pozitivnih mišljenja	31,37%	30,77%	20,69%

Ukupno 17 preduzeća imalo je najmanje dve godine izneto pozitivno mišljenje revizora dok je od ovog broja 10 njih imalo u sve tri godine pozitivno mišljenje revizora za finansijske izveštaje. Dakle 58% preduzeća zadržalo je kontinuitet iznetog pozitivnog mišljenja u sve tri godine, što se može smatrati zadovoljavajuće.

Slika 8: Udeo pozitivnih u ukupnim mišljenjima u periodu 2010 - 2012. godine



U posmatranom periodu došlo je do smanjenja broja preduzeća sa izraženim pozitivnim mišljenjem revizora, što svakako nije dobro. Ovaj pad je izraženiji u 2012. godini u odnosu na

2011. godinu, iznosi celih 10 procentnih poena u odnosu na promenu u 2011. godini prema godini koja prethodi gde je pad manji od 1 procenta.

3. Kretanje pozitivnih mišljenja sa skretanjem pažnje u analiziranom periodu

Pozitivno mišljenje sa skretanjem pažnje sadrži dodatni pasus u revizorskom izveštaju, koji se odnosi na pitanje koje je adekvatno obelodanjeno u finansijskim izveštajima, ali je od fundamentalnog značaja za njihovo razumevanje od strane korisnika (MSR 706, 2011). U vezi sa pasusom kojim se skreće pažnja MSR zahtevaju:

1. da se u izveštaj unese podnaslov "skretanje pažnje";
2. da se ovaj pasus navede odmah nakon pasusa u kojem se iznosi pozitivno mišljenje;
3. da se u njemu jasno navede pitanje na koje se skreće pažnja i
4. da revizor naglasi da ovo mišljenje nije modifikovano.

Kada postoje okolnosti u kojima revizor želi da skrene pažnju menadžmentu i upravi klijenta, cilj je da se navedeni nedostaci u poslovanju iskazani u izveštaju otklone. Najzastupljenije okolnosti koje impliciraju unošenje dodatnog pasusa, sa naglašavanjem određenih pitanja, u standardni izveštaj o reviziji su sledeće: 1) mišljenje revizora se delimično zasniva na izveštaju koji je dobijen od drugog revizora; 2) ne primenjivanje ili nekonzistentna primena opšteprihvaćenih računovodstvenih principa; 3) postojanje osnovane sumnje u kontinuitet poslovanja klijenta i sl. (Milojević, D., 2006, str. 466).

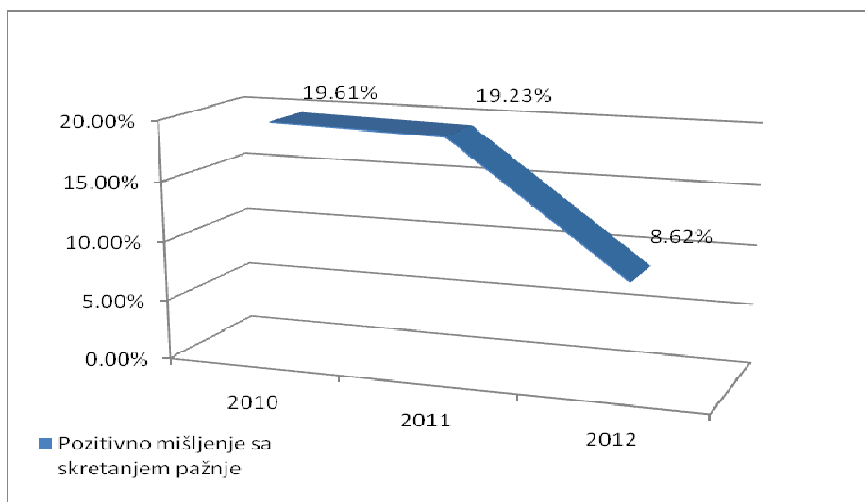
Tabela 2 prikazuje preduzeća koja su u posmatranom periodu imala izveštaj revizora u kome je izneto pozitivno mišljenje sa skretanjem pažnje, a Slika 9 učešće i kretanje ove vrste mišljenja u posmatranom periodu.

Tabela 2: Preduzeća sa pozitivnim mišljenjem sa skretanjem pažnje u periodu 2010 – 2012.

		2010	2011	2012
1	JSP KRAGUJEVAC KRAGUJEVAC			
2	JAVNO KOMUNALNO PREDUZEĆE ČISTOĆA KRAGUJEVAC			
3	PTP ČAR EXPORT-IMPORT DOO KRAGUJEVAC			
4	SPIN COMPANY DOO KRAGUJEVAC			
5	VULOVIĆ TRANSPORT DOO KRAGUJEVAC			
6	HODLMAYR ZASTAVA DOO KRAGUJEVAC			
7	SUNCE MARINKOVIĆ DOO KRAGUJEVAC			
8	AGROMARKET DOO KRAGUJEVAC			
9	JKP VODOVOD I KANALIZACIJA KRAGUJEVAC			
10	FIAT AUTOMOBILI SRBIJA DOO KRAGUJEVAC			
	Ukupan broj revizija	51	52	58
	Pozitivno mišljenje sa skretanjem pažnje	10	10	5
	% pozitivnih mišljenja	19,61%	19,23%	8,62%

Od 10 preduzeća koja su dobila pozitivno mišljenje sa skretanjem pažnje 5 njih je u sve tri godine dobilo ovaj oblik mišljenja što je visok procenat (50%) kontinuiteta u izražavanju ovog oblika mišljenja.

Slika 9: Udeo pozitivnih mišljenja sa skretanjem pažnje u ukupnim mišljenjima u periodu 2010-2012. godine



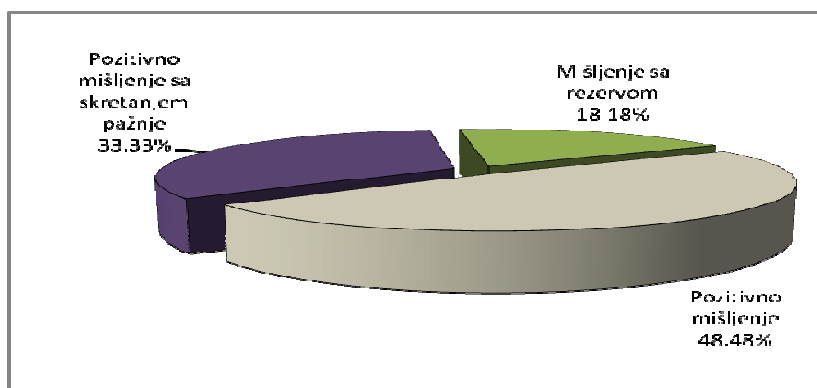
Udeo pozitivnog mišljenja sa skretanjem pažnje u ukupno iznetim mišljenjima beleži konstantno pad u posmatranom period, ali je on najizraženiji u 2012. godini. Neke od uočenih okolnosti tokom analize revizorskih izveštaja analiziranih preduzeća koje su najčešće dovele do izražavanja ovog mišljenja su:

1. neprimenjivanje ili nekonzistentna primena važećih računovodstvenih principa;
2. primena novog MSFI pre datuma stupanja na snagu;
3. oslanjanje na rad drugog revizora;
4. osnovana sumnja u kontinuitet poslovanja;
5. nedoumica u vezi sa ishodom sudskog spora i sl.

4. Analiza veze između iskazanog finansijskog rezultata i vrste mišljenja revizora

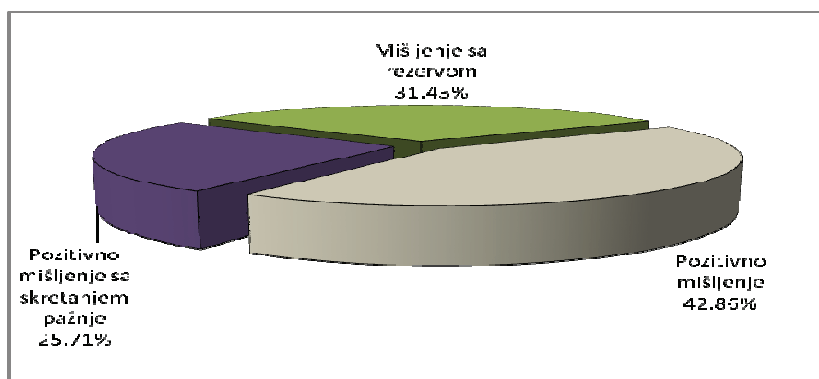
Struktura revizorskih mišljenja izraženih u izveštajima nezavisnih revizora sa ostvarenim dobitkom u finansijskim izveštajima u periodu 2010.-2012. godine prikazana je na Slikama 10, 11 i 12, respektivno.

Slika 10: Struktura revizorskih mišljenja datih u srednjim i velikim preduzećima sa ostvarenom dobiti u 2010. godini



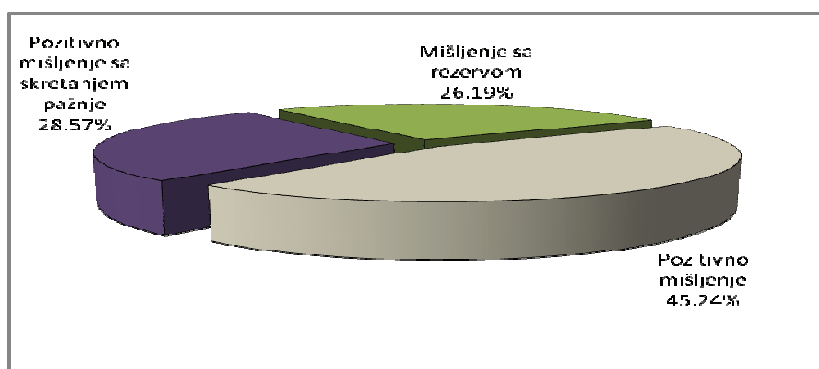
Skoro polovina preduzeća koja su poslovala sa dobitkom u 2010. godini dobili su pozitivno mišljenje revizora. Kada se ovome doda i modifikovani oblik pozitivnog mišljenja – sa skretanjem pažnje taj udeo je dominantan sa preko 80 procenata.

Slika 11: Struktura revizorskih mišljenja datih u srednjim i velikim preduzećima sa ostvarenom dobiti u 2011. godini



Za poslovnu 2011. godinu zabeležen je značajan porast mišljenja sa rezervom profitabilnih preduzeća, učešće ovog oblika mišljenja povećano je za više od 10 procenata.

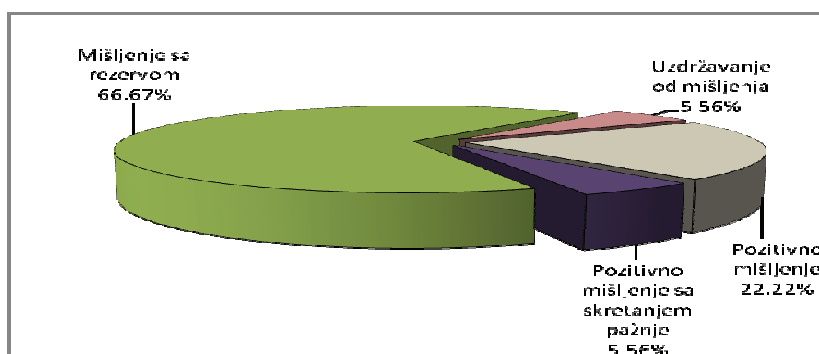
Slika 12: Struktura revizorskih mišljenja datih u srednjim i velikim preduzećima sa ostvarenom dobiti u 2012. godini



Finansijski izveštaji poslovne 2012. godine profitabilnih preduzeća dobili su najveći procenat pozitivnih mišljenja revizora, i učešće ovog oblika mišljenja u strukturi iznetih mišljenja najveće je upravo u ovoj godini. Preduzeća sa ostvarenom *dobiti* su u posmatranom periodu najčešće dobijala u proseku pozitivno (45,53%), pozitivno mišljenje sa skretanjem pažnje (29,20%), pa mišljenje sa rezervom (25,27%). Ove tri vrste mišljenja imaju tendenciju porasta iz 2010. u 2012. godinu. Posmatrana preduzeća u revizorskom mišljenju nisu imala negativno mišljenje niti su se revizori uzdržavali od iznošenja mišljenja.

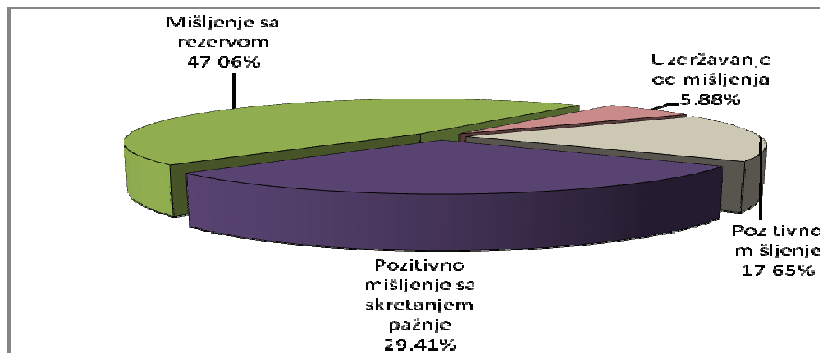
Struktura revizorskih mišljenja izraženih u izveštajima nezavisnih revizora sa gubitkom u finansijskim izveštajima u periodu 2010.-2012. godine prikazana je na Slikama 13, 14 i 15, respektivno.

Slika 13: Struktura revizorskih mišljenja datih u srednjim i velikim preduzećima sa gubitkom u 2010. godini



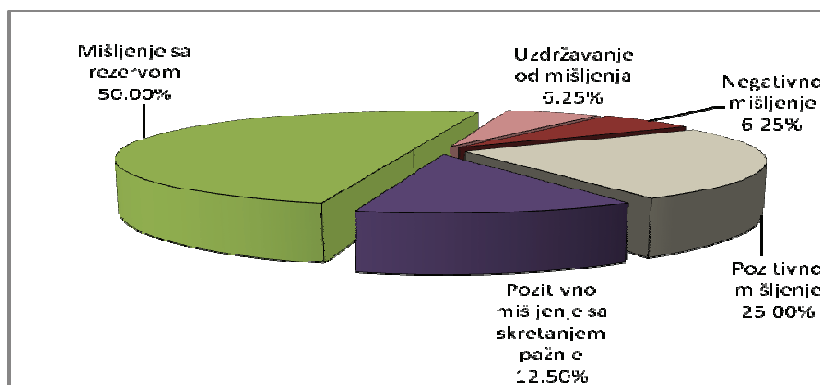
Nasuprot profitabilnih preduzeća, preduzeća koja su zabeležila gubitak u poslovnoj 2010. godini u najvećem procentu dobila su mišljenje sa rezervom revizora. Kada se ovom mišljenju doda i učešće uzdržavajućeg mišljenja u ukupnoj strukturi iznetih mišljenja njihovo zajedničko učešće je veće od 70%.

Slika 14: Struktura revizorskih mišljenja datih u srednjim i velikim preduzećima sa gubitkom u 2011. godini



U 2011. godini došlo je do poboljšanja u pogledu iznetih mišljenja revizora preduzeća koja su poslovala sa gubitkom obzirom da je zabeleženo veliko povećanje pozitivnog mišljenja sa skretanjem pažnje (porast za 25%) uz smanjenja učešća mišljenja sa rezervom.

Slika 15: Struktura revizorskih mišljenja datih u srednjim i velikim preduzećima sa gubitkom u 2012. godini



Trend poboljšanja koji je zabeležen u prethodnoj godini nije se održao u 2012. godini, došlo je do porasta učešća mišljenja sa rezervom, smanjeno je učešće pozitivnih mišljenja sa skretanjem pažnje i izneto je negativno mišljenje revizora. Za razliku od preduzeća sa ostvarenom dobiti, preduzeća sa gubitkom imaju u strukturi izraženih mišljenja najveće učešće mišljenja sa rezervom (u proseku 54,58%), pa pozitivnog mišljenja (21,62%), sa skretanjem pažnje (15,82%) i uzdržavanja revizora od iznošenja mišljenja (5,90%). Negativno mišljenje je izraženo samo u 2012. godini za jedno preduzeće (6,25%).

5. Kretanje mišljenja sa rezervom u analiziranom periodu

Postoje tri vrste modifikovanih mišljenja o finansijskim izveštajima preduzeća klijenata revizije: mišljenje sa rezervom, negativno mišljenje i uzdržavanje od iznošenja mišljenja. Revizorski izveštaj u kome se iznose neka ograničenja, napomene ili primedbe smatra se da je uslovljen, tj. sa rezervom. Kada revizor izrazi mišljenje sa rezervom usled materijalnih pogrešnih iskaza u finansijskim izveštajima, on u pasusu u kojem iznosi mišljenje navodi da, osim za efekte pitanja koja su prouzrokovala rezervu, finansijski izveštaji daju istinit i objektivan prikaz. Ova vrsta mišljenja se izražava kada revizor:

1. zaključi da su pogrešni iskazi, pojedinačno ili zajedno, materijalno značajni, ali nisu prožimajući za finansijske izveštaje ili
2. nije u mogućnosti da prikupi dovoljno adekvatnih dokaza na kojima će zasnivati svoje mišljenje, ali zaključuje da mogući efekti neotkrivenih pogrešnih iskaza mogu biti materijalni, ali ne i sveobuhvatni (MSR 705, 2011).

Osnovni razlozi za izražavanje mišljenja sa rezervom mogu se grupisati u dve vrste: 1) inherentne neizvesnosti materijalnog karaktera sadržane u finansijskim izveštajima i/ili 2) neslaganje sa menadžmentom u vezi računovodstvenog tretmana ili obelodanjivanja određene pozicije koja ima materijalan uticaj na finansijske izveštaje (Ljubisavljević S., Vasiljević M., Mihajlović N., 2013, str 335).

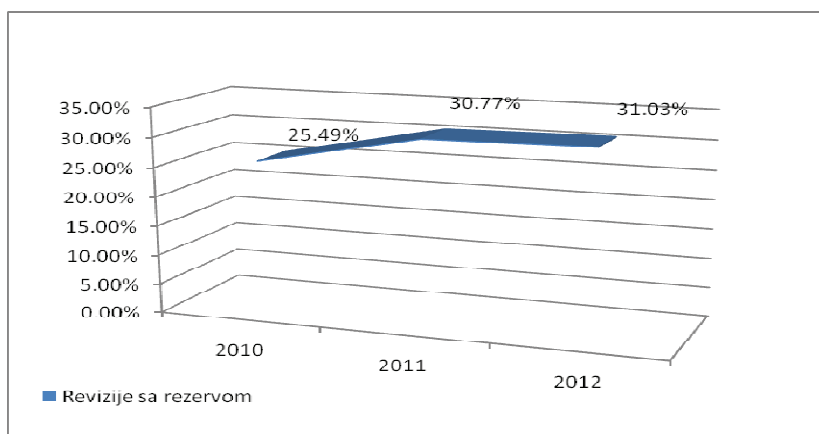
U Tabeli broj 3 dat je pregled preduzeća za čije je finansijske izveštaje revizor izrazio mišljenje sa rezervom u najmanje jednoj godini posmatranog perioda (osenčeno polje kada je izneto takvo mišljenje). Na Slici 16 prikazano je kretanje ovog mišljenja koje pokazuje rastući trend.

Tabela 3: Preduzeća sa mišljenjem sa rezervom u periodu 2010 – 2012. godine

		2010	2011	2012
1	RAPP ZASTAVA DOO KRAGUJEVAC			
2	UNIOR COMPONENTS AD KRAGUJEVAC			
3	ŽITOPRODUKT AD KRAGUJEVAC			
4	HTD ŠUMARICE DOO KRAGUJEVAC			
5	JKP GRADSKA GROBLJA KRAGUJEVAC			
6	TP KVIN DOO			
7	ORANICA DOO KRAGUJEVAC			
8	SPIN COMPANY DOO KRAGUJEVAC			
9	ADMIRA DOO KRAGUJEVAC			
10	VULOVIĆ TRANSPORT DOO KRAGUJEVAC			
11	NOVART DOO KRAGUJEVAC			
12	PREDUZEĆE FRUTIVITA DOO KRAGUJEVAC			
13	HK-PROLETER DOO KRAGUJEVAC			
14	UNIOR FORMINGTOOLS DOO KRAGUJEVAC – U RESTRUKTUR.			
15	FENIKS-FOCUS DOO KRAGUJEVAC			
16	PREDUZEĆE KUČ-COMPANY DOO KRAGUJEVAC			
17	MEGGLE SRBIJA DOO KRAGUJEVAC			
18	METAL SISTEMI DOO KRAGUJEVAC- U RESTRUKTURIRANJU			
19	DP 21.OKTOBAR KRAGUJEVAC - U RESTRUKTURIRANJU			
20	ZASTAVA ORUŽJE AD KRAGUJEVAC			
21	ZASTAVA KAMIONI DOO KRAGUJEVAC - U RESTRUKTURIRANJU			
22	GRUPA ZASTAVA VOZILA AD KRAGUJEVAC – U RESTRUKTUR.			
	Ukupan broj revizija	51	52	58
	Mišljenje sa rezervom	13	16	18
	% mišljenja sa rezervom	25,49%	30,77%	31,03%

Ukupno 22 preduzeća su bar jednom imala izneto mišljenje sa rezervom. Od ovog broja njih 8 je konstantno imalo u sve tri godine iznet ovaj oblik mišljenja što je učešće od 36.36% u strukturi mišljenja.

Slika 16: Udeo mišljenja sa rezervom u ukupnim mišljenjima u periodu 2010 - 2012. godine



Iz prethodne slike može se izvesti zaključak da je ovaj oblik mišljenja u posmatranom periodu imao konstantan rast, ali je pri tom iznos tog porasta bio veći u 2011. godini u odnosu na porast u 2012. godini. Najčešći razlozi koji su uočeni analizom, poređani po zastupljenosti, za izražavanje ovog modifikovanog mišljenja revizora u posmatranim preduzećima bili su sledeći:

1. rizik likvidnosti (20),
2. ispravka vrednosti potraživanja od kupaca (preko godinu dana, sumnjiva, sporna) (18),
3. upućivanje na hipoteku i založno pravo (17),
4. MRS 19 - naknade zaposlenima (nagrade, otpremnine) (16),
5. MRS 12 - porez na dobitak (odložene poreska sredstva i obaveze) (14),
6. MRS 16 - vrednovanje nekretnina (fer vrednost) (11),
7. rizik kontinuiteta poslovanja (kontinuirani gubitak) (9),
8. nejednakost osnovnog kapitala (ili udela vlasnika) u knjigama i APR-u (8),
9. neevidentirane hipoteke (5),
10. nepotpune napomene (5),
11. MRS 24 - obelodanjivanje povezanih strana (bilansi, transakcije) (4) i
12. rizik prezaduženosti i likvidacije (gubitak iznad kapitala) (3).

6. Pregled angažovanja revizorskih kuća u analiziranom periodu

Prikupljeni podaci o angažovanju revizorskih kuća u velikim i srednjim pravnim licima – obveznicima revizije u Kragujevcu u periodu 2010 – 2012. godine prezentirani su u narednoj Tabeli 4.

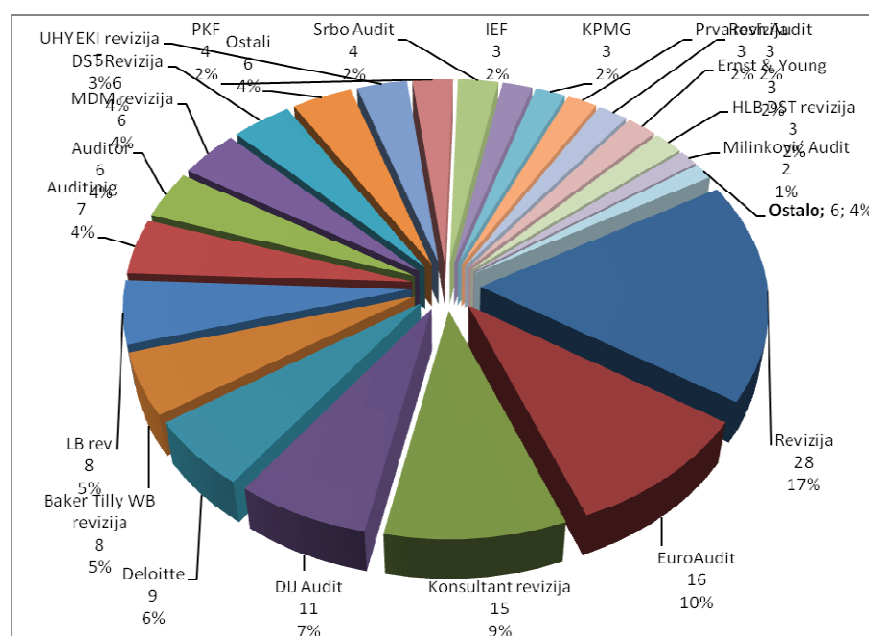
Tabela 4: Pregled angažovanja revizorskih kuća u periodu 2010 – 2012. godine

R. b.	Revizorska kuća	Srednja preduzeća			Velika preduzeća			Zbir
		2010	2011	2012	2010	2011	2012	
1	Revizija	6	7	9	2	2	2	28
2	EuroAudit	3	3	5	1	2	2	16
3	Konsultant revizija	3	3	3	2	2	2	15
4	DIJ Audit	3	2	2	2	1	1	11
5	Deloitte	1	2	2	2	2		9
6	Baker Tilly WB revizija	2	2	1	1	1	1	8
7	LB rev	3	3	2				8
8	Auditinig	1	2	2	2			7
9	Auditor	2	2	2				6
10	MDM revizija	3	1	2				6
11	DST Revizija				3	3		6

12	Ostali ²	1		1			4	6
13	UHY EKI revizija		1	1	1	1	1	5
14	PKF	2	1	1				4
15	Srbo Audit				1	2	1	4
16	IEF	2	1					3
17	KPMG	1				1	1	3
18	Prva revizija		2	1				3
19	Rosh Audit		1	2				3
20	Ernst & Young			1		1	1	3
21	HLB DST revizija						3	3
22	Milinković Audit		1	1				2
23	Grant Thornton			1	1			2
	UKUPNO	33	34	39	18	18	19	161

Na Slici 17 grafički su prezentirani podaci iz Tabele 4, i to tako što su ukupna angažovanja pojedinih revizorskih kuća u analiziranom periodu simultano iskazana preko broja ukupno izvršenih revizija i procentualnog učešća u ukupnom broju izvršenih revizija (161).

Slika 17: Ukupno angažovanje revizorskih kuća u periodu 2010 - 2012. godine



Analiza relativnog učešća revizorskih kuća u ukupno izvršenim revizijama u srednjim i velikim preduzećima u periodu 2010 – 2012. godine u Kragujevcu pokazuje da gotovo polovina (preciznije 49,07%) otpada na prvih 5 revizorskih kuća iz Tabele 4. (*Revizija, EuroAudit, Konsultant revizija, DIJ Audit i Deloitte*). Revizorska kuća Revizija je u analiziranom periodu najzastupljenija u angažmanima kod srednjih preduzeća i u prethodne tri godine je beležila rast učešća u ukupnom broju angažmana. Podaci pokazuju da je DST Revizija bila najviše angažovana kod velikih preduzeća u 2010. i 2011. godini, a u 2012. godini primat u reviziji finansijskih izveštaja velikih preduzeća preuzima revizorska kuća HLB DST revizija.

Od "Velike četvorke" zastupljene su tri velike revizorske kuće (*Deloitte, KPMG i Ernst & Young*), koje su obavile ukupno 15 revizija u posmatranom periodu, sa ukupnim relativnim učešćem od 9,32%. Promene revizorskih kuća za pojedina preduzeća, koje u posmatranom

² U kategoriju ostalo svrstane su revizorske kuće koje su u analiziranom periodu imale najviše jednu reviziju. U toj grupi su ukupno 6 revizorskih kuća, i to: Srbo Audit, Privredni savetnik – revizija, SBV – Janković, Stanišić Audit, Fin revizija i Vinčić.

periodu nisu bile česte, mogu biti uzrokovane nezadovoljstvom načina pružanja usluge ili cene revizije.

Zaključak

Implikacije vrste mišljenja revizora na donošenje odluka od strane korisnika finansijskih izveštaja su značajne. Na osnovu izraženog mišljenja u revizorskom izveštaju, ali i na bazi drugih informacija, akcionari, kreditori, menadžment preduzeća klijenta revizije i ostali stejkholderi donose važne poslovne odluke. Stoga revizija doprinosi podizanju kvaliteta finansijskog izveštavanja pravnih lica obveznika revizije, poboljšanju njihovog finansijskog i rentabilitetnog položaja, pa na taj način može da pospeši ekonomski razvoj jednog grada i privrede u celini.

Nulte hipoteze postavljene na početku ovog rada nisu potvrđene što pokazuje da postoji zavisnost između veličine preduzeća i vrste mišljenja izraženog u izveštaju revizora, kao i između preduzeća koja su poslovala sa dobitkom/gubitkom i vrste izraženog mišljenja u revizorskom izveštaju. Zato menadžment velikih preduzeća i onih koja su poslovala sa gubitkom treba da otkloni razloge koji su uzrokovali modifikacije pozitivnog mišljenja u revizorskim izveštajima.

Ograničenja sprovedenog istraživanja su kratak vremenski period posmatranja i neuključivanje u analizu svih javnih društava koja su po zakonu obveznici revizije. Stoga bi u budućim istraživanjima trebalo prevazići ova ograničenja, sprovesti anketiranje menadžera, vlasnika i kreditora revidiranih preduzeća o uticaju mišljenja revizora na donošenje njihovih odluka, utvrditi zastupljenost vrsta mišljenja u revizorskim izveštajima različitih revizorskih kuća i sl.

Reference

Knjige:

1. Lubisavljević S, 2000., *Uloga eksternog revizora u okruženju*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu.
2. Ljubisavljević S., Vasiljević M., Mihajlović N., 2013., *Uvod u međunarodnu računovodstvenu regulativu*, Visoka poslovna škola strukovnih studija Valjevo
3. Milojević D., 2006., *Revizija finansijskih izveštaja*, FTB i BBA, Beograd

Poglavlje u Zborniku:

4. Andrić M., 2009., *Karakteristike izveštaja nezavisnog revizora u Srbiji*, 40. Simpozijum SRRS, Zbornik radova "40. godina računovodstva i poslovnih finansija – dometi i perspektive", Zlatibor

Propisi i dokumenti:

5. *Međunarodni standardi i saopštenja revizije, kontrole kvaliteta, pregleda, ostalih uveravanja i srodnih usluga*, 2011., prevod SRRS, Beograd
6. *Zakon o računovodstvu*, Službeni glasnik RS 62/2013.
7. *Zakon o reviziji*, Službeni glasnik RS 62/2013

ULOGA FINANSIJSKOG SEKTORA U FINANSIRANJU LOKALNE SAMOUPRAVE GRADA KRAGUJEVCA

Dr Dragana Marković

Dr Srđan Furtula *

***Apstrakt:** Mogućnosti finansiranja lokalne samouprave u našoj državi su u velikoj meri ograničene. U Srbiji ne postoji potpuno razvijeno finansijsko tržište, koje u Srbiji ima malu širinu i dubinu, a sa druge strane postoji bankocentričan finansijski sistem sa dominacijom bankarskih institucija. Shodno tome, finansiranje lokalne samouprave usmereno je prema bankarskom sektoru, a ograničeno je nerazvijenim finansijskim tržištem i Zakonom o javnom dugu. Ogromne kamate i rastuće kamatne stope, kao i dominantno zaduživanje u bankarskom sektoru impliciraju da je u budućnosti neophodno pronaći neke alternativne izvore finansiranja.*

***Ključne reči:** finansijski sektor, lokalna samouprava, bankarski sistem, zaduživanje, grad Kragujevac*

Uvod

U davanju odgovora na pitanje da li neka samoupravna zajednica efikasno funkcioniše, može se izvršiti analiza sa različitih aspekata. Jedna od relevantnih, bez sumnje, je analiza stanja javnih finansija posmatrane lokalne samouprave, posredstvom svestranog sagledavanja stanja u budžetu, i to njegove prihodne i rashodne strane. Od posebne važnosti je istraživanje koje se odnosi na stepen zastupljenosti pojedinih prihoda i rashoda. Procentualno učešće pojedinih vrsta prihoda i rashoda je važno, pre svega, zbog toga što nije zanemarljivo da li u ukupnim rashodima lokalne zajednice dominantno učešće ima finansiranje lokalne administracije ili rashodi namenjeni povećanju efikasnosti rada javnih preduzeća čiji je osnovni zadatak obezbeđenje normalnih uslova života pripadnika lokalne zajednice. Takođe, ne manje važno je utvrđivanje učešća finansijskih sredstava namenjenih finansiranju kapitalnih investicija u infrastrukturu u ukupnim rashodima budžeta grada.

Drugo pitanje, na koje ćemo pokušati da damo odgovor u ovom radu, je da li lokalna samouprava grada Kragujevca u finansiranju svojih rashoda koristi optimalne izvore eksternih sredstava, posebno u uslovima pojave budžetskog deficita. U navedenom kontekstu izvršićemo kraći osvrt na stanje finansija i izvore finansiranja u drugim opštinama u zemlji, posmatranih sumarno sa ciljem detektovanja eventualnih razlika u odnosu na grad Kragujevac.

1. Uloga bankarskog sektora u finansiranju lokalnih organa vlasti

Lokalne samouprave, kao učesnici u finansijskom sistemu, sastavljaju budžet koji je osnovna institucija u koju se slivaju svi oblici javnih prihoda i iz koga se vrši distribucija tako prikupljenih sredstava u cilju finansiranja javnih rashoda. Na prihodnoj strani budžeta opština prikazani su javni prihodi kao što su: porezi, lokalne takse, naknade, donacije i dr., a na rashodnoj strani iskazuju se različite vrste rashoda, i to: materijalni troškovi izazvani funkcionisanjem lokalne administracije, finansiranje ličnih dohodaka zaposlenih u lokalnoj samoupravi, finansiranje javnih preduzeća čijom aktivnošću se obezbeđuje nesmetano zadovoljavanje javnih potreba pripadnika lokalne zajednice, rashodi namenjeni ograničenim intervencijama u privredi, finansiranje robnih rezervi, izgradnja infrastrukture i slično. Lokalna

* furtulas@kg.ac.rs

administracija u ostvarenju budžeta posebnu pažnju poklanja ostvarenju uravnoteženog budžeta koji se ostvaruje ukoliko postoji poklapanje u visini ostvarenih javnih prihoda i rashoda. Većina opština u Srbiji najčešće ne uspeva da ostvari ravnotežu u budžetu, s obzirom da obim javnih rashoda najčešće prevazilazi vrednost ostvarenih prihoda. U takvim okolnostima budžet je u neravnoteži, odnosno u deficitu, tako da se pred lokalne organe vlasti postavlja pitanje rešavanja problema pokrića nastalog budžetskog deficita. To podrazumeva iznalaženje eksternih izvora finansiranja. Lokalnim zajednicama stoji na raspolaganju nekoliko mogućnosti za pribavljanje nedostajućih sredstava, i to: emisija municipalnih obveznica, povećanje prihoda iz realnih izvora, (na primer povećanjem lokalnih taksi, naknada i koncesija), i kao najčešće korišćen izvor zaduživanje kod poslovnih banaka. Iako je prva navedena mogućnost najpovoljnija sa stanovišta cene sredstava, do sada je jedino lokalna uprava Novog Sada emitovala municipalne obveznice. Razloge treba tražiti ne samo u nedovoljno razvijenom primarnom i sekundarnom tržištu hartija od vrednosti, po širini i dubini, već i u nedovoljnoj obučenosti lokalne administracije za uspešnu realizaciju navedenih poslova, kao i mnogih drugih ograničenja koja su sastavni deo korišćenja svakog novog finansijskog instrumenta. Zbog toga se lokalne samouprave najčešće odlučuju na pribavljanje sredstava za pokriće deficita budžeta iz realnih izvora. S obzirom na činjenicu da su mogućnosti povećanja taksi i drugih realnih izvora relativno ograničene, lokalne samouprave koriste mogućnost zaduživanja kod poslovnih banaka. Bankarski krediti, kao izvor eksternih sredstava za pokriće budžetskog deficita, nisu loše rešenje sami po sebi, ukoliko bi se zanemarili uslovi u kojima funkcioniše naša ekonomija, pa time i lokalne zajednice. Dobro je poznato da poslovne banke plasiraju svoja sredstva po enormno visokim i zbog toga teško prihvatljivim kamatnim stopama koje su, sa jedne strane, rezultat poslovnog okruženja koje funkcioniše u uslovima visokog rizika, a sa druge, nepostojanja potpune konkurencije između banaka.

Finansijski sistem u Srbiji je bankocentričan, uslovljen nedovoljnom razvijenošću finansijskih tržišta. Dominacija bankarskih institucija uticala je na stalno povećanje, iz godine u godinu, relativnog odnosa bilansne aktive banaka i BDP. Taj odnos je u prethodnoj godini dostigao čak 88,4%. Odgovor na pitanje zašto su uslovi finansiranja lokalnih samouprava sredstvima bankarskih kredita nepovoljni može se naći i u činjenici da bankarski sistem u Srbiji ima sve karakteristike čvrstog oligopola. U prilog navedenog zaključka govori podatak da 5 banaka ostvaruje tržišno učešće od preko 50%.¹ Informaciju o prisustvu koncentracije bankarskog sektora u Srbiji možemo dobiti iz podataka prezentiranih u tabeli 1.

Tabela 1. Rang lista 10 najvećih banaka prema kriterijumu bilansne aktive, na dan 30.09.2013.

Red. broj	Banka	Neto bilansna aktiva (u milijardama dinara)	Učešće
1.	Banca Intesa	428	14,7%
2.	Komercijalna banka	354	12,2%
3.	Unicredit Bank	254	8,7%
4.	Societe Generale banka	243	7,3%
5.	Raiffeisen banka	204	7,0%
6.	Eurobank	173	6,0%
7.	AIK banka	155	5,3%
8.	Hypo Alpe-Adria-Bank	149	5,1%
9.	Vojvođanska banka	112	3,9%
10.	Sberbanka	97	3,3%

Izvor: NBS, Bankarski sektor u Srbiji, Izveštaj za III tromesečje 2013. godine

Interesantan je i podatak o odnosu broja banaka i broja poslovnih jedinica s obzirom da se broj poslovnih jedinica banaka povećavao bez obzira što je broj banaka opadao u posmatranom periodu. Ova kretanja prikazana su u tabeli 2.

¹ *Savić, N., (1993), Mikroekonomija, tranzicija u tržišnu privredu, Ekonomski institut, Beograd, str.151.*

Tabela 2. Broj banaka i poslovnih jedinica u Republici Srbiji

Godine	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Broj banaka	37	35	34	34	33	33	32	30
Broj poslovnih jedinica	2158	2435	2711	2635	2487	2383	2243	2144

Izvor: NBS

Podaci iz tabele pokazuju da bez obzira što se broj banaka u Srbiji u periodu od 2006. do 2013. godine smanjivao, broj poslovnih jedinica se povećavao u svim godinama koje slede osim u 2013. godini. Interesantno je da je najveći porast poslovnih jedinica zabeležen 2008. godine u vreme svetske ekonomske krize. Od 2158 poslovnih jedinica u 2006. godini porastao je na 2711 u 2008. godini. Takođe je zanimljivo da je posle sedam godina broj banaka 2013. godine smanjen za 7, a da je broj poslovnih jedinica iznosio 2144 što je samo za 14 manje od broja u 2006. godini. Navedeni podaci ukazuju na intenzivan proces nastojanja da se poveća tržišno učešće.

Ulogu bankarskog sektora u finansiranju lokalnih organa vlasti u Srbiji možemo analizirati preko kratkoročnih i dugoročnih potraživanja banaka od lokalnih organa vlasti i preko analize odnosa potraživanja i depozita lokalnih samouprava kod sektora banaka. Kratkoročni dinarski depoziti lokalnih nivoa vlasti kod banaka u ukupnim kratkoročnim štednim i oročenim depozitima su neznatni i učestvuju samo sa 1%, dok devizni depoziti učestvuju sa 0,01% i odnose se prvenstveno na obavezu učešća kod uzimanja kredita koji su indeksirani deviznom klauzulom. Sa druge strane, potraživanja banaka od lokalnih nivoa vlasti u 2013. godini, posebno dugoročna potraživanja, su značajna po svom obimu. Njihova visina prikazana je u tabeli 3.

Tabela 3. Kratkoročna i dugoročna potraživanja banaka po kreditima od lokalnih nivoa vlasti u 2013. godini, u milionima dinara

Potraživanja	Vrsta potraživanja	Iznos	Učešće potraživanja od lokalnih samouprava u ukupnim potraživanjima
Kratkoročna potraživanja	Dinarska potraživanja po kreditima	272	0,048%
	Devizna potraživanja po kreditima	16	0,0027%
Dugoročna potraživanja	Dinarska potraživanja po kreditima	21.083	1,65%
	Devizna potraživanja po kreditima	8.423	0,66%

Izvor: NBS

Alarmantno je da su dugoročna potraživanja enormno veća u odnosu na kratkoročna i da dinarska i devizna potraživanja banaka od lokalnih organa vlasti iznose oko 29 milijardi dinara, što predstavlja oko 1% BDP. Trend zaduživanja lokalnih organa vlasti je takođe rastući i može se videti u tabeli 4.

Tabela 4. Potraživanja sektora banaka po kreditima od lokalnih organa vlasti u desetogodišnjem periodu, u dinarima

Godina	Kratkoročna dinarska potraživanja	Kratkoročna devizna potraživanja	Dugoročna dinarska potraživanja	Dugoročna devizna potraživanja
2003	139.000.000	0	1.244.000.000	0
2004	166.000.000	2.000.000	1.094.000.000	0
2005	120.000.000	0	2.074.000.000	5
2006	136.000.000	0	4.872.000.000	0
2007	82.000.000	0	6.891.000.000	0
2008	63.000.000	2.000.000	8.732.000.000	406.000.000
2009	202.000.000	5.000.000	10.859.000.000	423.000.000
2010	362.000.000	8.000.000	17.231.000.000	450.000.000
2011	485.000.000	8.000.000	23.065.000.000	1.977.000.000
2012	297.000.000	17.000.000	23.220.000.000	3.928.000.000
2013	272.000.000	16.000.000	21.083.000.000	8.423.000.000

Izvor: NBS

Ako posmatramo zaduživanje lokalnih organa vlasti kod sektora banaka u desetogodišnjem periodu od 2003. do 2013. godine, može se zaključiti da su kratkoročna dinarska potraživanja u stalnom porastu, izuzev 2007. i 2008. godine u kojima je zabeležen pad kao posledica finansijske krize. Razlog pada zaduženosti u navedenim godinama rezultat je bojazni banaka od gubitka likvidnosti. Najviši nivo zaduženosti po osnovu kratkoročnih dinarskih kredita lokalne samouprave ostvarile su u 2011. godini u iznosu od 485 miliona da bi u godinama koje slede došlo do značajnog pada zaduženosti. Interesantno je konstatovati da su kratkoročni krediti povećavani u izbornim i predizbornim godinama, što može upućivati na zaključak o često neracionalnoj upotrebi dobijenih sredstava.

Ukoliko posmatramo dugoročna dinarska potraživanja možemo uočiti rastući trend zaduženosti u ukupnom posmatranom periodu, pri čemu je u poslednje tri godine došlo do značajnog povećanja zaduženosti, posebno ako se izvrši poređenje sa 2003. godinom. Zaduzenost po osnovu dugoročnih kredita u 2003. godini iznosila je 1.244.000.000 dinara, da bi u 2013. godine dostigla 21.083.000.000 dinara. Treba istaći da je dugoročno zaduživanje lokalne vlasti definisano članom 36. Zakona o javnom dugu. Stav 1, člana 36 Zakona o javnom dugu je u koliziji sa zaključcima iz tabele 4 i glasi da lokalne vlasti ne mogu da se dugoročno zadužuju, osim u delu zaduživanja radi finansiranja ili refinansiranja kapitalnih investicionih rashoda predviđenih u budžetu lokalne vlasti. Ako posmatramo tabelu 4 i povećanje dugoročnih kredita od 1.244.000.000 u 2003.godini na 21.083.000.000 u 2013. godini, teško je poverovati da je ovakav rast zaduženosti u skladu sa ostvarenim kapitalnim investicijama u posmatranom periodu. Drugim rečima, to bi značilo da su se kapitalne investicije u lokalnim samoupravama u Srbiji povećale za 30 puta, što je nerealno.

Kada je reč o kratkoročnim deviznim potraživanjima banaka od lokalnih samouprava zapažamo da je od 2008. godine pa do kraja posmatranog perioda nivo potraživanja rastao. Enormni rast zaduženosti po osnovu kratkoročnih kredita u devizama zabeležen je u poslednje dve godine posmatranog perioda, s obzirom da je dvostruko uvećana. Kada je reč o dugoročnim deviznim potraživanjima, takođe je došlo do njihovog rasta počev od 2008. godine. Nagli porast devizne zaduženosti lokalnih samouprava po osnovu dugoročnih kredita zabeležen je u poslednjoj godini posmatranog perioda.

Nasuprot visokom obimu zaduženosti lokalnih samouprava kod sektora banaka, nivo depozita lokalnih zajednica kod banaka je na izuzetno niskom nivou. Obim kratkoročnih dinarskih i deviznih depozita lokalnih samouprava kod sektora banaka prikazan je u tabeli 5.

Tabela 5. Kratkoročni depoziti lokalnih organa vlasti kod sektora banaka u desetogodišnjem periodu, u milionima dinara

	Ukupni depoziti	Transakcioni, dinarski i dinarski indeksirani štedni i oročeni depoziti	Učešće u ukupnim depozitima	Devizni depoziti	Učešće u ukupnim depozitima
2003	194.344	6.796	3,5%	86	0,04%
2004	256.615	9.227	3,6%	22	0,008%
2005	365.759	11.484	3,1%	39	0,01%
2006	503.016	13.878	2,7%	8	0,001%
2007	752.533	10.802	1,4%	37	0,005%
2008	822.322	12.194	1,5%	42	0,005%
2009	1.016.936	16.884	1,5%	26	0,002%
2010	1.116.986	9.205	0,8%	62	0,005%
2011	1.126.393	9.796	0,8%	7	0,0006%
2012	1.303.229	12.022	0,9%	3	0,0002%
2013	1.336.695	10.729	0,8%	15	0,001%

Izvor: NBS

Iz podataka prezentiranih u tabeli 5, može se zaključiti da je nivo ukupnih kratkoročnih depozita, dinarskih i deviznih, u posmatranom periodu imao blagi rast. Međutim, nivo deviznih depozita ne samo da je na niskom nivou, već se počev od 2010. godine značajno smanjivao tako da je u 2012. godini ostvaren najniži nivo kratkoročnih deviznih depozita.

Slično kretanje pokazivali su i dugoročni depoziti lokalnih zajednica kod sektora banaka. Ukupni dugoročni depoziti imali su tendenciju blagog rasta, dok je obim dinarskih i dinarski indeksiranih depozita imao neujednačene promene. Od 2011. godine dolazi do značajnog pada koji je posebno izražen u 2013. godini. Podaci dati u tabeli 6 to pokazuju.

Tabela 6. Dugoročni dinarski depoziti lokalnih organa vlasti kod sektora banaka u desetogodišnjem periodu, u milionima dinara

	Ukupni depoziti	Dinarski i dinarski indeksirani depoziti	Učešće u ukupnim depozitima
2003	199.748	9	0,004%
2004	271.666	5	0,002%
2005	398.079	29	0,007%
2006	555.575	249	0,044%
2007	816.210	237	0,029%
2008	887.705	1.025	0,115%
2009	1.096.936	575	0,052%
2010	1.255.140	450	0,035%
2011	1.370.743	1.192	0,087
2012	1.513.570	646	0,042%
2013	1.565.472	24	0,001%

Izvor: NBS

Izuzetno malo procentualno učešće svih vrsta depozita lokalnih samouprava ukazuje na stanje ekonomije i enormno opadanje svih oblika javnih prihoda.

Zbog svega navedenog, možemo izvesti zaključak da je finansiranje lokalne samouprave usmereno na korišćenje bankarskih kredita iz najmanje dva osnovna razloga: a) nedostatka sopstvenih javnih prihoda koji sporo i u nedovoljnom obimu pritiču u budžet i b) nerazvijenim finansijskim tržištem po dubini i širini. Zaduživanje lokalnih samouprava regulisano je Zakonom

o javnom dugu². U Zakonu jasno je definisano zaduživanje lokalnih organa vlasti. Članom 33. precizno je navedeno da odluku o zaduživanju donosi nadležni organ vlasti, ali tek po dobijenom mišljenju Ministarstva. Lokalne vlasti se mogu zaduživati u zemlji i inostranstvu, u domaćoj ili stranoj valuti. Članom 35 Zakona definisano je da se lokalne vlasti mogu zaduživati za finansiranje deficita tekuće likvidnosti, a iznos pozajmljenih sredstava mora se vratiti pre kraja budžetske godine u kojoj je izvršena pozajmica i ne može se refinansirati ili preneti u narednu budžetsku godinu. Takođe, u toku budžetske godine zaduživanje za finansiranje deficita tekuće likvidnosti ne sme preći 5% ukupno ostvarenih prihoda budžeta lokalne zajednice u prethodnoj godini.

2. Finansiranje lokalne samouprave grada Kragujevca

Da bismo dokazali hipotezu da se stanje javnih finansija u lokalnoj samoupravi grada Kragujevca ne razlikuje od stanja u ostalim samoupravama u Srbiji, izvršićemo kraću analizu stanja u budžetu Grada u periodu od 2007. do 2012. godine. U tabeli 7. prikazana je struktura konsolidovanih prihoda i rashoda. U okviru kategorija prihoda i rashoda prikazani su ukupni ostvareni tekući prihodi i rashodi po zbirnim pozicijama, kao i tekući prihodi i primanja od prodaje nefinansijske imovine i tekući rashodi i izdaci za nefinansijsku imovinu po zbirnim pozicijama. Takođe u prethodnoj i poslednjoj koloni prikazan je višak prihoda i primanja – suficit budžeta i/ili manjak prihoda i primanja – deficit budžeta po godinama.

Tabela 7. Konsolidovana struktura prihoda i rashoda grada Kragujevca, po godinama

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PRIHODI						
Porezi	1.516.572.063	1.841.668.505	1.730.592.658	1.842.231.235	2.325.301.969	3.287.159.124
Donacije i transferi	907.160.806	847.638.726	648.983.115	718.085.745	833.597.505	830.950.881.
Drugi prihodi	1.601.877.455	2.554.686.238	1.428.212.020	1.102.766.338	1.178.073.346	1.198.500.674
Memorandumske stavke za refundaciju rashoda	17.016.786	18.325.849	16.212.475	17.679.043	22.034.252	35.502.731
Transf. između budž. korisnika na istom nivou	5.483.908		252.657			
Prihodi iz budžeta	29.062.319	46.191.524	49.858.130			
Primanja od prodaje osn. sredstava	15.102	820.889	123.378	979.897	655.024	45.715
Primanja od prodaje zaliha	3.315.215	3.657.030	28.392.353	28.070.773	173.545.686	32.056.794
Prihodi Ukupno	4.080.323.654	5.312.990.017	3.902.626.696	3.709.813.031	4.533.207.782	5.384.215.919
RASHODI						
Rashodi za zaposlene	960.251.850	1.154.184.944	1.240.114.960	1.155.931.587	1.262.883.392	1.426.951.841
Korišćenje usluga i roba	1.055.987.346	1.466.188.179	826.422.822	999.821.044	1.032.916.195	1.326.854.002
Amortizacija i upotreba sredstava za rad	1.209.472	191.505	1.292.268	392.249	223.472	2.408.153
Otplata kamata i prateći troš. zaduživanja	66.836.616	81.425.703	56.375.811	64.616.677	77.003.954	92.795.679
Subvencije	526.969.311	456.105.090	344.169.338	365.639.215	471.588.312	580.919.294
Donacije, dotacije i transferi	341.646.599	448.977.254	350.400.860	191.158.775	337.025.144	335.289.076
Socijalno osiguranje i socijalna zaštita	100.264.399	42.437.014	71.460.109	59.182.540	72.578.970	189.941.942
Ostali rashodi	197.071.350	205.154.211	243.771.874	269.144.345	266.375.956	404.022.174
Izdaci za osn. sredstva	842.350.688	1.559.851.871	1.077.710.889	293.356.358	743.683.515	1.085.951.079

² „Zakon o javnom dugu“, Službeni glasnik RS, br. 61/2005, 107/2009 i 78/2011

Izdaci za zalihe	39.200.623	43.990.178	37.912.191	29.797.168	171.974.889	31.558.775
Izdaci za prirod. imovinu	12.831.457	50.765.489	20.408.762	49.478.021	54.451.470	52.840.853
Rashodi Ukupno	4.144.619.711	5.509.271.438	4.270.039.984	3.478.517.979	4.490.705.269	5.529.532.868
Budžetski suficit	58.728.867			231.295.052	42.502.513	
Budžetski deficit		196.281.421	367.413.288			145.316.949

Izvor: Službeni glasnik grada Kragujevca, brojevi: 15 od 24.05.2013, 25 od 08.06.2012, 14 od 27.05.2011, 15 od 28.05.2010, 15 od 29.05.2009, 23 od 18.06.2008. godine

Iz tabele se može zaključiti da ukupni prihodi i rashodi znatno variraju po godinama i imaju velika odstupanja koja u nekim godinama dostižu i do 25%. Najveći obim prihoda ostvaren je po osnovu poreza koji su povećani 2012. godine u odnosu na 2007. godinu čak dva puta. Porez na zarade čini oko polovinu ukupnih prihoda budžeta. Sve ostale pozicije javnih prihoda imaju relativno malo učešće. Strukturu prihoda grada čine: porezi, komunalne takse, naknade, boravišne takse, nenamenski transferi od Republike, namenski transferi od Republike, zakupnine, gradske administrativne takse, opštinske administrativne takse, memorandumske stavke za refundaciju rashoda, itd. Pored prihoda, grad Kragujevac ima i brojne rashode: rashodi za zaposlene, koji čine $\frac{1}{4}$ ukupih rashoda, korišćenje usluga i roba, amortizacija i upotreba sredstava za rad, otplata kamata i prateći troškovi zaduživanja, subvencije, donacije, dotacije, transferi, socijalno osiguranje i socijalna zaštita i dr.

Iako svaki od oblika javnih rashoda zaslužuje dužnu pažnju, za naše istraživanje značajno je analizirati promene pozicija: rashodi za zaposlene i oplate kamata i pratećih troškova zaduživanja. Rashodi za zaposlene pokazuju tendenciju konstantnog rasta i u nekoj drugoj analizi bilo bi interesantno videti kako se kretao broj zaposlenih u posmatranom periodu u odnosu na promenu broja stanovnika grada Kragujevca, s obzirom da bi jedino značajniji porast broja stanovnika koji koriste usluge lokalne samouprave bio opravdanje za ovako značajno povećanje broja zaposlenih, pa time i izdataka za lične dohotke.

Druga važna pozicija u budžetu odnosi se na javne rashode po osnovu oplate kamata i pratećih troškova zaduživanja. Izdaci za navedene namene su povećani od 66.836.616 dinara u 2007. godini na 92.795.679 dinara u 2012. godini. Ovaj podatak ukazuje na povećanje zaduženosti grada Kragujevca, ali isto tako i na pogoršavanje uslova zaduživanja. Povećanje zaduženosti lokalne samouprave i povećanje rashoda po tom osnovu može se videti iz podataka koji su prikazani u tabeli 8, a koji se odnose na promene u visini otplaćenih glavnica i kamata u periodu 2007 – 2012. godina.

Tabela 8. Iznos otplaćenih glavnica i kamata po kreditima od poslovnih banaka po godinama

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Ukupno
Glavnica	1.725.177	126.661.016	163.978.378	239.022.098	183.384.634	295.318.725	1.010.090.028
Kamata i troškovi zaduživanja	66.836.616	81.425.703	56.375.811	64.616.677	77.003.954	92.795.679	439.054.440
Ukupno	68.561.793	208.086.719	220.354.189	303.638.775	260.388.588	388.114.404	1.449.114.468

Izvor: Službeni glasnik grada Kragujevca, brojevi: 15 od 24.05.2013, 25 od 08.06.2012, 14 od 27.05.2011, 15 od 28.05.2010, 15 od 29.05.2009, 23 od 18.06.2008. godine

Iz navedenih podataka se vidi da je ukupan iznos koji je izdvojen samo za kamatu i troškove zaduživanja u šestogodišnjem periodu iznosio 439.054.440 miliona dinara što predstavlja 10% prosečnog gradskog budžeta. Ako se posmatra ukupni vraćeni iznos po uzetim kreditima u tom periodu, grad Kragujevac je morao da izdvoji trećinu jednogodišnjeg budžeta za te namene. Alarmantan je podatak da su izdvajanja za kamatu u pojedinim godinama bila veća od izdvajanja za socijalno osiguranje i socijalnu zaštitu. Ukazali bismo na podatak da je u 2012. godini lokalna

samouprava u Kragujevcu po osnovu kamata i pratećih troškova zaduživanja izdvojila 92.795.679 dinara ili oko 1,7% ukupnih rashoda. Visoka ukupna izdvajanja po osnovu kamata po uzetim kreditima ukazuju ne samo na visok obim zaduženosti već i na nepovoljne uslove zaduživanja. U prilog navedenog zaključka navešćemo podatke koji se odnose na godišnje otplate glavnica i kamata u 2012. godini.

Tabela 9. Pregled godišnje otplate glavnica i kamata u 2012. godini

Naziv banke	Kamatna stopa	Rok otplate	Glavnica	Kamata	Ukupno
<i>EBRD</i>		07.12.2015	39.867.938,00	3.634.506,74	43.502.445,74
<i>Banca Intesa iz 2005.</i>	3,5% +tromesečni euribor	11.10.2015	47.108.636,47	10.978.764,78	58.087.401,25
<i>Hypo Alpe-Adria Bank</i>	2,2% +tromesečni euribor	30.06.2016		15.739.690,99	15.739.690,99
<i>Banca Intesa iz 2009.</i>	4,7% +tromesečni euribor	21.07.2017	5.652.813,00	32.316.875,12	37.969.688,12
<i>Banca Intesa iz 2011.</i>	5,1% +tromesečni euribor	24.09.2017	7.718.299,00	11.696.107,00	19.414.688,12
<i>AIK banka</i>	7% +tromesečni euribor	27.06.2017		8.574.665,74	8.574.665,74
<i>Banca Intesa kratkoročni</i>		2012	194.971.037,13	8.234.019,95	203.205.057,08
<i>Banca Intesa iz 2012.</i>	4,9% +tromesečni euribor	3.08.2019	197.000.000		
Ukupno			295.318.725,00	91.174.630,32	386.493.355,32

Izvor: Službeni list grada Kragujevca br. 15, od 24.05.2013. godine

U 2012. godini grad Kragujevac zadužio se kod poslovnih banaka sa dva kredita i to: kratkoročnim kreditom u iznosu od 195.000.000 dinara i dugoročnim kreditom u iznosu od 228.000.000 dinara. Dugoročni kredit je uzet kod AIK BANKE a.d. Niš sa grejs periodom od jedne godine i rokom otplate od 5 godina sa do sada najvišom kamatnom stopom od 7,7% + tromesečni euribor. Iz podataka datih u tabeli 9, može se zaključiti da su uslovi zaduživanja sve nepovoljniji, imajući u vidu visinu kamatnih stopa po kojima se Grad zaduživao. Kredit koji je uzet 2008. godine u Hipo banci ima 4,8% nižu kamatnu stopu od kredita koji je uzet 2012. godine u AIK banci. Ako posmatramo rok otplate uzetih kredita i godišnje zaduženje koje je prikazano u tabeli 9, može se zaključiti da će grad Kragujevac izdvojiti u narednim godinama oko 900.000.000 dinara, a samo na ime kamata oko 300.000.000 dinara, tako da je u budućnosti neophodno pronaći jeftinije, povoljnije izvore finansiranja.

Zaključak

Finansijski sistem Srbije je izrazito bankocentričan sa dominantnom ulogom banaka. Banke su zadržale dominantnu poziciju sa 90% ukupnih finansijskih sredstava. U 2013. godini u Srbiji je poslovalo 29 banaka. Imajući u vidu da je veliki broj banaka sa izuzetno malim tržišnim učešćem iskazalo 85% gubitka u bankarskom sektoru, realno je očekivati da će se bankarski sektor ukрупnjavati i još više učvršćivati oligopolsku poziciju.

Najveći deo aktive poslovnih banaka, oko 60%, čine krediti. Korisnici bankarskih kredita su i lokalne samouprave. Ako se ima u vidu da je finansijski sistem bankocentričan, da postoji

čvrst oligopol, odnosno postojanje banaka sa velikim tržišnim učešćem sa homogenim bankarskim proizvodom, a da su zbog rizika neizvršenja novčanih obaveza i tržišnog rizika kamatne stope u bankarskom sektoru Srbije visoke, može se konstatovati da se lokalne samouprave moraju zaduživati pod nepovoljnim uslovima. Alarmantan je i trend rasta zaduživanja lokalnih samouprava. Mada je dugoročno zaduživanje lokalnih organa vlasti precizno definisano i ograničeno Zakonom o javnom dugu, u prethodnih deset godina lokalne vlasti su povećale nivo dugoročnog zaduženja sa 1.244.000.000 u 2003. godini na 29.506.000.000 u 2013. godini.

Grad Kragujevac se kao i sve ostale lokalne samouprave zaduživao kod poslovnih banaka i u narednom periodu za već uzete kredite je neophodno da izdvoji oko 300.000.000 dinara samo na ime kamate. Ipak, ukupni godišnji izdaci iznosa glavnice i kamate čine oko 7,5% ukupno ostvarenih tekućih prihoda, što je znatno manje od 15% koliko je maksimalno dozvoljeno Zakonom o javnom dugu. Takođe, ako se posmatra nivo zaduženosti Kragujevca u odnosu na ostale lokalne samouprave može se zaključiti da zaduženost Kragujevca po uzetim dugoročnim kreditima kod poslovnih banaka čini 3% u odnosu na ostale lokalne samouprave, što je ako posmatramo broj stanovnika proporcionalno ostalim lokalnim organima vlasti.

Visoke i rastuće kamatne stope i po tom osnovu enormno visoki iznosi koje lokalne samouprave moraju izdvajati po osnovu kamata za uzete kredite, s obzirom da bankarski krediti dominiraju u finansiranju rashoda lokalnih samouprava, upućuje na zaključak da bi se u budućnosti one morale orjentisati na alternativne izvore finansiranja. Zakonom o javnom dugu, članovima 37. i 38., definisano je da se zaduživanje lokalnih organa vlasti može vršiti i emitovanjem dugoročnih hartija od vrednosti (municipalnih obveznica) radi finansiranja investicionih, razvojnih i prioritetnih programa i projekata, kao što su investicije u kapitalna ulaganja i nabavka finansijske opreme.

U ekonomijama sa razvijenim finansijskim sistemom postoji tendencija emitovanja municipalnih obveznica. U SAD municipalne obveznice su emitovane davne 1812. godine, a danas se koriste i za finansiranje projekata za zaštitu životne sredine i obnovljivih izvora energije.

Emitovanjem obveznica grad Kragujevac bi pozajmljivao novac od potencijalnih kupaca i u određenom vremenskom periodu bi vršio povraćaj glavnice i pripadajuće kamate. Prednost bi bila fiksna kamatna stopa što je velika prednost u odnosu na zaduživanje kod poslovnih banaka po varijabilnoj kamatnoj stopi i iznosu tromesečnog euribora koji je podložan promenama. Trenutno, tromesečni euribor je na najnižem nivou i iznosi samo 0,28%, ali ako se posmatra činjenica da je 6. oktobra 2008. godine dostigao iznos od 5,37%, fiksne kamatne stope karakteristične za municipalne obveznice su značajna pogodnost. Prve municipalne obveznice u Srbiji emitovane su u Novom Sadu. UniCredit Grupa je izabrana za pokrovitelja prve emisije municipalnih obveznica u Srbiji, u ukupnom iznosu od 35 miliona evra. Obveznice su emitovane preko banke po efektivnoj kamatnoj stopi od 6,25% godišnje, sa rokom dospeća od 12 godina i grejs periodom od 2 godine. Pored fiksne kamatne stope ogromna prednost za lokalne samouprave je i dug rok dospeća, tj. vraćanja preuzetih obaveza.

Literatura

1. Fabozzi J. Frank, (2013), *Bond Market, Analysis and Strategies*, Pearson Education Limited, Edinburgh
2. Marković D., (2003), *Monetarne finansije*, Lomović i ostali, Kragujevac
3. Marković D., Furtula S., (2012), *Monetarna ekonomija*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac
4. Službeni glasnik grada Kragujevca, brojevi: 15 od 24.05.2013, 25 od 08.06.2012, 14 od 27.05.2011, 15 od 28.05.2010, 15 od 29.05.2009, 23 od 18.06.2008. godine
5. www.nbs.rs

SISTEM FINANSIRANJA LOKALNE SAMOUPRAVE

Dr Srđan Đinđić*

Stevan Luković**

***Apstrakt:** Finansiranje jedinica lokalne samouprave predstavlja jednu od oblasti javnih finansija koja najviše zaokuplja pažnju stručne javnosti, kako u svetu tako i u Srbiji. Optimalna struktura prihoda i rashoda lokalnog nivoa vlasti, mogućnosti zaduživanja i emitovanja municipalnih obveznica, saradnja privatnog i javnog sektora u obezbeđivanju javnih usluga, povećanje efikasnosti u korišćenju budžetskih sredstava, predstavljaju ključne aspekte ovog istraživačkog segmenta. U ovom radu se analizira sistem finansiranja jedinica lokalne samouprave u Srbiji, sa posebnim osvrtom na strukturu prihoda i rashoda lokalnog nivoa vlasti. U cilju razrade ovog istraživačkog segmenta, u radu se analizira sistem finansiranja grada Kragujevca, i to klasifikacijom prihodnih i rashodnih pozicija, kao i analizom najznačajnijih prihoda i rashoda gradskog budžeta.*

***Ključne reči:** lokalna samouprava, poreski prihodi, transferi, zaduživanje, rashodi jedinica lokalne samouprave*

1. Uvodne napomene

Finansiranje lokalnih samouprava se odnosi na proces donošenja odluka lokalnih samouprava u vezi sa prihodima i rashodima. Te odluke se odnose na prikupljanje dovoljnog iznosa prihoda koje lokalni organi koriste za finansiranje usluga koje pružaju, kao i na načine finansiranja infrastrukture, putem korišćenja prihoda, zaduživanja, formiranja javno-privatnih partnerstava, emitovanja municipalnih obveznica i tako dalje.¹ Sa sve većom decentralizacijom u domenu finansiranja različitih nivoa vlasti, i pitanje finansiranja lokalnog nivoa vlasti sve više dobija na značaju.

Struktura prihoda i rashoda jedinica lokalne samouprave je blisko povezana sa stepenom decentralizacije, to jest finansijske autonomije lokalnog nivoa vlasti. Prema Evropskoj povelji o lokalnoj samoupravi, finansijska autonomija predstavlja osnov lokalne samouprave, iz čega proizilaze tri osnovne implikacije. Prva, izvori finansiranja lokalnih vlasti su primereni rashodima koje dužnosti prepustene lokalnim vlastima zahtevaju. Druga, jedan deo sredstava lokalnih vlasti mora da potiče od lokalnih taksi i naknada za koje lokalne vlasti imaju pravo da utvrđuju stope. Treća, sistemi finansiranja na kojima se zasnivaju izvori sredstava lokalnih vlasti treba da budu dovoljno raznoliki i elastični kako bi omogućili usklađivanje sa stvarnim promenama rashoda koje funkcije lokalnih vlasti generišu. U skladu sa ovim, u praksi se mogu izdvojiti tri alternativna načina dodele sredstava lokalnim jurisdikcijama:²

- 1) dodeljivanje određenog nivoa prava oporezivanja centralnom nivou vlasti i finansiranje lokalnih izdataka putem transfera sa višeg nivoa vlasti ili drugih tipova transfera, u formi podele poreskih prihoda;
- 2) dodeljivanje određenog nivoa prava oporezivanja lokalnom nivou vlasti, i, ukoliko je neophodno, dopuna prihoda koji su prikupljeni lokalno aranžmanom podele poreskih prihoda sa centralnim nivoom vlasti;

* srdjanmdjindjic@gmail.com

** e-mail: slukovic@kg.ac.rs

¹ UN Habitat, (2009), Guide to Municipal Finance, The Human Settlements Financing Tools and Best Practices Series, United Nations Human Settlements Programme, str. 1

² Friedrich, P., Kaltschuetz, A., Woon Nam, C., (2004), Significance and Determination of Fees for Municipal Finance, CESifo Working Paper, No. 1357, str. 3

3) dodela prava ili zahteva za uvođenje naknada za finansiranje lokalnih usluga.

Osnovni cilj ovog rada je analiza prihoda i primanja jedinica lokalne samouprave u Srbiji, kao i rashodnih pozicija koje imaju najveći značaj u lokalnim budžetima. U fokusu rada je sistem finansiranja grada Kragujevca, koji se posmatra kako iz perspektive prihodnih kategorija tako i iz perspektive rashodnih kategorija. U tom smislu, rad je uređen na sledeći način. U drugom delu rada se analizira struktura prihoda i primanja, rashoda i izdataka jedinica lokalne samouprave u Srbiji. Prihode i primanja delimo na izvorne prihode, ustupljene prihode, tranfere i prihode od zaduživanja. U okviru izvornih prihoda poseban akcenat stavljamo na porez na imovinu, naknadu za korišćenje i naknadu za uređenje građevinskog zemljišta. U domenu ustupljenih prihoda fokusiramo se na porez na zarade kao najznačajniji poreski oblik. Što se transfera tiče, pružen je prikaz najvažnijih promena u načinu raspodele transfernih sredstava u prethodnih nekoliko godina. Za primanja od zaduživanja date su osnovne napomene o mogućnostima lokalnih samouprava da se zadužuju. Kada je reč o rashodima i izdacima, posmatramo ih iz dve perspektive, uzimajući u obzir ekonomsku i funkcionalnu klasifikaciju rashodnih pozicija. Treći deo rada se odnosi na analizu sistema finansiranja grada Kragujevca. U cilju analize prihoda i rashoda grada Kragujevca, prikazana je struktura prihoda, uz analizu najznačajnijih prihodnih kategorija, dok je u oblasti rashoda izvršena podela u skladu sa ekonomskom i funkcionalnom klasifikacijom. U završnom delu rada izvode se odgovarajući zaključci.

2. Struktura prihoda i rashoda jedinica lokalne samouprave u Srbiji

Ekonomska teorija sugerise da je način na koji lokalne jedinice funkcionišu određen strukturom izvora finansiranja. Ukoliko najveći deo prihoda potiče iz sopstvenih poreskih prihoda, može se reći da je lokalno oporezivanje presudno za funkcionisanje tog sistema. Transferna sredstva tada imaju ulogu obezbeđivanja dodatnog izvora sredstava u cilju ujednačavanja, ili eliminisanja troškova koji nastaju usled izmene zakonskih propisa, a sopstveni prihodi su dovoljni da omoguće lokalnim jedinicama da vode sopstvenu fiskalnu politiku. U zemljama u kojima su sopstveni poreski prihodi lokalnih vlasti značajno niži od prihoda po osnovu transfera ili ustupljenih prihoda, može se reći da su prihodi po osnovu transfera najvažniji faktor u funkcionisanju ovih sistema, dok sopstveni prihodi služe samo za finansiranje neobaveznih izdataka, ili za pokriće rashoda koji nisu u potpunosti finansirani transferima ili ustupljenim porezima.³

2.1. Struktura prihoda i primanja jedinica lokalne samouprave u Srbiji

Lokalne prihode je teško jednoznačno klasifikovati, jer u različitim zemljama postoje velike razlike u pogledu karakteristika izvora finansiranja lokalnog nivoa vlasti. Za potrebe uopštavanja, u lokalne sopstvene prihode možemo da uvrstimo prihode od prodaje ili davanja u zakup opštinske imovine, prihode od novčanih kazni i kamata, korisničke takse i naknade, prihode od dozvola i licenci, kao i lokalne poreze. Što se lokalnih poreza tiče, u najvećem broju zemalja, lokalnom nivou vlasti je prepušteno administriranje poreza na imovinu, koji ekonomska teorija pozicionira kao jedan od najvažnijih izvornih prihoda jedinica lokalne samouprave. Drugi lokalni porezi mogu da uključe poreze na dohodak, opšte poreze na potrošnju i posebne poreze na potrošnju (na primer, porezi na gorivo, alkohol, cigarete, hotelske usluge ili naknade za registraciju motornih vozila), kao i poreze na prenos prava na zemljištu.⁴

Što se ekonomske strukture izvora finansiranja jedinica lokalne samouprave u Srbiji tiče, izvorni prihodi čine oko 40% ukupnih prihoda lokalnog nivoa vlasti, porezi koje dele lokalni i

³ Marcou, G., Wollmann H., (2008), Decentralization and Local Democracy in the World - Europe, First Global Report by United Cities and Local Governments, str. 145

⁴ UN Habitat, (2009), Guide to Municipal Finance, The Human Settlements Financing Tools and Best Practices Series, United Nations Human Settlements Programme, str. 21

republički nivo vlasti oko 40%, a ostatak čine nenamenski transferi (18%) i namenski transferi (1%).⁵ Detaljnija analiza izvora finansiranja jedinica lokalne samouprave u Srbiji je data u Tabelama 2.1. i 2.2. Kao što možemo da vidimo iz Tabele 2.1., prihodna pozicija koja ima najveću bilansnu izdašnost u budžetima lokalnih jedinica je porez na dohodak građana.

Tabela 2.1: Primanja budžeta opština i gradova u Srbiji, u periodu od 2005. do 2012. godine, u milionima dinara

	Ukupno	Porezi	Na dohodak	Na imovinu	Drugi	Donacije i transferi	Ostali prihodi	Primanja od zaduživanja	Primanja od prodaje finansijske imovine
2005	107.041	59.818	39.894	14.480	5.444	17.543	26.236	1.491	1.952
2006	139.502	76.184	50.315	18.109	7.759	22.643	34.499	5.232	942
2007	162.723	76.533	48.944	18.661	8.928	37.370	42.901	4.648	1.270
2008	190.605	86.530	57.092	19.268	10.170	47.343	48.921	6.196	1.613
2009	168.245	85.491	57.468	16.832	11.190	30.251	43.184	8.585	733
2010	193.040	92.763	59.081	19.962	13.719	34.656	49.465	15.722	433
2011	217.734	110.498	75.382	21.172	13.943	38.227	47.197	21.438	373
2012	249.490	148.168	113.294	22.002	12.872	41.713	47.182	12.106	320

Izvor: Bilten javnih finansija, septembar 2013. godine, Ministarstvo finansija Republike Srbije

Štaviše, bilansni značaj poreza na dohodak se značajno povećao u 2012. godini, usled izmena Zakona o finansiranju lokalne samouprave krajem 2011. godine, kojima je učešće jedinica lokalne samouprave u prihodima od poreza na zarade povećano sa 40% na 80%.

Učešće poreza na dohodak u ukupnim prihodima i primanjima jedinica lokalne samouprave se, takođe, povećalo sa 35% u 2011. godini, na 45% u 2012. godini, tako da samo po osnovu učešća u prihodima od poreza na dohodak građana lokalne vlasti u Srbiji ostvaruju gotovo polovinu ukupnih prihoda (Tabela 2.2.). Iako prihodi po osnovu poreza na imovinu pokazuju tendenciju rasta u apsolutnim iznosima, učešće poreza na imovinu u ukupnim prihodima pokazuje tendenciju opadanja u periodu od 2005. do 2012. godine, dok je učešće svih drugih poreskih oblika kojima administrira lokalna vlast konstantno.

Tabela 2.2: Učešće pojedinačnih prihodnih kategorija u ukupnim prihodima lokalnog nivoa vlasti, u periodu od 2005. do 2012. godine, (u procentima)

	Ukupno	Porezi	Na dohodak	Na imovinu	Drugi	Donacije i transferi	Ostali prihodi	Primanja od zaduživanja	Primanja od prodaje finansijske imovine
2005	100,0	55,9	37,3	13,5	5,1	16,4	24,5	1,4	1,8
2006	100,0	54,6	36,1	13,0	5,6	16,2	24,7	3,8	0,7
2007	100,0	47,0	30,1	11,5	5,5	23,0	26,4	2,9	0,8
2008	100,0	45,4	30,0	10,1	5,3	24,8	25,7	3,3	0,8
2009	100,0	50,8	34,2	10,0	6,7	18,0	25,7	5,1	0,4
2010	100,0	48,1	30,6	10,3	7,1	18,0	25,6	8,1	0,2
2011	100,0	50,7	34,6	9,7	6,4	17,6	21,7	9,8	0,2
2012	100,0	59,4	45,4	8,8	5,2	16,7	18,9	4,9	0,1

*Izvor: Bilten javnih finansija, septembar 2013. godine, Ministarstvo finansija Republike Srbije
Kalkulacija autora*

⁵ NALAS, (2012), Indikatori fiskalne decentralizacije za Jugoistočnu Evropu: 2011, Izveštaj, Drugo izdanje, novembar, str. 25

Učešće donacija i transfera je u prethodnih osam godina relativno konstantno, iako je u 2007. i 2008. godini ostvaren porast učešća ove prihodne pozicije, da bi u narednim godinama, sa pojavom i razvojem svetske ekonomske krize, došlo do postepenog opadanja značaja ovog vida finansiranja aktivnosti lokalnih samouprava. S druge strane, primanja od zaduživanja su u relativnom iznosu porasla, sa svega 1,4% u 2005. godini na gotovo 5% u 2012. godini (Tabela 2.2.). Prianja od prodaje finansijske imovine nisu značajnije zastupljena u budžetima lokalnih jedinica, a u posmatranom periodu ostvaren je pad primanja po ovom osnovu, kako u apsolutnom tako i u relativnom iznosu.

Što se tiče trendova u kretanjima pojedinačnih prihodnih kategorija, ono što se može zaključiti, na osnovu vrednosti lančanih indeksa datih u Tabeli 2.3., je da su u 2009. godini gotovo sve prihodne kategorije doživele pad u odnosu na vrednosti iz 2008. godine, kao posledica uticaja svetske ekonomske krize. Usled negativnih kretanja, do najvećeg pada je došlo u prihodima od transfera sa centralnog nivoa vlasti, ali je došlo i do smanjenja prihoda po osnovu poreza na imovinu.

Tabela 2.3: Kretanje pojedinačnih prihodnih kategorija, u periodu od 2005. do 2012. godine, (lančani indeksi iskazani u procentima)

	Ukupno	Porezi	Na dohodak	Na imovinu	Drugi	Donacije i transferi	Ostali prihodi	Primanja od zaduživanja	Primanja od prodaje finansijske imovine
2006	30,3	27,4	26,1	25,1	42,5	29,1	31,5	250,9	-51,7
2007	16,6	0,5	-2,7	3,0	15,1	65,0	24,4	-11,2	34,8
2008	17,1	13,1	16,6	3,3	13,9	26,7	14,0	33,3	27,0
2009	-11,7	-1,2	0,7	-12,6	10,0	-36,1	-11,7	38,6	-54,6
2010	14,7	8,5	2,8	18,6	22,6	14,6	14,5	83,1	-40,9
2011	12,8	19,1	27,6	6,1	1,6	10,3	-4,6	36,4	-13,9
2012	14,6	34,1	50,3	3,9	-7,7	9,1	0,0	-43,5	-14,2

*Izvor: Bilten javnih finansija, septembar 2013. godine, Ministarstvo finansija Republike Srbije
Kalkulacija autora*

Shodno tome, u 2009. godini je došlo do pada i ukupnih prihoda lokalnih vlasti. S druge strane, u 2011. godini, a naročito u 2012. godini uočljiv je rast prihoda po osnovu poreza na dohodak, jer je u 2012. godini prihod po osnovu poreza na dohodak veći za više od 50% u odnosu na prihod ostvaren u 2011. godini. S obzirom da je to bilansno najizdašnja pozicija, u 2012. godini je uočljiv i značajan rast ukupnih poreskih prihoda. Porezi na imovinu ostvaruju relativno niske međugodišnje stope rasta, što je naročito izraženo u poslednje dve godine posmatranog perioda. U 2011. godini, primanja od zaduživanja lokalnih vlasti dostižu maksimum u posmatranom periodu. Međutim, u 2012. godini dolazi do značajnog smanjivanja zaduživanja jedinica lokalne samouprave, kako u apsolutnom tako i u relativnom iznosu, sa rekordnih 9,8% ukupnih prihoda u 2011. godini na svega 4,9% u 2012. godini. Prianja od prodaje finansijske imovine ostvaruju negativne međugodišnje stope rasta u gotovo celom periodu, što je naročito izraženo nakon 2009. godine.

Zakon o finansiranju lokalne samouprave, sa stanovišta pripadnosti jedinicama lokalne samouprave, sve prihode deli u sledeće grupe: izvorni i ustupljeni prihodi, transferi, primanja po osnovu zaduživanja i drugi prihodi. Najvažniji izvorni prihodi lokalne vlasti su: porez na imovinu, lokalne administrativne takse, lokalne komunalne takse, naknada za korišćenje građevinskog zemljišta i naknada za uređivanje građevinskog zemljišta.⁶ Jedinici lokalne samouprave sa nivoa Republike pripadaju ustupljeni prihodi i transferi. Od ustupljenih prihoda,

⁶ Zakon o finansiranju lokalne samouprave, član 6

bilansno su najizdašniji porez na dohodak građana (na prihode od samostalne delatnosti, nepokretnosti, davanja u zakup pokretnih stvari, osiguranja lica i 80% od poreza na zarade koji se plaća prema prebivalištu zaposlenog), porez na nasleđe i poklon i porez na prenos apsolutnih prava.

Standardna teorija fiskalnog federalizma sugerise tri pravila koja treba poštovati u određivanju koji porezi treba da budu prepušteni lokalnom nivou vlasti. Niži nivoi vlasti treba da se oslone na korišćenje naknada za pružanje usluga mobilnim ekonomskim jedinicama, kao što su domaćinstva ili mobilni faktori proizvodnje. Ukoliko su neophodni klasični porezi, na primer za redistributivne svrhe, viši nivoi vlasti bi trebalo da ih nameću. Ukoliko lokalna vlast uvodi klasične poreze, njima treba da se oporezuju samo nemobilne poreske osnovice.⁷ Što se lokalnih poreskih oblika u Srbiji tiče, najznačajniji izvorni porez lokalnih vlasti predstavlja porez na imovinu, dok se kao značajan prihod izdvajaju i naknade za korišćenje i naknade za uređenje građevinskog zemljišta.

Porez na imovinu predstavlja najpogodniji oblik kome bi trebalo dati status izvornog prihoda jedinica lokalne samouprave u jednoj zemlji. Po svojim karakteristikama, ovaj porez se uklapa u prethodno iznete postavke kojima se definišu odlike poreskog oblika koji bi se mogao staviti pod poresku jurisdikciju lokalnog nivoa vlasti. Preko ovog poreskog oblika, ukoliko je poreska osnovica pravilno definisana, može se lako kreirati veza između troškova pružanja javnih usluga i vrednosti imovine koja se oporezuje, to jest, može se upoređivati poreski teret različitih vlasnika imovine i koristi koju uživaju od korišćenja javnih usluga koje se obezbeđuju iz ovog oblika javnog prihoda.⁸ Činjenica je da su od formiranja lokalnih poreskih administracija 2007. godine, pa sve do danas, gradovi i opštine u Srbiji znatno unapredili administriranje poreza na imovinu. Prihodi gradova i opština od poreza na imovinu su, u periodu od 2006. do 2011. godine, realno porasli za 46%, što znači da su rasli po stopi od oko 8% prosečno godišnje. Fizička lica u ukupnim prihodima od poreza na imovinu učestvuju sa 45%, dok ostalih 55% prihoda dolazi od pravnih lica. Dinamika rasta poreza na imovinu odražava dešavanja u sistemu finansiranja lokalne samouprave. Najveće stope rasta ovog prihoda koincidiraju s periodom kada je lokalna samouprava bila pogođena svetskom ekonomskom krizom i posledičnim smanjenjem ostalih izvornih prihoda i prihoda od transfera sa nivoa Republike. Shodno tome, lokalne samouprave su povećale naplatu poreza na imovinu, što je rezultiralo realnim povećanjem prihoda od poreza na imovinu od 28 procenata u 2010. godini u odnosu na 2008. godinu.⁹ Ipak, postoje razlozi zbog kojih je potrebno pažljivo razmotriti pitanje povećanja prihoda od poreza na imovinu. Porez na imovinu, a pogotovo porez na imovinu za stambene jedinice u kojima živi vlasnik imovine, je politički osetljivo pitanje. U evropskim zemljama, samo Velika Britanija uspeva da prikupi više od 2,5 procenta BDP-a od poreza na imovinu. Iskustva širom sveta sugerisu da je politički trošak oslanjanja na oporezivanje imovine rezidenata toliko visok da ni jedna administracija koja ima pristup povoljnijem izvoru finansiranja ne želi da prihvati taj rizik.¹⁰ Čak i zemlje koje su tehnički osposobljene da nametnu sofisticirani porez na imovinu (Švedska, Nemačka) se radije oslanjaju na alternativne izvore finansiranja.

Ključna slabost oporezivanja imovine u Srbiji je oporezivanje imovine pravnih lica, to jest, obveznika koji vode poslovne knjige. Prethodni sistem oporezivanja imovine čija je osnovica bila knjigovodstvena vrednost iskazana u poslovnim knjigama je bio neprimeren, jer se često dešavalo da je vrednost imovine značajno potcenjena (u nekim slučajevima gotovo svedena

⁷ Bird, R., (2011), Subnational Taxation in Developing Countries: A Review of the Literature, Journal of International Commerce, Economics and Policy, Vol. 2, No. 1, World Scientific Publishing Company, str. 141

⁸ Kristić, S., (2006), Izvorni prihodi u sistemu finansiranja lokalne samouprave u Republici Srbiji, Stalna konferencija gradova i opština, PALGO Centar, str.73

⁹ Arsić, M. et al., (2012), Reforme poreza na imovinu u Srbiji: Rezultati i perspektive, Fondacija za razvoj ekonomske nauke, str. 8

¹⁰ Bird, R., (2010), Subnational Taxation in Developing Countries, Policy Research Working Paper, No. 5450, The World Bank Poverty Reduction and Economic Management Network, Economic Policy and Debt Department, str. 28

na nulu). Zbog toga su, polovinom 2013. godine, izvršene izmene Zakona o porezima na imovinu kojima će se oporezivanje imovine pravnih lica vršiti na osnovu tržišne (fer) vrednosti imovine, a ne knjigovodstvene vrednosti. Ministarstvo finansija procenjuje da će se po ovom osnovu poreska obaveza pravnih lica povećati 2 do 2,5 puta. Ovim Zakonom uvedena je obaveza za sve jedinice lokalne samouprave da utvrde prosečne tržišne cene kvadratnog metra nepokretnosti za sve definisane zone na opštinskim područjima. Ove cene se utvrđuju na bazi evidencije o izvršenim transakcijama datim tipom nepokretnosti u svakoj od definisanih zona.

Naknada za korišćenje i naknada za uređenje građevinskog zemljišta. Glavni izvor prihoda kojima se finansira razvoj opštinske infrastrukture su naknade za uređivanje i korišćenje građevinskog zemljišta. Istorijski posmatrano, naknada za korišćenje je nastala pre nekoliko decenija kao dažbina na korišćenje zemljišta koje se nalazi u državnoj, odnosno društvenoj svojini, a naplaćuje u korist lokalne zajednice, kao neka vrsta trajne zakupnine koju korisnik plaća za korišćenje zemljišta.¹¹ Osnovna i jedina odredba važećeg Zakona o planiranju i izgradnji koja pominje naknadu za korišćenje građevinskog zemljišta glasi: „Naknada za korišćenje građevinskog zemljišta plaća se u skladu sa Zakonom o planiranju i izgradnji (Službeni glasnik RS, br. 47/03 i 34/06), dok se navedena naknada ne integriše u porez na imovinu, a najkasnije do 31. decembra 2013. godine” (čl. 220). Ova odredba jasno pokazuje da zakonodavac tretira naknadu za korišćenje građevinskog zemljišta kao privremenu, jer sa ukidanjem društvene svojine više nema razloga za njeno postojanje. Svi elementi bitni za utvrđivanje naknade uređeni su lokalnim odlukama o visini naknade. Prema odredbama tih odluka, predmet naknade za korišćenje zemljišta je izgrađeno i neizgrađeno građevinsko zemljište u državnoj svojini, ili izgrađeno građevinsko zemljište u privatnoj svojini, ukoliko je javnim sredstvima opremljeno osnovnim objektima komunalne infrastrukture (električna mreža, vodovod, pristupni put i slično), dok se obveznikom smatra vlasnik, korisnik ili zakupac objekta na izgrađenom građevinskom zemljištu. Svaka pojedinačna opština utvrđuje konkretne kriterijume, visinu naknade, olakšice i oslobođenja. Decentralizovano odlučivanje o svim elementima naknade je uzrok velikih razlika u iznosima naknada na teritorijama različitih jedinica lokalne samouprave. Učešće naknade u ukupnim tekućim prihodima lokalnih zajednica iznosi između 5% i 10%, zavisno od godine posmatranja. Bilansna izdašnost naknade za korišćenje građevinskog zemljišta je rasla u periodu od 2008. do 2010. godine, kada je Republika smanjila transfere, što je ugrozilo normalno funkcionisanje lokalnih vlasti. Pogoršanje finansijske pozicije lokalnih vlasti zahtevalo je maksimalno korišćenje sopstvenih prihoda, odnosno povećanje napora na naplati naknade za korišćenje građevinskog zemljišta i drugih prihoda. Nakon izmene Zakona o finansiranju lokalne samouprave iz 2011. godine, kojom je značajno poboljšan finansijski položaj lokalnih samouprava, i izdašnost naknada je postepeno opadala.

Naknada za uređenje građevinskog zemljišta u praksi funkcioniše kao vid oporezivanja pravnih lica, jer su prihodi od naknade za uređenje zemljišta naplaćeni od pravnih lica nekoliko puta veći od prihoda naplaćenih od fizičkih lica. Razlog za ovakvu politiku lokalnih samouprava je činjenica da fizička lica glasaju, a pravna ne, pa lokalne samouprave naknadu za korišćenje prihvataju kao mehanizam da, kada god je potrebno, nedostajuća sredstva nadomeste proizvoljnim oporezivanjem privrednih subjekata koji posluju na njihovoj teritoriji.¹² Naknadu za uređenje gradskog građevinskog zemljišta plaćaju građevinski investitori kao uslov za dobijanje građevinske dozvole i može se prihvatiti kao naknada za infrastrukturu koju obezbeđuje lokalna samouprava. Lokalne samouprave donose posebne odluke u kojima utvrđuju naknade za uređenje gradskog građevinskog zemljišta kao izvor za pokrivanje troškova planiranja i pripreme gradilišta, izgradnju vodovoda, kanalizacione mreže, puteva, parking mesta

¹¹ Mijatović, B., (2013), Ukidanje naknade za korišćenje građevinskog zemljišta, Projekat „Jačanje glasa biznisa“, CLDS, str. 26

¹² Levitas, T., Vasiljević, D., Bučić, A., (2010), Porez na imovinu – analiza stanja i perspektiva reformi, Poreska politika u Srbiji – Pogled unapred, USAI Segra Projekat, str. 115

i pešačkih zona (u većini gradova, od građevinskog investitora se očekuje da obezbedi električnu energiju, daljinsko grejanje, gas i telefonsku infrastrukturu o svom trošku.) U praksi, iznos naknade za uređenje gradskog građevinskog zemljišta obično se izračunava putem formule, u zavisnosti od lokacije i predložene namene. Za potrebe utvrđivanja, gradska teritorija se deli na određen broj zona, a naknada u svakoj od ovih zona, je definisana u dinarskom iznosu po kvadratnom metru površine, koji varira u skladu sa predloženom namenom. U većim gradovima, a naročito u Beogradu, udeo naknade za uređivanje u ukupnim prihodima je značajan (oko 10%), dok je u manjim opštinama bilansni značaj ovog prihodnog oblika značajno manji, jer se građevinska aktivnost najveći delom odvija na teritoriji gradova.

Porez na zarade. Od svih ustupljenih poreskih prihoda, porez na zarade predstavlja najizdašniji, pa stoga i najkontroverzniji poreski oblik. Ovaj porez je uređen republičkim Zakonom o porezu na dohodak građana, što znači da se svi bitni elementi (predmet oporezivanja, poreska osnovica, poreska stopa, olakšice) utvrđuju ovim Zakonom, a zatim se značajan deo ostvarenog prihoda prepušta lokalnim samoupravama. Do 2011. godine, Zakonom o finansiranju lokalne samouprave je bilo predviđeno da Republika prepušta 40% poreza na zarade lokalnim samoupravama na čijim teritorijama se ubira porez. Izmenama Zakona, koje su usledile u drugoj polovini 2011. godine, povećano je učešće lokalnih vlasti u porezu na zarade sa 40% na 80%, izuzev Beograda kojem se ustupa 70% poreza koji se naplaćuje od pojedinaca koji prebivalište imaju na njegovoj teritoriji. Amandmani na Zakon o finansiranju lokalne samouprave su dali efekte na kraju 2011. godine, kada su prihodi počeli drastično da rastu. U prvoj polovini 2012. godine, ukupan prihod gradova i opština od poreza na zarade je bio veći od prihoda ostvarenog tokom cele 2011. godine, i to se može smatrati najvažnijim pokretačem oporavka lokalnih budžeta. Iako porez na zarade predstavlja ubedljivo najvažniju prihodnu poziciju u budžetima lokalnih samouprava, lokalne zajednice nisu iskoristile dodatne prihode od poreza na zarade za ukidanje i značajnije smanjenje različitih neporeskih dažbina (taksi, naknada i drugih kvazifiskalnih dažbina), iako je inicijalno to bio jedan od argumenata za preraspodelu prihoda od poreza na zarade.

Transferi u mnogim zemljama spadaju u najznačajnije izvore prihoda lokalnih vlasti. Sistem blok transfera u Srbiji je revidiran nekoliko puta otkako je prvi put uveden 2007. godine. Prema tadašnjim propisima, iznos sredstava za blok transfere bio je fiksiran na 1,7% BDP-a. Sredstva su bila namenjena za smanjenje dispariteta u prihodima lokalnih samouprava, jer je cilj bio transfer dovoljnog iznosa sredstava onim opštinama čiji je procenjeni prihod od ustupljenih poreza po stanovniku manji od 90% procenjenog prosečnog prihoda po stanovniku od ustupljenih poreza za sve lokalne samouprave, bez gradova (Beograd, Novi Sad, Kragujevac i Niš) koji su isključeni iz ove kalkulacije. Stoga je cilj ovog elementa za izjednačavanje bio da se smanje dispariteti između manjih jedinica lokalne samouprave u Srbiji, a ne da se smanji jaz između ovih jedinica i četiri velika grada. U praksi, država je jedino u potpunosti finansirala blok transfer u iznosu od 1,7% BDP-a u 2007. i 2008. godini. U 2009. godini, kao odgovor na fiskalnu krizu, iznos transfera za svaku lokalnu samoupravu smanjivan je od slučaja do slučaja.¹³ Ovakva praksa se ponavljala i u naredne tri godine. U 2013. godini, Vlada je uvela obavezu potpunog finansiranja transfera, s tim što je izvršeno nekoliko izmena u metodologiji utvrđivanja transfera. Iako su metodologija za obračunavanje ukupnog iznosa transfera (1,7 procenata BDP) i metodologija za njihovu distribuciju lokalnim samoupravama (kroz ujednačavanje, kompenzaciju i nenamenske transfere) ostali isti, u Zakonu o finansiranju lokalne samouprave dodata je nova „razvojna” komponenta. Svaka lokalna samouprava je klasifikovana u jednu od četiri kategorije prema „stepenu razvoja”. Lokalne samouprave u najnižoj („najmanje razvijenoj”) kategoriji dobijaju 100 procenata pripadajućeg iznosa transfera, dok one u sledećoj („nerazvijenoj”) kategoriji dobijaju 90 procenata. Jedinice lokalne samouprave koje se nalaze u kategoriji „razvijenih” dobijaju 70 procenata, dok onima u kategoriji „veoma razvijenih” pripada

¹³ Pregled finansija i rashoda lokalnih samouprava, (2013), Izvestaj br. 76855-YF, Jedinica za smanjenje siromaštva i ekonomsko upravljanje - Jedinica za zemlje Jugoistočne Evrope, Svetska banka, str. 20

samo 50 procenata prethodno utvrđenog transfera. Beograd kao posebna jedinica ne učestvuje u raspodeli transfera. Rezultat ovakve preraspodele je da je ukupan iznos transfera u 2013. godini iznosio 1% BDP-a, umesto predviđenih 1,7% BDP-a. Ovakvim rešenjem, sve jedinice lokalne samouprave, osim onih koje se nalaze u kategoriji „najmanje razvijenih”, su izgubile između 10% i 15% transfernih sredstava, što je kompenzovano prethodno pomenutim povećanjem učešća u porezu na zarade.

Što se podele transfera tiče, gradovima i opštinama se sa nivoa Republike raspodeljuju: nenamenski transfer, koji se utvrđuje na godišnjem nivou na osnovu ostvarenog bruto domaćeg proizvoda, a raspodeljuje se svim lokalnim samoupravama (osim Beograda) prema kriterijumima utvrđenim zakonom, i namenski transfer koji se koristi za finansiranje određenih funkcija i izdataka. Nenamenske transfere čine četiri grupe transfera:

- opšti transfer na koji imaju pravo sve jedinice lokalne samouprave. Ukupan iznos sredstava za opšti transfer dobija se kada se od ukupnog iznosa nenamenskog transfera odbije potreban iznos transfera za ujednačavanje i kompenzacionog transfera. Opšti transferi se određuju posebnom metodologijom koja uzima u obzir broj stanovnika jedinice lokalne samouprave, površinu teritorije, broj odeljenja u osnovnom obrazovanju, broj objekata u osnovnom obrazovanju, broj odeljenja u srednjem obrazovanju, broj objekata u srednjem obrazovanju, broj dece obuhvaćene dečjom zaštitom i tako dalje;
- transfer za ujednačavanje, čija je svrha ujednačavanje finansijskih pozicija lokalnih samouprava prema kriterijumu visine ustupljenih prihoda po stanovniku;
- kompenzacioni transfer, koji je uveden sa ciljem da se lokalnim samoupravama, koje zbog promene određenih poreskih propisa na republičkom nivou ostanu bez dela budžetskih prihoda, delimično kompenzuju nastali gubici;
- transfer solidarnosti, koji predstavlja deo ukupnog nenamenskog transfera koji se raspodeljuje svim jedinicama lokalne samouprave, izuzev grada Beograda, na osnovu stepena razvijenosti.

Namenski transferi su Zakonom o finansiranju lokalne samouprave uvedeni u cilju finansiranja prenosa nadležnosti sa centralne vlasti na nivo lokalne samouprave i stvaranja mogućnosti učešća centralne vlasti u finansiranju konkretnih programa i projekata na nivou lokalne samouprave.¹⁴

Zaduživanje. Lokalne samouprave mogu da finansiranju kapitalne projekte ili sopstvenim sredstvima, akumulirajući viškove na svom tekućem budžetskom računu (pay-as-you-go finansiranje), ili zaduživanjem (pay-as-you-use finansiranje). Zaduzivanje omogućava lokalnim jedinicama da sprovedu ambicioznije investicije, a, takođe, promoviše i međugeneracijsku jednakost, jer na ovaj način i buduće generacije građana, koje će imati koristi od investicionih projekata, plaćaju deo troškova izgradnje. Investicioni troškovi se prenose na veći broj godina u vremenskom periodu koji odgovara životnom veku infrastrukturnog projekta koji se finansira, a dugoročno zaduženje se tada može finansirati iz tekućih lokalnih prihoda.¹⁵ Zaduzivanje predstavlja efikasniji način finansiranja od finansiranja iz tekućih prihoda i pored toga što uključuje značajnu kamatnu stopu, jer smanjuje vreme potrebno za završetak investicionog projekta. Produženje vremena potrebnog za završetak investicije sa sobom nosi brojne skrivene i neskrivene troškove, kao što su: održavanje i zaštita građevinske lokacije, materijala i opreme na duži period; ometanje poslovanja lokalnih preduzeća, javnih službi i svakodnevnog života građana duže nego što je potrebno; odlaganje pružanja poboljšanih usluga i uslova za nove privatne investicije. U ekstremnim slučajevima, izgradnja može da potraje toliko

¹⁴ Kecman, M., (2010), Koncept finansiranja lokalne samouprave u Republici Srbiji, Industrija, No. 3/2010, str. 165

¹⁵ Eichler, J.P., Wegener, A., Zimmermann, U., (2012), Financing Local Infrastructure - Linking Local Governments and Financial Markets, GIZ's "Financial Systems Development" and "Decentralisation, Regional Governance, Municipal and Urban Development" units, str. 8

dugo da kapaciteti čija izgradnja je u toku postaju tehnološki zastareli onog dana kada dobiju svoju funkciju.¹⁶ Međutim, zaduživanje nije uvek najadekvatnija strategija finansiranja. Zaduživanje u cilju pokrića tekućih rashoda ima upravo suprotan efekat od prethodno pomenutog, jer se troškovi prenose na buduće generacije, dok današnji poreski obveznici uživaju koristi od povećanih rashoda.¹⁷

Prema do sada kreiranom pravnom i institucionalnom okviru u Srbiji, lokalne vlasti se mogu zaduživati u zemlji i inostranstvu, u domaćoj i stranoj valuti, za dugoročno finansiranje ili refinansiranje kapitalnih investicionih rashoda. One mogu pozajmljivati novac od finansijskih institucija (kroz otvoreni postupak javne nabavke kredita) ili od investitora na tržištu kapitala (emisijom obveznica). Zakonom o javnom dugu propisana su ograničenja dugoročnog zaduženja za kapitalne investicione rashode i kratkoročnog zaduženja za finansiranje tekuće likvidnosti:

- Iznos neizmirenog dugoročnog zaduženja ne može biti veći od 50% ukupno ostvarenih tekućih prihoda budžeta lokalne vlasti u prethodnoj godini. Iznos glavnice i kamate, koji dospeva u svakoj godini na sva neizmirena dugoročna zaduživanja, ne može biti veći od 15% ukupno ostvarenih tekućih prihoda budžeta lokalne vlasti u prethodnoj godini;
- Ukupan iznos kratkoročnog zaduživanja mora se vratiti pre kraja budžetske godine u kojoj je ugovoreno i ne može se refinansirati ili preneti u narednu budžetsku godinu. U toku budžetske godine zaduživanje za finansiranje deficita tekuće likvidnosti ne sme preći 5% ukupno ostvarenih prihoda budžeta lokalne vlasti u prethodnoj godini.¹⁸

Najveći nedostatak zaduživanja lokalnih vlasti u Srbiji predstavlja nepovoljna valutna struktura, to jest, zaduživanje u stranoj valuti, što posledično obavezuje po osnovu zaduživanja izlaže valutnim rizicima. Prema podacima Ministarstva finansija, najveći deo duga lokalnih samouprava se odnosi na zaduženja u evrima, to jest, preko 62% ukupnog duga lokalnih samouprava je denominovano u evrima, dok je svega 17% duga denominovano u dinarima. Pored toga, nepovoljna kamatna struktura je još jedan od potencijalnih rizika u budućnosti, jer čak 62,6% zaduženja lokalnih vlasti je realizovano po varijabilnim kamatnim stopama. I međunarodna iskustva pokazuju da je jedan od najozbiljnijih problema koji sa sobom nosi decentralizacija mogućnost kreiranja duga na nivou lokalnih samouprava, a nemogućnost servisiranja istog posledično vodi lokalne samouprave u bankrotstvo. Lokalne samouprave u Srbiji se do sada nisu susretale sa problemom servisiranja duga, već sa problemom isplate tekućih obaveza, što je za posledicu imalo stvaranje kašnjenja u servisiranju obaveza.¹⁹

2.2. Ekonomska klasifikacija rashoda jedinica lokalne samouprave

Struktura rashoda lokalne samouprave u Srbiji prema ekonomskoj klasifikaciji je prikazana u tabeli 2.4, u kojoj su data kretanja osnovnih rashodnih pozicija u apsolutnim iznosima, i u tabeli 2.5, u kojoj je dato relativno učešće ovih rashodnih pozicija u ukupnim rashodima. Kretanje rashodnih kategorija, u periodu od 2005. do 2012. godine, je prikazano u tabeli 2.6., u kojoj je prikazana serija lančanih indeksa.

¹⁶ Levitas, T., (2006), Uvod u kreditiranje lokalne samouprave u Srbiji, USAID Program podsticaja ekonomskom razvoju opština, The Urban Institute, str. 7

¹⁷ NALAS, (2011), Vodič za zaduživanje lokalnih samouprava i najnovija dešavanja u zemljama NALAS-a, Network of Associations of Local Authorities of South-East Europe, str. 17

¹⁸ Zakon o javnom dugu, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 61/2005, 107/2009, 78/2011, član 35

¹⁹ Pločić, J., (2013), Bankrotstvo lokalnih samouprava i finansijska (ne)disciplina: Međunarodna iskustva i značaj za Srbiju, Fiskalni Savet Republike Srbije, Analize, prikazi i komentari, br. 13/02, str. 2

Tabela 2.4: Rashodi lokalnog nivoa vlasti, u periodu od 2005. do 2012. godine, u milionima dinara

	Ukupno	Tekući rashodi	Rashodi za zaposlene	Korišćenje roba i usluga	Otplata kamata	Subvencije	Donacije i transferi	Prava iz soc. osiguranja	Ostali rashodi	Kapitalni izdaci	Otplata glavnice	Nabavka finansijske imovine
2005	100.553	84.075	22.196	19.051	276	22.959	11.250	2.601	5.738	15.487	815	175
2006	134.307	103.212	26.930	28.660	488	21.423	16.051	3.250	6.408	29.192	1.736	166
2007	166.501	126.074	31.691	34.429	927	26.880	20.289	4.240	7.615	38.757	1.533	136
2008	183.103	139.822	39.302	39.120	1.138	25.512	21.925	4.504	8.318	40.906	2.291	83
2009	176.429	133.661	41.632	38.469	1.246	19.467	18.511	6.167	8.166	40.341	2.307	118
2010	193.065	146.267	42.221	42.610	1.635	25.182	18.289	7.405	8.923	41.995	4.672	130
2011	216.969	161.792	46.202	49.008	2.613	22.858	21.197	8.170	11.741	49.573	5.459	143
2012	244.728	190.552	53.574	58.573	3.913	29.303	24.123	9.100	11.964	46.686	7.417	72

Izvor: Bilten javnih finansija, septembar 2013. godine, Ministarstvo finansija Republike Srbije
Kalkulacija autora

Iz tabela 2.4. i 2.5. se vidi da rashodi za zaposlene predstavljaju najznačajniju rashodnu poziciju. Učešće rashoda za zaposlene, u periodu od 2005. do 2012. godine, je bilo u velikoj meri konstantno i iznosi približno 22% ukupnih rashoda. Korišćenje roba i usluga predstavlja rashodnu poziciju koja se povećala u relativnom smislu, sa 19% u 2005. godini na 24% ukupnih rashoda lokalnog nivoa vlasti. Učešće otpлата kamata se, usled povećanog zaduživanja lokalnih samouprava u ovom periodu, takođe, povećalo, tako da je sa zanemarljivih 0,3% u 2005. godini povećano na 1,5% ukupnih rashoda. Iz istog razloga, raste i učešće otplate glavnice, jer je u periodu od 2005. do 2012. godine poraslo sa 0,8% na 3,9% ukupnih rashoda. Subvencije predstavljaju rashodnu kategoriju za koju se može uočiti najveći pad učešća u ukupnim rashodima, jer je nasuprot 23% u 2005. godini, učešće subvencija u ukupnim rashodima u 2012. godini iznosilo svega 12%. Kapitalni izdaci su, takođe, doživeli rast u relativnom iznosu, jer je njihovo učešće u ukupnim rashodima poraslo, sa 15,4% u 2005. godini na 19% u 2012. godini.

Tabela 2.5: Učešće pojedinačnih rashodnih kategorija u ukupnim rashodima lokalnog nivoa vlasti, u periodu od 2005. do 2012. godine, (u procentima)

	Ukupno	Tekući rashodi	Rashodi za zaposlene	Korišćenje roba i usluga	Otplata kamata	Subvencije	Donacije i transferi	Prava iz soc. osiguranja	Ostali rashodi	Kapitalni izdaci	Otplata glavnice	Nabavka finansijske imovine
2005	100,0	83,6	22,1	18,9	0,3	22,8	11,2	2,6	5,7	15,4	0,8	0,2
2006	100,0	76,8	20,1	21,3	0,4	16,0	12,0	2,4	4,8	21,7	1,3	0,1
2007	100,0	75,7	19,0	20,7	0,6	16,1	12,2	2,5	4,6	23,3	0,9	0,1
2008	100,0	76,4	21,5	21,4	0,6	13,9	12,0	2,5	4,5	22,3	1,3	0,0
2009	100,0	75,8	23,6	21,8	0,7	11,0	10,5	3,5	4,6	22,9	1,3	0,1
2010	100,0	75,8	21,9	22,1	0,8	13,0	9,5	3,8	4,6	21,8	2,4	0,1
2011	100,0	74,6	21,3	22,6	1,2	10,5	9,8	3,8	5,4	22,8	2,5	0,1
2012	100,0	77,9	21,9	23,9	1,6	12,0	9,9	3,7	4,9	19,1	3,9	0,0

Izvor: Bilten javnih finansija, septembar 2013. godine, Ministarstvo finansija Republike Srbije
Kalkulacija autora

Što se tiče trendova u kretanju rashodnih pozicija, ono što je karakteristično za prihode važi i za rashode. U 2009. godini dogodio se veliki pad gotovo svih rashodnih pozicija, a najveći pad su doživele kategorije rashoda kojih su lokalne samouprave mogle relativno lako da se odreknu, a to su subvencije i transferna davanja. S druge strane, upečatljivo je da su rashodi za zaposlene kategorija koja se ni u jednoj godini nije značajnije smanjila, pa čak ni u 2009.

godini, kao godini najvećeg pritiska na lokalne budžete. Kapitalni izdaci su, nakon dvogodišnjeg perioda intenzivnog rasta (u 2005. i 2006. godini), ostvarivali skromne stope rasta, a u nekim godinama je dolazilo i do značajnog pada (tabela 2.6.).

Tabela 2.6: Kretanje pojedinačnih rashodnih kategorija, u periodu od 2005. do 2012. godine, (lančani indeksi iskazani u procentima)

	Ukupno	Tekući rashodi	Rashodi za zaposlene	Korišćenje roba i usluga	Otplata kamata	Subvencije	Donacije i transferi	Prava iz soc. osiguranja	Ostali rashodi	Kapitalni izdaci	Otplata glavnice	Nabavka finansijske imovine
2006	33,6	22,8	21,3	50,4	76,8	-6,7	42,7	25,0	11,7	88,5	113,0	-5,1
2007	24,0	22,2	17,7	20,1	90,0	25,5	26,4	30,5	18,8	32,8	-11,7	-18,1
2008	10,0	10,9	24,0	13,6	22,8	-5,1	8,1	6,2	9,2	5,5	49,4	-39,0
2009	-3,6	-4,4	5,9	-1,7	9,5	-23,7	-15,6	36,9	-1,8	-1,4	0,7	42,2
2010	9,4	9,4	1,4	10,8	31,2	29,4	-1,2	20,1	9,3	4,1	102,5	10,2
2011	12,4	10,6	9,4	15,0	59,8	-9,2	15,9	10,3	31,6	18,0	16,8	10,0
2012	12,8	17,8	16,0	19,5	49,8	28,2	13,8	11,4	1,9	-5,8	35,9	-49,7

Izvor: Bilten javnih finansija, septembar 2013. godine, Ministarstvo finansija Republike Srbije
Kalkulacija autora

2.3. Funkcionalna klasifikacija rashoda

Funkcionalna klasifikacija rashoda lokalnih samouprava je prikazana u tabeli 2.7., u kojoj je prikazana struktura rashoda za grad Beograd, preostala tri velika grada i uzorak od 10 manjih lokalnih zajednica.²⁰ Kategorija „razvoj zajednice” je najveća pojedinačna kategorija troškova, i čini više od četvrtine ukupnih rashoda Beograda i oko 20% rashoda u ostalim lokalnim samoupravama. Ova kategorija uključuje budžetske izdatke za vodosnabdevanje, kanalizacionu mrežu i daljinsko grejanje. Lokalne samouprave su takođe nadležne za izgradnju i održavanje gradskih ulica i seoskih puteva, i na ove troškove odlazi 24% rashoda grada Beograda, ali samo 12% ukupnih rashoda ostala tri grada, a gotovo da se uopšte ne pojavljuju u manjim lokalnim samoupravama.

Tabela 2.7.: Funkcionalna klasifikacija rashoda lokalnog nivoa vlasti u Srbiji (u procentima od ukupnih rashoda)

	Beograd	Ostala 3 grada	Uzorak od 10 manjih lokalnih jedinica
Razvoj zajednice	29	18	28
Putni saobraćaj	24	12	0
Obrazovanje	17	16	19
Od toga predškolsko obrazovanje	12	9	8
Od toga osnovno i srednje obrazovanje	4	4	6
Socijalna zaštita	7	5	7
Opšte javne službe	9	15	22
Kultura	6	7	12
Ostalo	8	27	12
Ukupno	100	100	100

Izvor: Pregled finansija i rashoda lokalnih samouprava, (2013), Izvestaj br. 76855-YF, Jedinica za smanjenje siromaštva i ekonomsko upravljanje - Jedinica za zemlje Jugoistočne Evrope, Svetska banka
Kalkulacija autora

²⁰ Deset manjih lokalnih samouprava su: Aleksinac, Batočina, Bački Petrovac, Čačak, Kanjiža, Kraljevo, Kruševac, Subotica, Ub i Vršac.

Lokalne samouprave izdvajaju od 15 do 20 procenata iz svojih budžeta za obrazovanje. Najveći deo tih sredstava je namenjen predškolskom obrazovanju, s obzirom da lokalne samouprave u potpunosti finansiraju troškove za predškolsko obrazovanje dece do šest godina. U uzorku ostalih lokalnih samouprava, izdaci za predškolsko obrazovanje iznose manje od 10% ukupnih rashoda. Izdaci za osnovno i srednje obrazovanje su znatno manji, s obzirom da republička vlada direktno isplaćuje zarade nastavnika i drugog nastavnog osoblja. U troškove lokalnih samouprava za osnovno i srednje obrazovanje spadaju troškovi grejanja, električne energije i ostalih komunalnih usluga, kao i troškovi redovnog održavanja. U Beogradu, i u ostala tri velika grada, na ove troškove odlazi oko 4% budžetskih izdataka lokalne samouprave. U manjim jedinicama lokalne samouprave, ovi troškovi iznose u proseku oko 6% ukupnih rashoda. Oko 7% rashoda lokalnih samouprava odlazi na socijalnu zaštitu, kao dopuna primarnih programa socijalne zaštite koji se finansiraju iz republičkog budžeta.

3. Izvori finansiranja grada Kragujevca

3.1. Prihodi i primanja budžeta grada Kragujevca

Kragujevac je industrijski grad u kome živi oko 180 hiljada stanovnika, od kojih oko 150 hiljada živi u zvaničnom gradskom području.

Osnovna struktura izvora finansiranja grada Kragujevca, sa stanovišta podele definisane u Zakonu o finansiranju lokalne samouprave, je data u tabeli 3.1. Prema podacima za 2011. godinu, izvorni prihodi čine 38,6%, ustupljeni prihodi 45,8%, a transferi 15,6% ukupno ostvarenih prihoda gradskog budžeta. Primetna je značajna razlika u planiranoj i ostvarenoj strukturi prihoda i primanja, jer je, prema Odluci o budžetu za 2011. godinu, planirano da izvorni prihodi učestvuju sa 62,6%, ustupljeni prihodi sa 26,7%, a transferi sa 10,7% u ukupnim приходima.

Tabela 3.1.: Struktura izvora finansiranja budžeta grada Kragujevca u 2011. godini

Opis	Plan 2011.	% učešća	Ostvarenje 2011.	% učešća	% ostvarenja
Izvorni prihodi	4.684.420.138	62,57	1.693.236	38,61	36,15
Ustupljeni prihodi	1.998.630.000	26,70	2.007.250.664	45,75	100,43
Transferi	803.500.931	10,73	686.507.818	15,64	85,44
Ukupno	7.486.551.070	100	4.386.994.517	100	58,60

Izvor: Završni račun budžeta grada Kragujevca za 2011. godinu

Takođe, uočljiv je i jako nizak stepen realizacije izvornih prihoda, koji je iznosio svega 36%. Uzrok ovome je jako nizak stepen realizacije prihoda po osnovu poreza na imovinu i naknade za korišćenje građevinskog zemljišta, s obzirom da su prihodi po ova dva osnova procenjeni u Odluci o budžetu grada Kragujevca za 2011. godinu.

Detaljnija struktura prihoda i primanja je data u tabelama 3.2 i 3.3. Najveći pojedinačni izvor prihoda u budžetu grada Kragujevca predstavlja udeo u porezu na zarade, koji je centralno administriran. Kao što se može videti u tabeli 3.3., prihod od poreza na zarade iznosio je oko 21% ukupnih prihoda u 2009. godini, da bi taj udeo porastao na 31% u 2011. godini.

Tabela 3.2.: *Ekonomska klasifikacija prihoda i primanja Kragujevca, u periodu od 2009. do 2012. godine, (u dinarima)*

Ekonomska klasifikacija	Pozicija	2009	2010	2011	2012
321	Preneta sredstva iz prethodnih perioda	76.147.844	44.649.123	36.642.451	130.685.852
71	Poreski prihodi	1.727.175.057	1.842.231.235	2.323.155.940	3.287.159.124
711	Porez na dohodak, dobit i kapitalne dobitke	1.192.185.715	1.282.219.312	1.747.338.243	2.709.618.253
711110	- od toga Porez na zarade	884.246.913	948.261.395	1.352.429.272	-
713	Porezi na imovinu	345.666.797	319.885.062	351.782.068	338.044.464
713120	- od toga Porez na imovinu	180.334.023	174.466.133	200.880.859	-
714	Porezi na dobra i usluge	113.805.483	140.581.362	130.336.101	144.148.764
716	Drugi porezi	75.517.062	99.545.500	93.699.529	95.347.643
73	Donacije i transferi	609.808.369	637.237.468	687.524.928	830.950.881
733	- od toga Transferi od drugih nivoa vlasti	609.073.111	635.464.323	686.507.818	810.732.176
74	Drugi prihodi	1.221.522.201	893.880.873	971.584.331	1.198.500.674
741	Prihodi od imovine	325.449.596	352.689.339	511.075.052	520.163.055
741530	- od toga Naknada za korišćenje građevinskog zemljišta	319.947.836	350.098.741	506.932.404	-
742	Prihodi od prodaje dobara i usluga	867.494.357	496.129.018	438.627.773	612.107.759
742250	- od toga Naknada za uređivanje građevinskog zemljišta	335.578.635	285.079.234	281.496.982	-
743	Novčane kazne	2.526.005	20.374.267	17.026.641	18.644.656
744	Dobrovoljni transferi	1.000.000	9.392.243	0	1.299.885
745	Mešoviti i neodređeni prihodi	25.052.243	15.296.006	4.854.865	46.285.319
77	Memorandumske stavke za refundaciju rashoda	753.752	1.066.555	0	35.502.731
7	Tekući prihodi	3.559.259.379	3.374.416.132	3.982.265.200	5.352.113.410
8	Primanja od prodaje nefinansijske imovine	0	901.000	538.175	32.102.509
9	Primanja od zaduživanja i prodaje finansijske imovine	501.332.985	150.750.705	367.548.692	423.305.057
91	Primanja od zaduživanja	499.088.188	150.000.000	362.000.000	423.000.000
92	Primanja od prodaje finansijske imovine	2.244.797	750.705	5.548.692	305.057
	UKUPNO	4.136.740.208	3.570.716.960	4.386.994.517	5.938.206.828

Izvor: Izveštaji o izvršenju budžeta grada Kragujevca za 2009., 2010., 2011. i 2012. godinu

Tabela 3.3.: Struktura prihoda grada Kragujevca u periodu od 2009. do 2012. godine, (u procentima od ukupno ostvarenih prihoda i primanja)

Ekonomska klasifikacija	Pozicija	2009	2010	2011	2012
321	Preneta sredstva iz prethodnih perioda	1,84	1,25	0,84	2,20
71	Poreski prihodi	41,76	51,59	52,96	55,36
711	Porez na dohodak, dobit i kapitalne dobitke	28,82	35,91	39,83	45,63
711110	- od toga Porez na zarade	21,38	26,56	30,83	-
713	Porezi na imovinu	8,36	8,96	8,02	5,69
713120	- od toga Porez na imovinu	4,36	4,89	4,58	-
714	Porezi na dobra i usluge	2,75	3,93	2,97	2,43
716	Drugi porezi	1,83	2,79	2,14	1,61
73	Donacije i transferi	14,74	17,85	15,67	13,99
733	- od toga Transferi od drugih nivoa vlasti	14,72	17,80	15,64	13,65
74	Drugi prihodi	29,52	25,03	22,14	20,18
741	Prihodi od imovine	7,87	9,87	11,65	8,76
741530	- od toga Naknada za korišćenje građevinskog zemljišta	7,73	9,80	11,56	-
742	Prihodi od prodaje dobara i usluga	20,96	13,90	10,00	10,31
742250	- od toga Naknada za uređivanje građevinskog zemljišta	8,11	7,98	6,42	-
743	Novčane kazne	0,06	0,57	0,38	0,31
744	Dobrovoljni transferi	0,02	0,26	0	0,02
745	Mešoviti i neodređeni prihodi	0,61	0,43	0,11	0,78
77	Memorandumske stavke	0,02	0,03	0	0,6
7	Tekući prihodi	86,04	94,50	90,77	90,13
8	Primanja od prodaje nefinansijske imovine	-	0,03	0,01	0,54
9	Primanja od zaduživanja i prodaje finansijske imovine	12,12	4,22	8,38	7,13
91	Primanja od zaduživanja	12,06	4,20	8,25	7,12
92	Primanja od prodaje finansijske imovine	0,06	0,02	0,13	0,01
	UKUPNO	100,00	100,00	100,00	100,00

Izvor: Izveštaji o izvršenju budžeta grada Kragujevca za 2009., 2010., 2011. i 2012. godinu

Takav rezultat je ostvaren pod uticajem izmena Zakona o finansiranju lokalne samouprave iz 2011. godine, jer je udeo Kragujevca, kao i drugih lokalnih samouprava, u porezu na zarade povećan sa 40% na 80%. Usled takvih izmena, Odlukom o budžetu grada Kragujevca za 2012. godinu je bilo predviđeno povećanje prihoda od poreza na dohodak građana od čak 75% u odnosu na naplatu iz 2011. godine, odnosno, sa oko 1,75 milijardi dinara naplaćenih u 2011. godini, na čak 2,7 milijardi dinara u 2012. fiskalnoj godini. Porez na zarade ostaje ubedljivo najdinamičnija prihodna pozicija, jer je u Odluci o budžetu grada Kragujevca za 2013. godinu prihod po osnovu poreza na zarade projektovan na 3,43 milijardi dinara, dok je u budžetu za 2014. godinu projektovan na iznos od 3,7 milijardi dinara.

Drugi najveći pojedinačni izvor prihoda predstavljaju porez na imovinu i naknada za korišćenje gradskog zemljišta, koji zajedno čine oko 15% ukupno realizovanih prihoda i primanja. Prihod od naknade za uređenje građevinskog zemljišta iznosi oko 6% ukupno ostvarenih prihoda i primanja. Planirani i ostvareni prihodi po osnovu poreza na imovinu (izvorni godišnji porez na imovinu, ustupljeni porez na nasleđe i poklon i porez na prenos apsolutnih prava) su dati u Tabeli 3.4.

Tabela 3.4.: Porezi na imovinu koji pripadaju gradu Kragujevcu, u periodu od 2009. do 2014. godine, u dinarima

	Plan iz Odluke o budžetu	Izvršenje iz Izveštaja o izvršenju budžeta
2009	357.000.000	345.667.000
2010	1.025.200.000	319.880.000
2011	733.400.000	351.782.000
2012	434.030.000	338.044.000
2013	448.100.000	-
2014	503.000.000	-

Izvor: Odluke o budžetu i Izveštaji o izvršenju budžeta grada Kragujevca za 2009., 2010., 2011. i 2012., 2013. i 2014. godinu

Iz Izveštaja o izvršenju budžeta u periodu od 2009. do 2012. godine može se videti da porez na imovinu ne ostvaruje adekvatnu dinamiku rasta, što se može objasniti činjenicom da grad duži niz godina nije značajnije povećavao prosečnu cenu kvadratnog metra nepokretnosti kao osnovu za utvrđivanje poreske osnovice. Takođe, stopa poreza na imovinu uvek je bila značajno manja od maksimalno dozvoljene stope predviđene odredbama Zakona o porezima na imovinu (0,2% u odnosu na maksimalno dozvoljenih 0,4%). Izmene Zakona o porezima na imovinu iz maja 2013. godine unele su neke novine u sam proces utvrđivanja osnovice poreza na imovinu. Sve jedinice lokalne samouprave su u obavezi da uvedu zoniranje teritorije, a za svaku pojedinačnu zonu i vrednost kvadratnog metra različitih tipova nepokretnosti (stanovi, kuće, poslovne zgrade, građevinsko, poljoprivredno i šumsko zemljište). To znači da se cene kvadratnog metra više ne utvrđuju na nivou celog grada, a zatim primenjuju koeficijenti lokacije, kao što je to bio slučaj pre izmena Zakona o porezima na imovinu. Nova pravila za procenu poreske osnovice za porez na imovinu važe i za pravna lica koja će vrednost nepokretnosti iskazivati po „fer” vrednosti, a ne po knjigovodstvenoj, kao što je prethodno bio slučaj. To će verovatno rezultirati u značajnom povećanju poreza na imovinu za pravna lica, jer je to deo šireg plana da se naknada za korišćenje gradskog građevinskog zemljišta postepeno integriše u porez na imovinu. Na osnovu Zakona o planiranju i izgradnji, naknada za korišćenje gradskog građevinskog zemljišta se ukida početkom 2014. godine. Obračun prosečnih cena kvadratnog metra nepokretnosti za Kragujevac je dat u tabeli 3.5., odakle možemo da vidimo da je Skupština grada za potrebe utvrđivanja poreske osnovice utvrdila 7 grupa nepokretnosti i 6 zona.

Tabela 3.5.: Prosečne cene kvadratnog metra nepokretnosti za utvrđivanje poreza na imovinu za 2014. godinu na teritoriji grada Kragujevca

Grupe nepokretnosti	Naziv zone					
	Ekstra	I	II	III	IV	V
Građevinsko	44.940	18.900	4.520	2.300	990	99
Poljoprivredno	-	-	-	37	30	25
Šumsko	-	-	-	37	30	25
Stanovi	95.600	93.920	82.870	81.600	-	-
Kuće za stanovanje	44.740	41.700	44.140	29.770	20.315	10.100
Poslovne zgrade	113.150	99.020	17.430	10.470	-	-
Garaže i garažna mesta	25.374	29.454	-	-	-	-

Izvor: Odluka o utvrđivanju prosečnih cena kvadratnog metra odgovarajućih nepokretnosti za utvrđivanje poreza na imovinu za 2014. godinu na teritoriji grada Kragujevca, str. 37

Učešće transfera od drugih nivoa vlasti u ukupnim prihodima iznosi oko 14 procenata. Kretanje transfera od drugih nivoa vlasti u korist grada, u periodu od 2009. do 2012. godine, je dato u tabeli 3.6. Planirani iznosi transfera su preuzeti iz Odluka o budžetu grada Kragujevca, dok su podaci o realizovanim iznosima transfera preuzeti iz Izveštaja o izvršenju budžeta Kragujevca. Podaci o nenamenskim transferima su preuzeti iz Zakona o budžetu Republike Srbije.

Tabela 3.6: Tekući transferi od drugih nivoa vlasti u korist grada, u periodu od 2009. do 2014. godine (u dinarima)

	Planirani transferi od drugih nivoa vlasti	Ostvareni transferi	Stepen realizacije	Planirani nenamenski transferi iz republičkog budžeta		Namenski transferi
				Opšti transfer	Transfer solidarnosti	
2009	625.080.512	609.073.111	97%	606.573.111	-	2.500.000
2010	628.007.000	635.464.323	101%	618.293.774	-	17.170.549
2011	734.084.000	686.507.818	93%	658.965.345	-	27.542.473
2012	687.078.000	810.732.186	118%	533.808.386	14.801.441	227.965.000
2013	741.054.000	-	-	567.479.325	15.735.069	55.958.700
2014	533.221.000	-	-	426.319.343	-	13.062.000

Izvor: Odluke o budžetu i Izveštaji o izvršenju budžeta grada Kragujevca za 2009., 2010., 2011., 2012., 2013. i 2014. godinu

Ono što je uočljivo je da se iznos nenamenskih transfera postepeno smanjuje, uzimajući u obzir da Kragujevac ne pripada grupaciji nerazvijenih opština, te po tom osnovu ostvaruje manje učešće u transfornim sredstvima predviđenim za raspodelu sa republičkog nivoa. Nenamenski transfer će sa 583 miliona dinara u 2013. godini biti smanjen na 426 miliona dinara u 2014. godini. Međutim, u prethodnih nekoliko godina, grad je ostvario pravo na kapitalne transfere od drugih nivoa vlasti, koji su u Odluci o budžetu za 2012. godinu utvrđeni na nivou od 227 miliona dinara, za 2013. godinu u iznosu od 56 miliona dinara, a za 2014. godinu u iznosu od 13 miliona dinara.

Prema podacima Uprave za javni dug za septembar 2013. godine, Kragujevac spada u zadužene gradove, uz ukupan dug koji iznosi 1,85 milijardi dinara, i zaduženje po stanovniku od 10457 dinara (oko 90 evra). Kao što se vidi iz tabele 3.7., u 2012. godini iz budžeta grada Kragujevca je izdvojeno 295 miliona dinara po osnovu otplate glavnice i 91 milion dinara za isplatu kamate, što skupa čini 7,2% ukupno realizovanih tekućih prihoda u 2012. godini. U ukupnim rashodima, trošak isplate kamate po osnovu domaćih i stranih zaduživanja učestvuje sa 1,6%, dok otplata glavnice domaćim i stranim kreditorima zauzima 5 procenata.

Tabela 3.7.: Otplata glavnice i kamate po osnovu zaduživanja u 2012. godini, u dinarima

Naziv banke	Glavnica	Kamata	Ukupno
EBRD	39.867.939	3.634.506	43.502.445
Banca Intesa iz 2005..	47.108.636	10.978.764	58.087.401
Hypo Alpe Adria Bank	-	15.739.690	15.739.690
Banka Intesa iz 2009.	5.652.813	32.316.875	37.969.688
Banka Intesa iz 2011.	7.718.299	11.696.107	19.414.406
AIK		8.574.665	8.574.665
Banka Intesa kratkoročni	194.971.037	8.234.020	203.205.057
Ukupno	295.318.725	91.174.630	386.493.355

Izvor: Završni račun budžeta grada Kragujevca za 2012. godinu

Odlukom o budžetu grada Kragujevca za 2013. godinu, predviđeno je izdvajanje 323 miliona dinara za otplatu glavnice, što čini 3,3% ukupno planiranih tekućih prihoda, dok je za otplatu kamate planirano izdvajanje 92 miliona dinara (1% ukupno planiranih tekućih prihoda).

Obim zaduživanja grada je varirao od godine do godine. U 2009. godini, uzet je dugoročni kredit kod „Banca Intesa AD Beograd” u iznosu od 5,3 miliona evra, odnosno 499 miliona dinara, sa grejs periodom od jedne godine i rokom otplate od sedam godina. U 2010. godini, uzet je kratkoročni kredit za finansiranje deficita tekuće likvidnosti od „KBC banka AD Beograd” u iznosu od 150 miliona dinara. Kredit je vraćen u celosti u zakonskom roku (do 31.12.2010. godine) u iznosu od 153,5 miliona dinara, pri čemu je za otplatu kamate izdvojeno 3,5 miliona dinara. U 2011. godini, uzeta su dva kredita: kratkoročni i dugoročni. Kratkoročni kredit je uzet za finansiranje deficita tekuće likvidnosti od „Banca Intesa AD Beograd“ u iznosu od 165 miliona dinara i vraćen je u celosti u zakonskom roku do kraja 2011. godine. Dugoročni kredit je uzet kod „Banca Intesa AD Beograd“ u iznosu od 1,93 miliona evra sa grejs periodom od jedne godine i rokom otplate od 7 godina. U 2012. godini, grad Kragujevac se zadužio kod poslovnih banaka sa dva kredita: kratkoročnim kreditom u iznosu od 195 miliona dinara i dugoročnim kreditom u iznosu od 1,97 miliona evra kod „AIK Banka AD Niš“, uz rok otplate od pet godina sa grejs periodom od jedne godine. Kratkoročni kredit je uzet za finansiranje deficita tekuće likvidnosti i vraćen je u celosti do kraja 2012. godine. U 2013. godini, Kragujevac je usvojio odluku o dugoročnom zaduživanju u iznosu od 350 miliona dinara, ali je ta odluka opovrgnuta jer je grad ušao u Program za izmirivanje obaveza lokalnih vlasti po osnovu kapitalnih investicionih izdataka prema investicionom sektoru, koji je raspisalo Ministarstvo finansija. Kretanje zaduženosti grada Kragujevca po osnovu uzetih dugoročnih i kratkoročnih kredita je prikazano u Tabeli 3.8. Iako je u određenim godinama dolazilo do smanjenja ukupnog duga, trend rasta u prethodnih šest godina je uočljiv.

Tabela 3.8.: Kretanje duga grada Kragujevca, u periodu od 2008. do 2012. godine, (u evrima)

Na dan	Iznos zaduženja u evrima
31.12.2008.	12.805.040
31.12.2009.	16.422.500
31.12.2010.	14.120.411
31.12.2011.	14.245.321
31.12.2012.	15.323.775
31.09.2013.	16.067.432

Izvor: Završni računi budžeta grada Kragujevca za 2009., 2010., 2011. i 2012. godinu

Na osnovu svih prethodno prikazanih podataka, stiče se utisak da je osnovni nedostatak u budžetiranju prihodnih stavki grada Kragujevca nerealnost u iskazivanju ključnih prihodnih pozicija prilikom planiranja budžetskih prihoda i primanja. Primera radi, u 2011. godini, izvorni prihodi (porez na imovinu, naknade za korišćenje i uređenje građevinskog zemljišta, komunalna taksa na firmu i tako dalje) su ostvareni sa svega 36% realizacije, pri čemu je ostvarenje godišnjeg poreza na imovinu iznosilo svega 35%, a komunalne takse na firmu 58%. Još ekstremniji primer se može pronaći u Izveštaju o izvršenju budžeta za 2010. godinu, gde su prihodi od poreza na imovinu planirani u iznosu od 1,02 milijardi dinara, a ostvareni su sa svega 320 miliona dinara. U Izveštaju o izvršenju budžeta za 2012. budžetsku godinu, prihodi od poreza na imovinu su realnije procenjeni, pa je stepen realizacije 78%, ali je u kategoriji drugi prihodi (gde spadaju i naknade za korišćenje i uređenje građevinskog zemljišta), stepen realizacije svega 25%, što je uzrokovalo stepen realizacije tekućih prihoda od svega 56 procenata.

3.2. Rashodi i izdaci budžeta grada Kragujevca

Što se tiče strukture rashoda, prema podacima iz Završnog računa za 2012. godinu, tekući rashodi učestvuju sa 75% u ukupnim rashodima. Iz tabele 3.9. može se primetiti da rashodi za

zaposlene predstavljaju najvažniju rashodnu stavku, jer zahvataju više od četvrtine ukupnih rashoda i izdataka. U te rashode se svrstavaju plate, dodaci i naknade zaposlenih, socijalni doprinosi na teret poslodavca, naknade troškova zaposlenih i nagrade zaposlenima. Zatim slede rashodi za korišćenje usluga i roba, u koje se svrstavaju stalni troškovi, troškovi specijalizovanih usluga i usluga po ugovoru i troškovi materijala, sa učešćem od 23% u ukupnim rashodima i izdacima.

Tabela 3.9.: Ekonomska klasifikacija rashoda grada Kragujevca, u periodu od 2009. do 2012. godine, (u procentima od ukupnih rashoda)

Ekonomska klasifikacija		2009	2010	2011	2012
41	Rashodi za zaposlene	27,85	30,18	26,89	24,51
411	od toga Plate, dodaci i naknade zaposlenih	22,54	23,42	21,61	18,85
42	Korišćenje roba i usluga	16,88	24,65	20,94	22,77
43	Amortizacija osnovnih sredstava	-	-	-	0,04
44	Otplata kamata	1,38	1,82	1,71	1,59
45	Subvencije	7,40	9,19	10,36	9,97
46	Donacije, dotacije i transferi	8,50	5,41	7,86	5,76
47	Socijalno osiguranje i socijalna zaštita	1,28	1,02	1,16	3,26
48	Ostali rashodi	5,88	7,52	6,17	6,94
49	Administrativni transferi iz budžeta	0	0	0	0
4	TEKUĆI RASHODI	69,17	79,79	75,09	74,84
5	Izdaci za nefinansijsku imovinu	26,83	9,20	16,78	20,09
51	od toga Osnovna sredstva	25,98	7,87	15,46	18,64
6	Izdaci za otplatu glavnice	4,00	11,01	8,13	5,07
	UKUPNO	100,00	100,00	100,00	100,00

Izvor: Izveštaji o izvršenju budžeta grada Kragujevca za 2009., 2010., 2011., i 2012. godinu

Što se tiče subvencija, u tu kategoriju spadaju subvencije za javna nefinansijska preduzeća i organizacije i subvencije privatnim finansijskim institucijama. Učešće subvencija u ukupnim rashodima i izdacima iznosi oko 10 procenata. Donacije, dotacije i transferi predstavljaju transfere ostalim nivoima vlasti i učestvuju u ukupnim rashodima sa 5,75 procenata. Otplata kamate i prateći troškovi zaduživanja čine oko 1,5% ukupnih rashoda i izdataka. Učešće rashoda za socijalno osiguranje i socijalnu zaštitu u ukupnim rashodima iznosi oko 3 procenata. Ostali tekući rashodi, u koje spadaju dotacije nevladinim organizacijama, naknade štete nastale usled elementarnih nepogoda, novčane kazne i penali po rešenju suda, učestvuju u ukupnim rashodima sa oko 7 procenata. Učešće izdataka za nefinansijsku imovinu, u ukupnim rashodima i izdacima, iznosi 20%, a najveći deo tih izdataka se odnosi na kapitalna ulaganja u osnovna sredstva (zgrade i građevinski objekti, mašine i oprema, nematerijalna imovina). Izdaci za otplatu glavnice i nabavku finansijske imovine učestvuju u izvršenim rashodima i izdacima sa 5 procenata.

Ukoliko posmatramo dinamiku tekućih rashoda u periodu od 2009. godine do 2012. godine (tabela 3.10.), tekući rashodi u nominalnom iznosu su ostvarili relativno umeren rast u svim godinama, izuzev u 2012. godini kada je došlo do značajnog rasta. Naime, tekući rashodi u 2011. godini su ostvareni u iznosu od 3,22 milijarde dinara, da bi se taj iznos u 2012. godini povećao na 4,36 milijardi dinara, što predstavlja značajan međugodišnji rast od 35%. Ukoliko posmatramo kretanje rashodnih pozicija, možemo da uočimo da su rashodi za zaposlene značajno porasli u 2012. godini, sa 1,15 milijardi dinara u 2011. godini na 1,42 milijardi dinara u 2012. godini, što predstavlja rast od 23%, dok su u periodu od 2009. do 2011. godine ostvarili minimalan rast. Troškovi korišćenja usluga i roba, predstavljaju jako dinamičnu stavku, koja je u prethodnom periodu ostvarila značajan rast, sa 690 miliona u 2009. godini na 1,32 milijardi dinara u 2012. godini. Subvencije predstavljaju rashodnu kategoriju koja ostvaruje konstantno umeren rast u datom periodu, a isto važi i za otplatu kamata. Takođe, kategorija socijalno

osiguranje i socijalna zaštita je ostvarila značajan rast u 2012. godini, jer je u 2011. godini za ove namene izdvojeno svega 50 miliona dinara, da bi se u 2012. godini ovaj iznos povećao na 190 miliona dinara. Kategorija ostali rashodi je u periodu od 2009. do 2011. godine ostvarila minimalan rast, da bi u 2012. godini došlo do značajnog rasta ove pozicije, s obzirom da je u 2011. godini za ovu stavku izdvojeno 264 miliona dinara, a u 2012. godini više od 400 miliona dinara. Što se tiče izdataka za nefinansijsku imovinu, u ovoj kategoriji se uočavaju velike oscilacije, u zavisnosti od obima investicija koji je grad preduzeo u određenoj budžetskoj godini. Prema Izveštaju o kapitalnim izdacima i primanjima, u zgrade i građevinske objekte je u 2009. godini uloženo 1,06 milijardi dinara, ali je sledeće godine taj iznos smanjen na 270 miliona dinara. U 2011. godini, u ovaj vid osnovnih sredstava je uloženo 710 miliona dinara, a u 2012. godini 1,05 milijardi dinara.

Tabela 3.10.: Ekonomska klasifikacija rashoda Kragujevca, u periodu od 2009. do 2012. godine, u dinarima

Ekonomska klasifikacija		2009	2010	2011	2012
41	Rashodi za zaposlene	1.139.344.549	1.066.639.226	1.152.708.295	1.426.951.841
411	<i>od toga Plate, dodaci i naknade zaposlenih</i>	922.395.090	827.552.958	926.365.072	1.097.948.719
42	Korišćenje usluga i roba	690.898.973	871.277.012	897.714.305	1.326.854.002
43	Amortizacija osnovnih sredstava	-	-	-	2.408.153
44	Otplata kamata	56.229.250	64.538.314	73.270.442	92.795.679
45	Subvencije	302.773.083	324.874.074	444.005.500	580.919.294
46	Donacije, dotacije i transferi	347.735.752	191.008.775	337.025.144	335.289.076
47	Socijalno osiguranje i socijalna zaštita	52.211.731	36.067.428	49.770.624	189.941.942
48	Ostali rashodi	240.780.478	265.502.437	264.273.329	404.022.174
49	Administrativni transferi iz budžeta	0	0	0	0
4	TEKUĆI RASHODI	2.829.973.816	2.819.907.266	3.218.767.638	4.359.182.161
5	Izdaci za nefinansijsku imovinu	1.097.633.189	324.959.155	719.013.187	1.170.350.707
51	<i>od toga Osnovna sredstva</i>	1.063.022.796	277.871.693	662.572.136	1.085.951.079
6	Izdaci za otplatu glavnice	163.978.379	389.022.099	348.310.889	295.318.725
	UKUPNO	4.091.585.384	3.533.888.520	4.286.091.714	5.824.851.593

Izvor: Izveštaji o izvršenju budžeta grada Kragujevca za 2009., 2010., 2011., 2012. godinu

Što se tiče funkcionalne klasifikacije, kao što se vidi iz tabele 3.11, najznačajnija rashodna kategorija jesu „opšti poslovi“, koji u ukupnim rashodima učestvuju sa 34 procenata. U ovu kategoriju spadaju svi troškovi izvršnih i zakonodavnih organa, usluge opšteg tipa i transakcije javnog duga. Druga po značaju je stavka „razvojne funkcije“, sa učešćem u ukupnim rashodima od 18,6 procenata. U ovu kategoriju se svrstavaju svi izdaci u oblasti komercijalnih poslova, izgradnje, stambenog razvoja, vodosnabdevanja, ulične rasvete. Što se ekonomskih poslova tiče, u ovu kategoriju su svrstani izdaci u oblasti poljoprivrede, drumskog saobraćaja, turizma i tako dalje. Ova pozicija zauzima 13% ukupnih rashoda budžeta grada Kragujevca. Sledeći po značaju su rashodi za obrazovanje koji zauzimaju 11,8% ukupnih rashoda, a u koje spadaju svi rashodi u oblasti predškolskog, osnovnog, srednjeg i visokog obrazovanja. Najveće izdatke grad ostvaruje u oblasti predškolskog obrazovanja, s obzirom da je u nadležnosti grada

finansiranje celokupnog predškolskog sistema obrazovanja na njegovoj teritoriji. U oblasti osnovnog i srednjeg obrazovanja izdaci su manji, s obzirom da na ovim nivoima obrazovanja grad snosi isključivo materijalne troškove funkcionisanja i određene izdatke za zaposlene u školskim ustanovama.

Tabela 3.11.: Funkcionalna klasifikacija rashoda grada Kragujevca, u 2011. godini

Funkcija	U dinarima	U procentima
Opšti poslovi	1.461.519.541	34,10
<i>Transakcije javnog duga</i>	<i>421.581.331</i>	<i>9,85</i>
Razvojne funkcije	798.070.975	18,60
<i>Razvoj zajednice</i>	<i>572.233.813</i>	<i>13,30</i>
<i>Vodosnabdevanje</i>	<i>97.114.639</i>	<i>2,30</i>
Ekonomski poslovi	557.014.407	13,00
<i>Poljoprivreda</i>	<i>22.458.876</i>	<i>0,50</i>
<i>Drumski saobraćaj</i>	<i>500.893.380</i>	<i>11,70</i>
Zaštita životne sredine	25.797.947	0,60
Zdravstvo	19.349.136	0,50
Rekreacija i sport	443.100.149	10,30
Kultura i mediji	309.431.800	7,20
Obrazovanje	504.602.538	11,80
<i>Predškolsko obrazovanje</i>	<i>249.697.904</i>	<i>5,80</i>
<i>Osnovno obrazovanje</i>	<i>159.544.164</i>	<i>3,70</i>
<i>Srednje obrazovanje</i>	<i>74.697.764</i>	<i>1,70</i>
Socijalna pomoć i socijalna zaštita	159.883.514	3,70
Ostalo	7.281.697	0,20
UKUPNO	4.286.091.714	100,00

Izvor: Završni račun budžeta grada Kragujevca za 2011. godinu

Značajne izdatke grad ostvaruje u oblasti rekreacije i sporta, jer ti rashodi učestvuju u ukupnim rashodima sa 10,3%. U ove rashode se svrstavaju svi troškovi u oblasti održavanja i investiranja u sportsku infrastrukturu. Od ostalih rashodnih kategorija treba izdvojiti izdatke u oblasti kulture, koji se odnose na sve troškove ustanova kulture i medijskih ustanova koje su u nadležnosti grada Kragujevca, a u ukupnim rashodima učestvuju sa oko 7 procenata. Kategorija socijalne zaštite u ukupnim rashodima učestvuje sa 3,7%, a zdravstvo sa svega 0,5 procenata.

4. Zaključak

Struktura sistema finansiranja lokalne vlasti u Srbiji se postepeno približava strukturama razvijenih zemalja Evropske unije. Od uvođenja Zakona o finansiranju lokalne samouprave kao fundamenta procesa decentralizacije u Srbiji, jedinice lokalne samouprave se sve više podstiču da poboljšaju administriranje lokalnim porezima i povećaju efikasnost u trošenju sredstava. Transferi se, kao što i sugeriše ekonomska teorija, usmeravaju tako da se pozicije različito razvijenih opština ujednače, to jest, usmeravaju se u manje razvijene opštine, gradovima se preraspodeljuje relativno manji iznos transfera, dok grad Beograd kao najrazvijenija jedinica ne učestvuje u raspodeli transfera. Što se ustupljenih prihoda tiče, bilansno najizdašniji ustupljeni porez predstavlja porez na zarade. Prepuštanje većeg dela poreza na zarade lokalnim vlastima nije bilo praćeno povećanjem obima usluga koje treba da pruže lokalne samouprave, pa je rast prihoda po ovom osnovu iskorišćen za povećanje rashoda za zaposlene, a u znatno manjoj meri za povećanje kapitalnih izdataka. Zaduživanje predstavlja izvor finansiranja koji zauzima sve značajniji deo prihoda i primanja lokalnih vlasti, a, s druge strane, omogućava veće učešće jedinica lokalne samouprave u kapitalnim investicionim projektima. Trenutno, zaduživanje ne ugrožava ni jednu jedinicu lokalne samouprave na teritoriji Srbije, ali je porast zaduženja u

prethodnih par godina evidentan. Dodatno, nepovoljna valutna i kamatna struktura zaduživanja izlaže lokalne vlasti rizicima nepovoljnih kretanja na svetskom finansijskom tržištu.

Dalji pravac reformi sistema finansiranja jedinica lokalne samouprave u Srbiji bi svakako trebalo da bude usmeren ka funkcionalnom povezivanju izvora finansiranja lokalnih vlasti i njihovih nadležnosti, što će dovesti do povećanja odgovornosti lokalnih organa u pružanju javnih usluga njihovim korisnicima. Trenutno, u fokusu stručnih razmatranja je samo obim sredstava koji ostaje na raspolaganju lokalnim vlastima, dok je kvalitet usluga koje lokalne samouprave ostvaruju po osnovu tih sredstava u drugom planu. Princip koji bi trebalo poštovati prilikom finansiranja lokalnih samouprava je da, gde god je moguće, lokalne usluge budu plaćene na osnovu koristi koje generišu. Za usluge koje imaju javni karakter (vatrogasna služba, javni parkovi), poželjno je uvesti poreze koji omogućavaju da se utvrdi tražnja pojedinaca za dobrima koja se troše kolektivno. Takav porez je porez na imovinu. Što se tiče ustupljenih prihoda, ekonomska teorija sugerise da bi prihodima od poreza na dohodak trebalo da se finansiraju usluge koje redistribuiraju dohodak, poput socijalne zaštite, pa je u tom smislu poželjno utvrditi koji je to obim ovih usluga koji se očekuje od lokalne vlasti po osnovu ustupljenih prihoda. Način na koji se transferna sredstva raspoređuju jedinicama lokalne samouprave različite (ne)razvijenosti je zadovoljavajući, ali bi trebalo definisati i jasne namene datih sredstava. Poželjno je da se transferna sredstva koriste za one projekte koji donose koristi, ne samo pojedinačnoj lokalnoj samoupravi već i okruženju (stvaraju spillovere), kao što je izgradnja puteva, s obzirom da i stanovnici drugih opština mogu koristiti te puteve bez ikakvog dodatnog troška. Sa uvođenjem takvih kriterijuma prilikom definisanja sistema finansiranja lokalne vlasti, može se očekivati i povećanje efikasnosti u trošenju sredstava.

Reference

1. Arsić, M., Randelović, S., Bučić, A., Vasiljević, D., (2012), Reforme poreza na imovinu u Srbiji: Rezultati i perspektive, Fondacija za razvoj ekonomske nauke
2. Bilten javnih finansija, septembar 2013. godine, Ministarstvo finansija Republike Srbije
3. Bird, R., (2010), Subnational Taxation in Developing Countries, Policy Research Working Paper, No. 5450, The World Bank Poverty Reduction and Economic Management Network, Economic Policy and Debt Department
4. Bird, R., (2011), Subnational Taxation in Developing Countries: A Review of the Literature, Journal of International Commerce, Economics and Policy, Vol. 2, No. 1, World Scientific Publishing Company, pp. 139-161
5. Eichler, J.P., Wegener, A., Zimmermann, U., (2012), Financing Local Infrastructure - Linking Local Governments and Financial Markets, GIZ's "Financial Systems Development" and "Decentralisation, Regional Governance, Municipal and Urban Development" units, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)
6. Friedrich, P., Kaltschuetz, A., Woon Nam, C., (2004), Significance and Determination of Fees for Municipal Finance, CESifo Working Paper, No. 1357
7. Izveštaji o izvršenju budžeta grada Kragujevca za 2009., 2010., 2011., 2012. godinu, grad Kragujevac, Gradska uprava za finansije
8. Kecman, M., (2010), Koncept finansiranja lokalne samouprave u Republici Srbiji, Industrija, No. 3/2010, pp. 155-175
9. Kristić, S., (2006), Izvorni prihodi u sistemu finansiranja lokalne samouprave u Republici Srbiji, Stalna konferencija gradova i opština, PALGO Centar
10. Levitas, T., (2006), Uvod u kreditiranje lokalne samouprave u Srbiji, USAID Program podsticaja ekonomskom razvoju opština, The Urban Institute
11. Levitas, T., Vasiljević, D., Bučić, A., (2010), Porez na imovinu – analiza stanja i perspektiva reformi, Poreska politika u Srbiji – Pogled unapred, USAID Segra Projekat
12. Marcou, G., Wollmann H., (2008), Decentralization and Local Democracy in the World - Europe, First Global Report by United Cities and Local Governments, pp. 128-165
13. Mijatović, B., (2013), Ukidanje naknade za korišćenje građevinskog zemljišta, Projekat „Jačanje glasa biznisa“, CLDS

14. NALAS, (2011), Vodič za zaduživanje lokalnih samouprava i najnovija dešavanja u zemljama NALAS-a, Network of Associations of Local Authorities of South-East Europe
15. NALAS, (2012), Indikatori fiskalne decentralizacije za Jugoistočnu Evropu: 2011, Izveštaj, Drugo izdanje, novembar
16. Odluke o budžetu grada Kragujevca za 2009., 2010., 2011., 2012., 2013. i 2014. godinu, Skupština grada Kragujevca
17. Odluke o završnim računima budžeta grada Kragujevca za 2009, 2010, 2011. i 2012. godinu, Skupština grada Kragujevca
18. Odluka o utvrđivanju prosečnih cena kvadratnog metra odgovarajućih nepokretnosti za utvrđivanje poreza na imovinu za 2014. godinu na teritoriji grada Kragujevca, Službeni list grada Kragujevca, br. 29/2013
19. Pločić, J., (2013), Bankrotstvo lokalnih samouprava i finansijska (ne)disciplina: Međunarodna iskustva i značaj za Srbiju, Fiskalni Savet Republike Srbije, Analize, prikazi i komentari, br. 13/02
20. Pregled finansija i rashoda lokalnih samouprava, (2013), Izvestaj br. 76855-YF, Jedinica za smanjenje siromaštva i ekonomsko upravljanje - Jedinica za zemlje Jugoistočne Evrope, Svetska banka
21. UN Habitat, (2009), Guide to Municipal Finance, The Human Settlements Financing Tools and Best Practices Series, United Nations Human Settlements Programme
22. Zakon o finansiranju lokalne samouprave, Službeni glasnik RS, br. 62/2006, 47/2011, 93/2012 i 99/2013
23. Zakon o javnom dugu, Službeni glasnik RS, br. 61/2005, 107/2009, 78/2011

MUNICIPALNE OBVEZNICE KAO IZVOR FINANSIRANJA

Dr Veroljub Dugalić

Dragan Stojković*

***Apstrakt:** U radu ćemo analizirati municipalne obveznice koje predstavljaju jedan od instrumenata finansiranja lokalnog ekonomskog razvoja, a koji je do nedavno u Srbiji bio u potpunosti zanemaren. Na osnovu određenih teorijskih razmatranja i analiza istražićemo društveni i ekonomski značaj koji ova vrsta hartija od vrednosti ima za lokalnu samoupravu. Stalni napredak u razvoju tržišne privrede zahteva brže aktiviranje svih finansijskih izvora i tokova. Sa tog aspekta posebno treba posmatrati mobilizaciju sredstava kod svih sektora. Da bi se to moglo postići, trebalo bi stvoriti odgovarajuće uslove, kako institucionalne tako i organizacione.*

***Ključne reči:** municipalne obveznice, lokalna samouprava, investitori, ekonomski razvoj.*

Uvod

Potreba za sredstvima, pre svega dugoročnim, upućuje često na emisiju obveznica i to u prvom redu za finansiranje krupnih objekata. U zemljama sa veoma bogatim i razvijenim formama finansijskog tržišta, u prvom redu tržišta kapitala, obveznice se izdaju sa tako dugim rokovima, da sredstva prikupljena na taj način postaju veoma slična sopstvenim.

Imajući u vidu činjenicu da se na obveznice po pravilu plaća kamata, i to po dosta visokoj stopi, ulaganja sredstava prikupljenih na ovaj način moraju biti usmerena u investicije čija rentabilnost mora premašiti visinu te kamate.

Pored toga, to moraju biti investicije koje nisu u istoj meri povezane sa rizikom i za koje se perspektivno predviđa znatna sigurnost u poslovanju i ostvarenju rentabiliteta iznad kamatne stope koju nose obveznice.

Polazeći od značaja obveznica, može se utvrditi da je odnos između izdavaoca i imaoca obveznice čisto kreditni, jer se radi o pozajmljivanju sredstava na određeno vreme uz određenu cenu (kamatnu). Jedina razlika u odnosu na kreditni odnos je kad se obveznice emituju na donosioca gde nije poznat imalac obveznice, kao i u graničnom utvrđivanju roka vraćanja sredstava po pojedinoj obveznici. Te razlike su toliko nebitne da ne mogu opovrći činjenicu postojanja kreditnog odnosa i da je prikupljanje sredstava putem obveznica ustvari preuzimanje kredita za dužnika odnosno davanje kredita od strane poverioca.

Imajući u vidu predmet i cilj istraživanja, rad je strukturiran u tri skladne i logički povezane celine. U prvom delu rada razmatraćemo pojam i karakteristike municipalnih obveznica, dok ćemo u drugom delu istraživati njihov značaj za razvoj lokalne samouprave i ispitivati njihove efekte koje ostvaruju na širu društvenu zajednicu. Treći deo rada posvećen je analizi stanja i perspektive daljeg razvoja municipalnih obveznica u Republici Srbiji.

Pojam i karakteristike municipalnih obveznica

Pod municipalnim obveznicama se, u običnom poimanju, prevashodno misli na hartije od vrednosti koje izdaju gradovi i opštine. Izdaju se radi prikupljanja novca za podmirivanje infrastrukturnih, komunalnih i drugih potreba od opšteg interesa za lokalnu zajednicu. To su najčešće velika ulaganja u kapitalne projekte poput puteva, kanalizacije, proizvodnje energije i

* dstojkovic@kg.ac.rs

elektrana, škola, zdravstvenih ustanova itd. Hartije od vrednosti koje izdaju lokalne samouprave mogle bi u skorijoj budućnosti da postanu dominantni vid zaduživanja lokalnih samouprava u Srbiji. Zakonsku podlogu za emitovanje municipalne obveznice su dobile stupanjem na snagu Zakona o tržištu kapitala. Na osnovu prakse u zemljama u okruženju, masovnije zaduživanje moguće je tek vraćanjem imovine lokalnim samoupravama od strane države. Ovakav vid obveznica koje emituje grad otvara mogućnost finansiranja kapitalnih investicija na duži rok, što na tržištu novca nije moguće sada obezbediti. Prednost obveznica je i to što one predstavljaju standardizovan finansijski instrument i što se njima može trgovati na berzi. Kreditima se ne trguje, dok dugoročni krediti u dužem vremenskom periodu države ne odobravaju ako nisu stambeni. S druge strane, banke kao najznačajniji kupci ovakvih hartija spremne su da ulože i investiraju novac, jer su na sekundarnom tržištu kapitala u mogućnosti da tim istim hartijama trguju i prodaju ih.

Prednosti municipalnih obveznica su ogromne, pre svega što gradovi koji imaju veliku imovinu mogu da koriste istu kao garanciju za emitovanje obveznica, dok bi snaga grada bila dovoljan garant o samoj sigurnosti ulaganja i formiranja prinosa i kamate. Opštine u slučaju emitovanja obveznica ne bi bile u obavezi da čekaju odluku Vlade svaki put kada bi odlučile da, na primer, prave put, kanalizacionu i vodovodnu mrežu. Lokalni problemi bi se rešavali samostalno kao što se radi u gotovo svim gradovima Evrope. Ovakva autonomija snosi i velike rizike po samu državu, jer može da poveća ukupnu zaduženost zemlje, dok Vlada ne bi mogla da kontroliše nivo zaduženosti. Direktna opasnost za političku strukturu i Vladu bi se ogledala i u nemogućnosti da kontrolišu izgradnju i ulaganje zbog decentralizacije lokalnih samouprava. Veliki broj gradova i opština bi bio zainteresovan za ovakav vid zaduživanja, dok po ličnom subjektivnom mišljenju ne bi manjkalo ni kupaca za ovakav vid hartija od vrednosti. S obzirom da gradovi imaju nedostatak sredstava za kapitalne investicije, emitovanje obveznica bi predstavljalo dobar način za rešavanje problema gradova. Kupci bi posebno bili zainteresovani za kupovinu ovakvih obveznica, zato što se nudi veća sigurnost u prinosima i realnost naplate na obveznicama koje garantuju gradovi, nego što je to slučaj sa akcijama ili korporativnim obveznicama. Ovakav vid emitovanja obveznica bi privukao investicione fondove, poslovne banke i osiguravajuća društva, pre svega zbog same sigurnosti i visokih prihoda. One bi posebno bile zanimljive lokalnim zajednicama, jer bi im omogućile finansiranje projekata u njihovim sredinama. Vraćanjem imovine gradovima kupcima se uliva dodatna sigurnost i samim tim može se očekivati značajnije trgovanje ovim obveznicama.

Municipalne hartije se dele u dve vrste. Prve čine obveznice opšte obligacije (general obligation bonds) koje su se pojavile 50-ih godina prošlog veka. One su solidnije za investitora jer su obezbeđene jemstvom izdavaoca, dok se kao konkretna garancija javlja i poreski kapacitet lokalne vlasti. Drugu grupu obveznica čine tzv. prihodovne obveznice (revenue bonds) koje su se kasnije pojavile, između ostalog i zato što je politički momenat to nalagao. Naime, građani lokalnih sredina postali su nezadovoljni novim zaduživanjem i nametima jer su ona dovodila do ekspanzivnije poreske politike i povećanja poreza. Budući da su građani ujedno i glasači, lideri javnih sredina u lokalnim zajednicama tražili su drugačije načine da se zaduže. Tu se u prvom planu javljaju prihodovne obveznice koje su kao garanciju ponudile prihode koje generišu projekti zbog kojih se emituju. One omogućuju znatno viši prinos, ali i znatno viši rizik za investitora. Najvažnija odlika i prednost prihodovnih obveznica, u odnosu na druge hartije od vrednosti sa fiksnom kamatom tj. prinosom, tiče se poreskih olakšica. Poreski režim obično izuzima vlasnike ovih hartija od vrednosti od oporezivanja, uz opšte ograničenje da se mora raditi o investicijama od opšteg značaja. Treba imati u vidu da se poresko oslobađanje odnosi na kamatna plaćanja, a da kapitalni dobiti ostaju oporezovani. To zapravo znači da se ove prednosti ponajviše ogledaju kod municipalnih obveznica kojima se sekundarno trguje po nominalnoj ceni, ili veoma blizu nje. S tim u vezi, za uspeh municipalnih emisija važno je i aktivno sekundarno tržište. Na njemu su investitori u mogućnosti da prodaju svoje obveznice pre roka dospeća, čime se podiže interes šireg kruga investitora za ovim hartijama. Sa strane potencijalnih izdavalaca,

bitno je par faktora koji opredeljuju da se pribavljanje potrebnih sredstava obezbedi izdavanjem obveznica, a ne bankarskom pozajmicom. Prvenstveno, to je cena pozajmljenog novca. Drugo, to je mogućnost vraćanja duga u dugim rokovima koji često korespondiraju sa upotrebljivošću projekata (objekata) za čije namene se novac obezbeđuje.¹

Značaj municipalnih obveznica za lokalnu samoupravu

Akcionarstvo vezuje i grupiše interese oko pojedinačnih, privatnih poslovnih ciljeva, a obveznice grupišu interese oko javnih poslova, uvodeći ih u ekonomsku sferu i dajući im profitabilnost. Svakako, država, kako god je posmatrali i šta god pod njom podrazumevali, mora da vodi računa o javnom interesu. Njegovo pozitivno rešavanje treba da podjednako koristi svim pripadnicima jedne društvene zajednice.

No, oko nekih opštih, javnih ciljeva, moguće je grupisati i dodatne interese, odnosno moguće je za njihovo ostvarenje zainteresovati i samo pojedine pripadnike društvene zajednice. Obveznica predstavlja formalizaciju takvih odnosa. Kupujući je, investitor pristaje da sa državom deli rizik vođenja ekonomske politike, ili samo nekog određenog javnog posla. Princip pravičnosti upućuje na to da onaj ko je voljniji da preuzme deo rizika treba da dobije i deo nagrade, ako se posao uspešno vodi i okonča, mimo onog opšteg javnog dobra koje mu sleduje kao i svim ostalim pripadnicima društvene zajednice. Ta se nagrada formalizuje u vidu anuiteta i kamate.

Akcionarstvo i obveznice tako podstiču aktivnosti tržišta kapitala, razvoj njegovih institucija i zaštitu investitora. U koncentričnim krugovima ovi se pozitivni efekti prenose na čitavu ekonomiju i na društvo. Emisija državnih obveznica, široko distribuirana, imaće neposredan efekat na povećanje javnosti rada državnih institucija, posebno u segmentu vođenja ekonomske politike.

Vlada koja novac za finansiranje funkcija države prikupi na ovaj način, radi u isto vreme dve strateški korisne stvari:

- 1) prva je ta što se obavezuje da ekonomsku politiku izloži očima i sudu najšire potencijalno zainteresovane javnosti, jer će javnost reagovati kupovinom ili prodajom obveznica, već prema tome da li gaji ili ne gaji poverenje prema vladinoj ekonomskoj politici. Ovaj efekat izlaganja sudu javnosti produžen je, štaviše, ne samo na vladu koja je obveznice emitovala, nego i na sve ostale vlade, do dospeća obveznica. Može se sa punom tačnošću utvrditi da su sve vlade trajno izložene javnom prosuđivanju ekonomske politike zbog toga što je količina emitovanih obveznica i njihovo dospeće nametnulo obaveze vladama do daleke budućnosti, i to čak ako i zanemarimo perpetuelne obveznice;
- 2) drugi pozitivan efekat emisije državnih obveznica jeste taj što su one, skoro uvek, namenjene najširoj publici. Male nominalne vrednosti, lako su utržive na najširem tržištu, čime privlače široku publiku na finansijsko tržište. Pošto je interes najbolji učitelj, jednom privučeni isplaćenim anuitetima, veliki su izgledi da će vlasnici opcija kao investitori na tržištu i ostati.

Takvu ulogu odigrale su obveznice emitovane za isplatu ratne štete porodicama u Srbiji, nastale u Prvom svetskom ratu. Zbog siline kojom se taj rat obrušio na Srbiju, obveznice su bile u posedu skoro svake porodice u Srbiji, što im je dalo veliku likvidnost na Beogradskoj berzi. Smatrane su blue chip hartijom od vrednosti, pa ih je Uprava Berze prihvatila i kao polog za terminske transakcije u drugim hartijama, ili u robi.

¹ Bojan Kocić (2012) Finansiranje razvoja lokalnih samouprava emitovanjem opštinskih hartija od vrednosti Socioeconomica –The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development Vol. 1, N°2, pp. 128 – 142.

Sličan primer nalazimo u Sjedinjenim Američkim Državama, naravno u mnogo većem obimu, gde su vladine obveznice odigrale ključnu ulogu u edukaciji stanovništva o tržištu kapitala. Vlada je učešće Sjedinjenih Američkih Država u Drugom svetskom ratu finansirala obveznicima, koje su u svim emisijama dosezale vrednost izražavanu u milijardama dolara i, još važnije, bile kupovane od najširih slojeva stanovništva. To je i čitavu populaciju SAD-a približilo dinamičnom, ali i mnogo demokratskijem načinu vođenja poslova i finansiranja – tržištu kapitala.

Obveznice su, tako, preko institucija tržišta kapitala, prvo privukle široku investicionu publiku, omogućile joj da uči sve što bi trebalo znati o hartijama od vrednosti, a takođe i da preko tih hartija od vrednosti formira zainteresovanu javnost za vladinu ekonomsku politiku. Ovaj period se s pravom može smatrati jednom od prekretnica u razvoju američkog tržišta. I daljeg razvoja demokratije, može se slobodno dodati.

Demokratija je, često se mogu čuti ocene, skup sistem vođenja javnih poslova. Naravno da je takva tvrdnja površna. Vrednosti, koje sa sobom nosi negovanje institucija i javnih procedura, što se duže primenjuje, društvo čine bogatijim i u materijalnom, i u svakom drugom pogledu. Bilo koje drugo uređenje, možda će na kraći rok izgledati efikasnije, ali se to uvek pokazivalo kao opasna zavodljivost. Ne samo da se u društvima koja nisu demokratska urušavaju na kraju osnovne ljudske vrednosti, nego ona tonu i u ekonomsku neefikasnost i opšti pad.

Stoji, ipak, činjenica da institucije zahtevaju određena sredstva za svoje funkcionisanje. Što je demokratija razvijenija, ona bi time trebalo da bude i decentralizovanija, dakle da ima veći broj nezavisnih institucija, i na nacionalnom nivou, a svakako na nivou lokalnih samouprava. Sa svoje strane, te institucije trebalo bi da omoguće boljitak svim pripadnicima zajednice koju pokrivaju svojim delatnostima.

Boljitak će umnogome zavistiti od ekonomskih aktivnosti pripadnika te zajednice, koje treba olakšati i učiniti efikasnijim, u smislu smanjivanja rizika. Neki teoretičari državu vide upravo kao udruženje za smanjenje rizika. S obzirom na prirodu svake delatnosti, posebno ekonomske, na njoj prirodenu neizvesnost konačnog ishoda, sa ovim je se gledištem lako složiti.

Tim pre je neophodno da se, baš na lokalnom nivou, na onom nivou na kome se zadovoljava najveći deo interesa najvećeg broja pripadnika jedne zajednice, finansira što je moguće više javnih poslova. Centralizacija finansiranja, kroz centralizaciju fiskusa i ukupnog političkog i ekonomskog sistema pokazuje u svim modelima izrazitu rigidnost prema demokratiji, vuče sistem prema nedemokratskim rešenjima i najveći broj pripadnika zajednice isključuje ne samo iz dnevno-političkih procesa, nego im i ukida mogućnost da se sami staraju za svoj i boljitak svojih porodica. Zamena za to ne postoji, pošto to ni jedna vlast ne može da uradi bolje od ljudi samih.

Finansiranje javnih poslova na lokalnom nivou tako se postavlja kao jedan od zaloga sprovođenja i razvijanja demokratije, ne samo u okviru lokalnih samouprava, nego i demokratije uopšte. Fiskus, sa svoje strane, koliko god bio decentralizovan, ne može da izađe na kraj sa nekim od osnovnih protivrečnosti vezanih za ekonomske aktivnosti zasnovane na kapital odnosu. Jedna od njih je da svaki posao zahteva ulaganje u sadašnjosti, a da se njegovi efekti očekuju u budućnosti. To posebno važi za složene projekte, kakvi su po pravilu oni koje bi trebalo da finansiraju lokane samouprave, i koji nisu uvek neposredno isplativi.

Raskorak između sadašnjosti i budućnosti u poslovanju pokriva se zajmom. Beogradska opština je, krajem osamnaestog veka, u doba jedne od austrijskih uprava, uzimala zajmove od Mitropolije, sa kamatom od deset procenata godišnje. Valja napomenuti da se radilo o bogatoj lokalnoj samoupravi, koju su institucionalno činili esnafi i njihovi članovi, pa ni ona nije mogla da finansira sve svoje neophodne aktivnosti. Formalizacija ovako uspostavljenih odnosa, dužničko-poverilačkih, štiti i poverioca i dužnika. Institucionalizuje njihov odnos, bilo da se radi o rabošu, teferu za veresiju, ili savremenim bankarskim sistemima.

Prednosti institucionalizacije ovih odnosa jesu i u tome što se dug, odnosno potraživanje može lakše prenositi, odnosno njime se može trgovati. Varoš beogradska plaćala je momka da sedi ispred Čitališta (u sadašnjoj Knez-Mihailovoj), krajem prve polovine devetnaestog veka, i da čuva tefter u koji su prolazeći trgovci beležili ko kome šta duguje, odnosno ko od koga šta potražuje.

Obveznice su najviši stepen institucionalizacije dužničko-poverilačkog odnosa, koji ga do te mere pretvara u proceduru, da ga skoro potpuno obezličuje. Konkretna lica, fizička i pravna, nalaze se na početku transakcije – kada se obveznica emituje i kada se prvi put upiše i proda, te kada dospe na naplatu, bilo periodično, bilo sa celim iznosom na kraju. U međuvremenu, ona sama predstavlja predmet trgovanja na tržištu kapitala, ima svoj bezmalo nezavisan ekonomski život.

Obveznice lokalne samouprave tim pre, pošto se emituju u malim apoenima, pa im je i disperzija veoma široka. Prednost koju one imaju za lokalnu samoupravu, u odnosu na personalizovan zajam, u kome stalno postoji lični odnos zajmodavca i zajmoprimca, leži upravo u toj bezličnosti do koje se došlo raspršenošću. Disperzija ne dozvoljava zloupotrebu poverilačkog položaja zarad ostvarivanja određenih političkih ciljeva. Politički procesi u lokalnoj samoupravi bivaju tu oslobođeni pritisaka, a istovremeno, njene institucije mogu da finansiraju projekte od javnog značaja.

Naravno, na tržištu je moguće da se postigne takozvano 'saterivanje u ćošak', odnosno da mali broj investitora nagomila veliku količinu obveznica male nominalne (ili tržišne) vrednosti. Ova pojava prati težnju svakog ekonomski snažnijeg igrača na tržištu da za sebe zauzme što povoljniji položaj i, osim zarade iz samih tržišnih transakcija, obezbedi prihod i nekom vrstom položajne rente. Polovinom tridesetih godina prošlog veka ovakvoj praksi bile su izložene obveznice ratne štete, i to od strane grupe krupnijih investitora. Zbog slabosti tadašnje regulative, koja je i u svetu tek bila u povoju, ovakve operacije nisu bile sankcionisane. Slično se dogodilo neposredno po emitovanju obveznica stare devizne štednje, koje su u najvećem broju završile kod četiri velike banke u Srbiji.

Danas je to već slučaj odstupanja od pravila, kada reaguju regulatorna tela tržišta kapitala. I pre njihove reakcije, sam sistem tržišta kapitala mnogo je razućeniji i izgrađeniji, pa je bilo koju hartiju od vrednosti mnogo teže i skuplje 'saterati u ćošak'. Obveznice Novog Sada, prve obveznice lokalne samouprave koje smo dobili na našem tržištu, od samog su početka pravilno plasirane na tržište, sa pokroviteljem emisije, uz sva prethodna istraživanja među potencijalnim investitorima, tako da su sa strane loše prakse bezbedne. Pošto su one poslužile i kao model za kreiranje posebne regulative pri Komisiji za hartije od vrednosti, može se sa sigurnošću reći da će to biti slučaj i sa svim ostalim municipalnim obveznicama čije se emisije pripremaju.

Obveznice predstavljaju formalizaciju dužničko-poverilačkog odnosa, kako smo već istakli. Sa jedne strane formalizuje se obećanje o isplati svih pripadajućih prinadležnosti na ime preuzetih sredstava prodajom obveznica; s druge strane, ispunjava se jedan od osnovnih uslova na kojima funkcioniše ekonomija, a to je formalizacija očekivanja. U trenutku ulaganja u bilo koji posao, investitor ne raspolaže, u krajnjoj liniji, ničim većim od očekivanja isplativosti tog posla.

Obveznica to očekivanje pretvara u nešto što je numerički izraženo, i po vrednosti, i po vremenu, i po odnosu vrednosti prema vremenu. Ta je formalizacija do te mere sprovedena, da se municipalne i državne obveznice, po pravilu smatraju najsigurnijim investicijama. To je u najvećem obimu tačno, sa izuzetkom kriza, ali krize predstavljaju povremena, i u odnosu na uobičajene ekonomske tokove, retka i kratka dešavanja, čija je tendencija da isprave ono što se pokazalo kao neekonomsko u uobičajenom ekonomskom toku.

Obveznica vezuje istim očekivanjem i dužnika, koji ju je emitovao, i poverioca, koji je u nju investirao. Ta je veza čvrsta i ne može nestati, makar se i prenosila sa poverioca na poverioca, osim dospećem obveznice. Zbog toga ova hartija od vrednosti unosi veliku dozu sigurnosti i stabilnosti u ekonomske tokove za koje je vezana. Ta stabilnost je prvobitno i prvenstveno ekonomska – tržišni učesnici, bili njeni kupci ili ne, dobijaju referentnu kamatnu stopu u odnosu na određeni vremenski period, što im omogućava da lakše izračunavaju cenu kapitala i rizičnost svih drugih poslova koje vode.

Sigurnost se prenosi i na politički deo društvenog, jer obveznica, budući da je formalizovala obećanje političke vlasti da će nešto uraditi sa primljenim sredstvima, dobijenim od prodaje emitovanih obveznica, vezuje tu vlast u odnosu na njeno ponašanje u pojedinim segmentima ekonomskog i društvenog, već prema svrsi izdavanja obveznica. Obveznica tako predstavlja neposrednu sponu između ekonomskog i političkog segmenta društvenog. I više od toga, više od obične spona, ona predstavlja i sredstvo postizanja sigurnosti i izvesnosti u oba ta polja.

Posredno, obveznice predstavljaju i sredstvo izgrađivanja političke i ekonomske demokratske kulture. Investitor u obveznice vezuje se za ciljeve radi kojih je ona emitovana. Čak i ne znajući, identifikuje deo svojih ciljeva i nastojanja sa ciljevima i nastojanjima emitenta obveznica, a najlakše na nivou lokalne samouprave. Na tom nivou, valja još jednom istaći, najlakše se postiže ovo jedinstvo političkog i ekonomskog, jer su problemi i interesi na tom nivou najlakše prepoznatljivi svim pripadnicima te zajednice.

Formalizacija poverenja u odnosima koja se postiže emisijom i plasmanom obveznica, jača pozitivna, demokratska stremljenja u lokalnoj zajednici, prelivajući pozitivne efekte i na državu u celini. Država može biti decentralizovana, može ispunjavati sve formalne kriterijume demokratske zajednice, ali pri tom još uvek biti udaljena od suštine, koju je Poper nazvao otvorenim društvom.

Otvoreno društvo podrazumeva sve prethodno navedeno kao nužne preduslove, ali mu suštinu daju tek procesi koji bi trebalo da nastaju i vode se u institucijama takve, decentralizovane države, na svim njenim nivoima, a pre svega na lokalnom nivou. Ti se procesi mogu najlakše podstaći interesnim povezivanjem ljudi. Interesi su i najbolji učitelj, i najbolje vezivno tkivo za pripadnike jedne zajednice. Ispoljavanje i zadovoljavanje interesa, time smo i počeli, treba da bude usmereno u institucije, po određenim procedurama. I tako opet dolazimo do obveznica kao jednog od najformalizovanijih sredstava izražavanja i zadovoljavanja interesa.

One, štaviše, ne samo da institucionalnu ljušturu otvorenog demokratskog društva koriste, nego joj daju i sadržinu, mobilisajući pripadnike zajednica da te institucije koriste. Na duži rok, one razvijaju osobinu društva bez koje nema ni njegove održivosti kao otvorenog – obezbeđuju odgovornost u postupcima i pripadnika društva, i samih institucija:

- želja za uvećanjem sredstava kojima se raspolaže, pa time i težnja ka investiranju, potiče od odgovornosti prema sopstvenom boljitku i boljitku porodice; obveznice lokalnih samouprava, kao i državne, to obezbeđuju na najsigurniji način;
- emitent obveznica, lokalna samouprava na primer, formalizujući svoje obećanje o vraćanju sredstava kojima će u nekom roku da raspolaže, institucionalizuje svoju odgovornost u vođenju politika zajednice, a pre svega ekonomske politike; ta odgovornost se prenosi zajedno sa mandatom, i na svaku novu lokalnu vlast, sve do isteka i dospeća obveznica, pa se time utvrđuje i izvesnost poslovnog i, delom, društvenog i političkog uređenja u određenoj zajednici;
- posao emisije, plasmana i vođenja investicija, vezuje oko obveznica i čitavu profesiju koja živi od tržišta kapitala; pošto je tržište kapitala, ili bi bar trebalo da bude u demokratskom društvu, jedno od najvažnijih delova ekonomije, institucionalizacija odgovornosti prenosi se, u koncentričnim krugovima, sa posrednika na tržištu kapitala na ostatak ekonomije i njenih učesnika.

Demokratije, očigledno je, nema u centralizovanim sistemima, ili ako je i ima, ona je nedovoljno izgrađena, a ekonomija i društvo u takvim sistemima pokazuju ozbiljne zaostatke u ekonomskom i svakom drugom razvoju. Sama decentralizacija ne znači puno, ukoliko nije praćena mogućnošću finansiranja lokalnih zajednica. Bez te mogućnosti, lokalne samouprave predstavljaju tek puke administrativne transmisije centralne vlasti.

U Srbiji, u kojoj je decentralizacija sistema poništena u vreme diktature, ona još uvek nije u potpunosti obnovljena. Tek pre nekoliko meseci uspelo se sa inicijativom, starom skoro deceniju, da se izmenama zakonodavstva koje reguliše javni dug, dozvoli lokalnim samoupravama da se zadužuju. To je značilo i da se mogu emitovati municipalne obveznice. Lane su četiri grada dobila rejting međunarodne rejting agencije, ali je samo Novi Sad iskoristio do danas ovu mogućnost za emitovanje obveznica. Prva tranša obveznica Novog Sada išla je pre izmena zakona, pa je nužno morala da na tržište uđe u formi privatnog plasmana. Pokrovitelj emisije planira da druga tranša ide kao javni plasman, uz listing na Beogradskoj berzi.

Centralizacija kao ključna osobina ekonomskog, a time i ostalih segmenata društvenog u Srbiji, još nije prevaziđena. Ovde je ona poprimila specifičan oblik bankocentričnosti, specifičan utoliko što u čitavom sistemu dominira ne jedna ili par poslovnih banaka, nego što, pored toga, njih nadkriljuje Narodna banka, čije odluke često zadiru i u samu poslovnu politiku banaka. Takođe, i sama Narodna banka se ponaša poslovno, što opterećuje poslovanje i poslovnih banaka, i privrede u celini.

Tako se kreira ambijent u kome se sredstva koncentrišu kod Narodne banke i kod nekoliko poslovnih banaka, i cirkulišu između njih i između Trezora. Najveći deo tih sredstava ne pretvara se u kapital, aktivnim angažmanom na tržištu. O tome govori i činjenica da godinama unazad, u vrednosti transakcija ukupnog finansijskog tržišta, tržište kapitala učestvuje sa najviše pet procenata u retkim mesecima, inače ne prelazi troprocentno učešće. Ostatak čini vrednost transakcija ostvarenih kratkoročnim instrumentima, bilo da ih je, kao do pre par godina, emitovala Narodna banka, bilo da ih emituje Trezor.

Sa tržišta je tako povučena velika suma novca, a kamate iz ovih transakcija raspodeljuju se između uskog, usuđujemo se da kažemo, preuskog kruga učesnika. Samo tržište oseća zbog toga stalni nedostatak kapitala, pa je onda i njegova tržišna cena visoka. Lokalne samouprave, ako bi i želele da emituju obveznice, nalaze se tu pred činjenicom da raspoloživih sredstava na tržištu nema, a i ukoliko ih ima, cena im je previsoka.

Dodatno otežava situaciju i činjenica da smo jedna od retkih zemalja u kojima je centralna monetarna institucija ujedno i regulator poslova osiguravajućih društava i privatnih penzijskih fondova. Iako se radi o učesnicima tržišta kapitala per definitionem, sredstva koja su ovde prikupljena predmet su teških i glomaznih procedura, te konzervativnih instrumenata kontrole nacionalne banke, koji pravedno je reći, drugačiji ne bi ni smeli da budu.

Oslobađanje ove dve grupe učesnika tržišta kapitala procedura regulative koje su primerene bankama, i njihovo vraćanje regulativi i celoj grupaciji tržišta kapitala, doprinelo bi umnogome suštinskoj decentralizaciji ekonomskog, pa time i političkog sistema. Na tržištu bi onda bilo moguće ostvariti simbiozu interesa tih najvećih aktera sa potrebama za finansiranjem lokalnih samouprava, čije bi emisije obveznica onda imale mnogo veći krug potencijalnih investitora.

Isplata obveznica garantuje se opštinskom imovinom i budžetskom kasom. Na taj način, opštine, umesto skupih bankarskih kredita za realizaciju svojih projekata, koriste novac prikupljen prodajom obveznica.

Prednost zaduživanja putem emitovanja municipalnih obveznica je niža kamatna stopa u odnosu na kreditno zaduživanje, poreske olakšice i povećana odgovornost predstavnika vlasti zbog izražene transparentnosti celog procesa.

Municipalne obveznice karakteriše relativno visok prinos u odnosu na rizik koji nose, čime se omogućuje prilična sigurnost ulaganja investitora s jedne strane, dok s druge strane lokalna samouprava svojim izvornim prihodima garantuje prinos potencijalnim investitorima, kao i izuzeće od poreskog tretmana što svakako predstavlja veliku stimulaciju za investitore. Takođe, veoma važan segment je i likvidnost u pogledu mogućnosti trgovanja dužničkim hartijama od vrednosti gde zakonski tretman dozvoljava istovremeno trgovanje i na regulisanom tržištu i na multilateralnoj trgovačkoj platformi. Ta mogućnost svakako veoma podsticajno utiče na likvidnost samih hartija, i time na atraktivnost ulaganja kod investitora.

Izmenom i dopunom Zakona o javnom dugu omogućeno je da sva pravna i fizička lica mogu biti kupci municipalnih obveznica i time se omogućila najšira moguća baza investitora i stvorio prostor da lokalne kompanije i građani direktno učestvuju u podizanju kapaciteta svojih lokalnih samouprava. Neophodno je podići svest građana da bi ulaganjem u municipalne obveznice imali značajniji prinos od onog koji su imali do sada od pasivnih kamatnih stopa na oročenu štednju u bankama, kao i da kod ovakvog vida investiranja, pored direktnog uticaja na podizanje kapaciteta lokalne zajednice, građani su kroz prinos i prihod od istih oslobođeni od poreza na kapitalnu dobit.

Razvoj municipalnih obveznica u Republici Srbiji

U okviru ovog dela rada analiziraćemo korišćenje municipalnih obveznica u Republici Srbiji i ekonomske efekte koje su ostvarile opštine koje su ih emitovale.

Grad Pančevo je izdao obveznice od milion evra, dok je Novi Sad krenuo ambicioznije, sa namerom da prikupi 35 miliona evra. Zato će do kraja ove godine završiti Bulevar Evrope i kanalizaciju šireg područja grada. O tome koliko su uštedeli izbegavajući kreditno zaduženje kod banaka, ti gradovi imaju čist račun. Da su opštinske obveznice dobra konkurencija bankama, pokazuje primer Užica koje je bilo na korak od izdavanja obveznica, ali su u poslednjem trenutku odustali jer su za željenu investiciju od banke dobili kredit sa kamatom nižom od pet odsto.

Iskustva evropskih zemalja ukazuju da pored osiguravajućih kuća i penzijskih fondova, stanovništvo, ako može, rado kupuje lokalne obveznice. Na taj način ulaže u svoj životni standard, prati napredak investicija i ima sigurnu zaradu. Za sada se na obveznicama može zaraditi od šest do devet i po odsto na godišnjem nivou. Prednost je i što se za razliku od bankarske štednje, dobit od obveznica ne oporezuje.

Prva iskustva – Novi Sad

Otvaranje ponuda za Pokrovitelja emisije municipalnih obveznica održano je 16. maja 2011. godine, čime je pokrenut proces za traženje najpovoljnijeg načina za zaduživanje Grada Novog Sada. Skupština Grada Novog Sada je na majskom zasedanju donela Odluku o načinu zaduživanja Novog Sada pod najpovoljnijim uslovima, čime je data saglasnost da Novi Sad izda municipalne obveznice. UniCredit Grupa je izabrana za pokrovitelja prve emisije municipalnih obveznica u Srbiji, u ukupnom iznosu od 35 miliona evra. Obveznice će biti emitovane preko Banke po efektivnoj kamatnoj stopi od 6,25% godišnje, sa rokom dospeća od 12 godina i grejs periodom od 2 godine. Uz pomoć sredstava prikupljenih emisijom municipalnih obveznica biće finansirani projekti predviđeni planom razvoja Grada.

- Ciljevi ovog pilot projekta su bili višestruki:
 Napraviti prvu municipalnu obveznicu u Srbiji, i
 Otvoriti alternativne puteve za zaduživanje opština
 Uključiti nebankarske finansijske institucije
 uloga USAID-a

Smanjiti trošak zaduživanja za Grad NoviSad
(projekat završetka Bulevara Evrope, i izgradnje kanalizacione mreže u prigradskim naseljima)

Municipalna obveznica Kredit
6,25% 7,50%

Struktura obveznice

Izdavalac Grad Novi Sad, Moody's kreditni rejting Ba3

Nominalni iznos emisije €35M, podeljen u III tranše

Okvirni rok za emisiju Q3 2011 i Q1 2012

Denominacija EUR

Rok dospeća 12 godina (uključene 2 godine grace perioda)

Kamatna stopa Fiksna, max 6,25%

Plaćanje (dospeće kupona) Polugodišnje

Isplata glavnice Amortizacioni planotplate duga

Referentni instrument Trezorski zapis RS indeksiran u€

Obveznice Republike Srbije za osiguravajuća društva

Obveznica Grada Splita (Avgust 2008)

Prinos na referenti instrument ESP 5,4 % (dosp. 1. jul 2011)

5,85 %

6 %

Municipalna obveznica biće registrovana kod Centralnog registra depoa i kliringa hartija od vrednosti Republike Srbije

Postoji mogućnost da jedna tranša ove obveznice, kada bude garantovana od strane američkog trezora (USTreasury) preko USAID – ovog programa podrške, bude izdata javnom ponudom I listirana na Beogradskoj Berzi

Prva iskustva –Užice

•Projekat – finansiranje izgradnje gradskog zatvorenog bazena

•Karakteristike finansiranja:

–Iznos zaduživanja 100 mil RSD

–Ročnost 6 godina

–2 godine grace period i 4godine otplate

–Smanjen trošak zaduživanja za GradUžice

Kredit Municipalna obveznica 3m
euribor + 2,97%3m euribor + 3,75%

Prva iskustva – Pančevo

•Projekat

finansiranje izrade projektno-tehničke dokumentacije za industrijsku zonu,

Rekonstrukcija gradske ulice I izgradnja gradskog zatvorenog bazena

•Karakteristike finansiranja:

–Iznos zaduživanja 107 mil RSD (od ukupno 6 miliona EUR)

–Ročnost 7 godina

–1 godina grace period I 6 godina otplate

–Povlačenje sredstava u tranšama

–prva tranša u 2012

–Fleksibilnost za nova zaduženja i prevremenu isplatu duga

Kredit Municipalna obveznica
EKS 9,9% EKS 9,5%

Emisijom obveznice na 12 godina uz fiksnu kamatu od 6,25 odsto Grad Novi Sad uštedeo je tri i po miliona evra. U slučaju Pančeva ušteta je 0,4 odsto u odnosu na kreditno zaduženje koje im je bilo ponuđeno kada su odlučivali da li da se opredele za municipalne obveznice ili kreditno zaduženje.

Zaključak

Pod municipalnim obveznicama se, u običnom poimanju, prevashodno misli na hartije od vrednosti koje izdaju gradovi i opštine. Izdaju se radi prikupljanja novca za podmirivanje infrastrukturnih, komunalnih i drugih potreba od opšteg interesa za lokalnu zajednicu. To su najčešće velika ulaganja u kapitalne projekte poput puteva, kanalizacije, proizvodnje energije i elektrana, škola, zdravstvenih ustanova itd.

Među obveznicama postoje brojne razlike, ali jedna od najvažnijih odnosi se na način na koji se kamata oporezuje. Državne i lokalne obveznice ili municipalne obveznice često se nazivaju obveznice oslobođene poreza zato što im je kamata zakonom oslobođena poreza na prihod.

Otežavajući faktor za što veće učešće ovakvog vida investiranja u Srbiji jesu sve veći državni nameti koji otežavaju poslovanje a koji su i do 10 puta veći nego u drugim zemljama. Druga problematična stvar jeste što nema naznaka da će postojati agencija koja će procenjivati kreditni rizik i koja bi bila voljna i spremna da izvrši rangiranje municipalnih hartija od vrednosti, naplaćujući uz to umerene provizije. Još jedna otežavajuća stvar jeste što u Srbiji lokalne vlasti ne poseduju ekvivalentne poreske nadležnosti, te se postavlja pitanje koja su to sredstva koja se koriste za servisiranje duga dužničkih hartija od vrednosti koje opštine izdaju i da li te hartije podrazumevaju opštu obavezu ili su zapravo obveznice obezbeđene prihodom. Trenutno u Srbiji ne postoje ni posebni obavezujući standardi obelodanjivanja podataka u vezi sa municipalnim hartijama od vrednosti jer takvih obveznica do sada nije ni bilo. Zakon o javnom dugu, takođe, predviđa brojna ograničenja u izdavanju i trgovini municipalnih obveznica. Država i lokalne samouprave moraju da sagledaju dugoročne prednosti ovakvog vida projektnog finansiranja razvoja gradova i opština. Nakon ovakvog uviđanja prednosti, neophodno je doneti i preporuke i odluke o rasterećivanju pravnog okvira i da se ponude poreske olakšice koje ne bi predstavljale odricanje od tekućih prihoda, jer oni, na osnovu oporezivanja kapitalnih dobitaka i kamatnih plaćanja na ovakve instrumente duga, trenutno i ne postoje. Lokalni lideri bi trebalo da se zainteresuju i razmotre odluku o emitovanju dugoročnih obveznica, prepoznajući pre toga prihodovne projekte od vitalnog značaja za svoju sredinu. Najbolji su projekti upravo oni koji mogu da privuku ne samo velike vlasnike viška novca, nego i ljude iz lokala – buduće korisnike, ujedno poverioce, novostvorene vrednosti.

Literatura

1. Bojan Kocić, (2012), Finansiranje razvoja lokalnih samouprava emitovanjem opštinskih hartija od vrednosti, Socioeconomica –The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development Vol. 1, N°2, pp. 128 – 142. Novi Pazar
2. Bryant, C. and Cofsky, S., (2004), 'Public Policy for Local Economic Development - An International Comparison of Approaches, Programs and Tools', Research report for Economic Development Canada, Montreal;
3. Bučić, A., (2011), 'Municipal Bonds finally in Serbia', Local self-government - Release of the Standing Conference of Cities and Municipalities, No. 51.
4. Cecchetti S., Schoenholtz K., Fackler J., (2011), Money, Banking and Financial Markets, Mc Graw Hill Irwin, New York
5. Fabozzi Frank, (2013), Bond Markets, Analysis, and Strategies, Eighth Edition, Pearson, London
6. Fabozzi, J., Fabozzi, T., Feldstein, S., (1995), Municipal bond portfolio management. New York: Richard D. Irwin

7. Jovanović Ana, Zakić Nebojša, (2008), Tržišta municipalnih obveznica – neka uporedna iskustva, *Ekonomika*, vol 54 br 5-6, str 88-100
8. Kovacs, G., (2005), Financing local investments by issuing municipal bonds, *Atalakulási Folyamatok Közép-Európában*. u: Szechenyi Istvan Egyetem Multidiszciplináris Társadalomtudományi Doktori Iskola, Győr, str. 107-113
9. Lamb, R., Leigland, J., (1993), *Handbook of municipal bonds and public finance*. New York: Institute of Finance
10. Levitas, T., (2008), Osnovna pitanja kreditiranja lokalne samouprave i razvoja tržištu municipalnih obveznica u Srbiji. Program MEGA
11. Mandić Boško, Grubješić Željko, (2011), Municipalne obveznice – finansijska pomoć razvoju lokalnih zajednica, *Industrija*, vol 39, br 1. 99-110
12. Momirović Dragan, (2009), Municipalne obveznice – novena ili finansijska inovacija na tržištu kapitala Srbije, *Finansije*, vol 64, br 1-6, 226-255
13. Perić Mladen, (2011), Municipalne obveznice kao instrument fiskalne decentralizacije i približavanja EU, *Poslovna ekonomija*, vol 5. br 1. 273-282
14. Ritter, L., Silber, W., Udell, G., (2004), *Principles of Money, Banking and Financial Markets*, Eleventh Edition, Pearson Addison Wesley, USA
15. Šegrt Čedomir, (2011), Bankarstvo, Udruženje banaka Srbije, Beograd, vol 40. Br 1-2, 158-169
16. Šimović, H. (2005) Municipalne obveznice i njihova primjena u Hrvatskoj. *Financije - Računovodstvo*, 3
17. Štimac Milko, (2013), *Shareholding and Democracy*, Jefferson Institute, Washington
18. Štimac, M., (2009), Uloga komisije za hartije od vrednosti. u: Konferencija o razvoju tržišta obveznica lokalnih vlasti u Srbiji, Beograd: NALED
19. Stock Exchange Bratislava, (2008), Issuance of municipal bonds and conditions for their admission to Bratislava stock exchange. Bratislava
20. Summers, G., Noland, T., (2008), Introduction to the US municipal bond market. *International Journal on Governmental Financial Management*, vol. VIII, br. 2, str. 145-161
21. Vasiljević Momčilo, Radovanović Sanja, (2008), Da li se isplati emisija municipalnih obveznica na domaćem finansijskom tržištu, *Poslovna politika* vol 37 br 8-9, str 57-60
22. Vučetić Dejan, Jovanović Miloš, (2013), municipalne obveznice kao instrument za unapređenje lokalnog ekonomskog razvoja u Republici Srbiji, *Facta universitatis-series: Economics and organization*, Ekonomski fakultet u Nišu
23. Vučurević Slaviša, (2011), Specifičnosti emitovanja municipalnih obveznica, *Revizor*, vol 14. br 53. 85-91
24. Zipf, R., (1995), *How municipal bonds work*. New York: New York Institute of Finance

ALTERNATIVNI IZVORI FINANSIRANJA U FUNKCIJI RAZVOJA LOKALNIH SAMOUPRAVA

Dr Milena Jakšić*
Dr Mikica Drenovak**
Dr Violeta Todorović***

Apstrakt: *Pojačani zahtevi za decentralizacijom, manjak sredstava na računima države i redefinisane nadležnosti i svojine lokalnih samouprava, usvajanjem različitih zakona, upućuju lokalne vlasti da traže različite izvore finansiranja i razvijaju načine za zaduživanje i finansiranje projekata od značaja za razvoj svoje sredine. S tim u vezi, cilj rada je da ukaže na alternativne načine zaduživanja, kao i na mogućnosti za njihovu realizaciju od strane lokalnih samouprava. Imajući u vidu definisani cilj, u radu su razmatrani mogući eksterni izvori finansiranja jedinica lokalne samouprave, kao što su krediti komercijalnih banaka i drugih finansijskih institucija i municipalne obveznice. S obzirom da poslednjih decenija javno-privatno partnerstvo beleži rast učešća na međunarodnim finansijskim tržištima u radu je ukazano na prednosti i nedostatke ovog načina finansiranja kapitalnih projekata. Predstavljena analiza ukazuje da postoje realne mogućnosti za lokalne samouprave u Republici Srbiji da se, ne uključujući klasično zaduživanje kod komercijalnih banaka, na različite načine zadužuju i realizuju projekte od javnog značaja.*

Ključne reči: *lokalne samouprave, finansiranje, krediti, municipalne obveznice, javno-privatno partnerstvo.*

Uvod

Način finansiranja projekata namenjenih podsticanju razvoja lokalnih samouprava regulisan je nizom zakona koji su doneti u Republici Srbiji počev od 2002. godine.¹ Usled povećanja nadležnosti jedinica lokalne samouprave, uspostavljen je stabilan sistem njihove organizacije, koji karakteriše povećanje transparentnosti postupaka lokalnih vlasti, kao i postepeno podizanje nivoa stručnosti i jačanje kapaciteta zaposlenih. U cilju prikupljanja dodatnih sredstava namenjenih podsticanju privrednog razvoja i otvaranju novih radnih mesta definisan je najširi pravni okvir zaduživanja lokalnih samouprava.

Međutim, globalna ekonomska kriza, česte promene propisa koji regulišu pitanja iz domena finansiranja lokalnih samouprava, nemogućnost primene pojedinih zakonskih rešenja, neefikasnost lokalnih administracija i višak zaposlenih predstavljaju ključne probleme koji otežavaju funkcionisanje lokalnih samouprava. Stoga, uspostavljanje efikasnih operativnih, administrativnih i finansijskih procedura predstavlja preduslov za finansiranje novih investicija lokalnih samouprava. Realizacija investicionih projekata zavisi od njihove sposobnosti da prikupe finansijska sredstva kombinacijom sopstvenih i eksternih izvora finansiranja.

Evidentno je da planiranje lokalnog razvoja samo na osnovu javnih prihoda predstavlja slabu osnovicu za brz razvoj lokalnih samouprava. Stoga je neophodno da se budžetsko finansiranje dopuni privlačenjem privatnog kapitala za izgradnju javnih dobara i unapređenje

* milenaj@kg.ac.rs

** mdrenovak@kg.ac.rs

*** v.todorovic@kg.ac.rs

¹ Zakon o javnim nabavkama (Sl. Glasnik RS, br.39/2002, 116/2008, 124/12); Zakon o budžetskom sistemu (Sl. Glasnik RS, br. 9/2002, 54/2009, 101 i 73/2010, 101/2011, 93/2012, 61 i 63/2013); Zakon o javnom dugu (Sl. Glasnik RS, br. 61/2005, 107/2009, 78/2011); Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih usluga (Sl. Glasnik RS, br. 47/2006); Zakon o finansiranju lokalne samouprave (Sl. Glasnik RS, br. 62/2006, 47/2011, 93/2012).

kvaliteta javnih usluga. Prilikom donošenja odluke o načinu zaduživanja, lokalne samouprave su samostalne i mogu da se zadužuju kratkoročno i dugoročno. Kratkoročno zaduživanje koriste za potrebe prevazilaženja problema vezanih za tekuću likvidnost, a dugoročno zaduživanje za potrebe finansiranja i refinansiranja kapitalnih investicionih rashoda.

Imajući u vidu navedeno, u radu će najpre biti predstavljeni mogući izvori finansiranja kapitalnih projekata lokalnih samouprava. Zatim će biti razmatrani bankarski krediti, municipalne obveznice i javno-privatna partnerstva, kao mogući izvori finansiranja projekata. Pored navođenja ključnih prednosti i nedostataka ovih izvora dugoročnog finansiranja biće ukazano na mogućnosti njihovog korišćenja u jedinicama lokalne samouprave u Srbiji.

1. Izvori finansiranja kapitalnih projekata lokalnih samouprava

Prilikom razmatranja pitanja koji izvori stoje na raspolaganju lokalnim samoupravama za finansiranje kapitalnih investicionih rashoda moguće je identifikovati brojne, među kojima se mogu izdvojiti: tekući prihodi, grantovi² centralne vlade ili EU (ili drugih donatora³), investicije privatnog sektora (javno-privatno partnerstvo) i dugoročno zaduživanje (kredit i obveznice).⁴ Zakonom o javnom dugu⁵ su određeni limiti u pogledu ove vrste zaduživanja, i to: 1) iznos neizmirenog dugoročnog zaduživanja ne može biti veći od 50% od ukupno ostvarenih tekućih prihoda lokalnog budžeta u prethodnoj godini i 2) iznos kamate i glavnice koji dospeva u svakoj godini na sva neizmirena dugoročna zaduživanja za finansiranje kapitalnih investicionih rashoda ne može biti veći od 15% od ukupno ostvarenih tekućih prihoda budžeta lokalne vlasti u prethodnoj godini.

Lokalne samouprave, po pravilu, nemaju viškove gotovine dovoljne da pokriju ukupne troškove većih kapitalnih projekata. Stoga im zaduživanje omogućava da sprovedu ambiciozne investicije. Procesi fiskalne decentralizacije u zemljama jugoistočne Evrope su stvorili mogućnosti da lokalne samouprave finansiraju svoje investicione potrebe koristeći eksterne izvore finansiranja. Prema do sada kreiranom pravnom i institucionalnom okviru, lokalne vlasti se mogu zadužiti u zemlji i inostranstvu. Zaduzivanje može biti u nacionalnoj i stranoj valuti i to za potrebe finansiranja kapitalnih investicionih rashoda. Lokalne samouprave mogu pozajmiti novac od finansijskih institucija kroz otvoreni postupak javne nabavke kredita i od investitora na tržištu kapitala - emisijom obveznica. Apliciranje za kredit uključuje manje složenu proceduru u odnosu na proceduru prilikom emisije municipalnih obveznica. Stoga, krediti imaju prednost kada je reč o lokalnim samoupravama male i srednje veličine. Municipalne obveznice predstavljaju povoljniji oblik finansiranja za velike kapitalne investicije koje zahtevaju dugoročno finansiranje. Pri tome su troškovi zaduzivanja putem emisije obveznica relativno niži u poređenju sa kreditima komercijalnih banaka. Međutim, nedovoljno razvijena struktura institucionalnih investitora je uticala da u zemljama u okruženju zaduzivanje lokalne samouprave otpočne razvojem tržišta bankarskih kredita.

Pre nego što pristupi zaduzivanju svaka lokalna samouprava treba da usvoji strategiju upravljanja dugom.⁶ Projektovanje budućih finansijskih pozicija (prihoda i rashoda) je ključno u

² Grantovi, kao bespovratna finansijska sredstva u finansiranju lokalnih projekata u zemljama članicama EU se kreću oko 15 miliona evra.

³ USAID, EAR, IPA fond i drugi se koriste za podsticanje realizacije projekata javnog i privatnog sektora, podsticanje domaćih banaka da se uključe u kreditiranje projekata i pokrivanje troškova konsultanata prilikom izrade projekata.

⁴ Vodič za zaduzivanje lokalnih samouprava i najnovija dešavanja u zemljama NALASA (2011). Preuzeto sa: http://lokalnirazvoj.rs/assets/files/Baza_znanja/ispravka/Vodic%20za%20zaduzivanje%20lokalnih%20samouprava.pdf

⁵ Zakon o javnom dugu, Službeni glasnik RS, broj 78/2011, član 36.

⁶ Upravljanje dugom se definiše kao proces koji obezbeđuje uredno servisiranje postojećeg duga i planiranje preuzimanja novog duga na nivou koji će optimizirati troškove zaduzivanja i neće oslabiti finansijsku poziciju lokalne samouprave.

utvrđivanju finansijskih izvora potrebnih za otplatu duga. Osnovni izvori prihoda lokalnog budžeta su izvorni (vlastiti) prihodi i prihodi preneti sa višeg nivoa vlasti (ustupljeni i transferni prihodi). Izvorni prihodi su porezi, takse i naknade čiju osnovicu i stopu utvrđuju opštine i gradovi. Ustupljeni prihodi su porezi i naknade čije osnovice i stope utvrđuje Republika, a sam prihod se deli između Republike i grada/opštine. U skladu sa ekonomskom klasifikacijom rashodi lokalnih samouprava su: tekući rashodi, izdaci za nefinansijsku imovinu i izdaci za otplatu glavnice i nabavku finansijske imovine.⁷

Finansijska pozicija dužnika određuje trošak i maksimalni limit zaduživanja. Lokalne samouprave obično dug otplaćuju iz tekućeg suficita. Maksimalni kapacitet za zaduživanje lokalne samouprave može biti procenjen kao sadašnja vrednost njenog budućeg neto operativnog suficita (tekući suficit minus servisiranje duga na preostalu zaduženost). Odnos očekivanog neto tekućeg rezultata i očekivanog servisiranja duga jeste jedan od važnih pokazatelja koji se mora uzeti u obzir prilikom određivanja kapaciteta za zaduživanje. Ukoliko je navedeni odnos veći od jedinice lokalna samouprava ima finansijsku poziciju koja joj omogućava da uredno servisira svoje obaveze.

Ispunjenost očekivanja kreditora povećava šanse lokalne samouprave da se zadužuje pod povoljnijim uslovima. Trošak zaduživanja, koji se reflektuje kroz visinu kamatne stope, zavisi, između ostalog, od brojnih rizika kojima je izložen kreditor. Neki od najvažnijih su ekonomski, finansijski i politički rizik. Sposobnost lokalne jedinice da otplati dug je pod uticajem ekonomskih prilika u zemlji. Najvažniji faktori za analizu snage ekonomske strukture su: ekonomska i socijalna infrastruktura, prihod po stanovniku i njegova promenljivost, realni rast lokalne proizvodnje, prirodni izvori, rast zaposlenosti, ekonomske prilike i drugi. Faktori koji determinišu finansijski rizik su: struktura i dinamika prihoda i rashoda, neto tekući rezultat, tekuća likvidnost, finansijska fleksibilnost, kontrola troškova, nivo zaduženosti i drugi. Prilikom procene finansijskog rizika svaki od navedenih faktora mora da se uporedi sa relevantnim vrednostima uspostavljenim za grupu sličnih lokalnih samouprava. Pored navedenog, politička stabilnost predstavlja faktor koji garantuje kontinuitet u donošenju ekonomskih odluka. Dobra horizontalna i vertikalna koordinacija⁸ republičkih i lokalnih organa vlasti u procesu donošenja novih sektorskih politika i strategija, kao i u izmenama postojećih politika smanjuje politički rizik i trošak zaduživanja.

Tabela 1. Zaduzenost lokalnih samouprava u periodu od 2009. do 2012. god. (mlrd. RSD)

31.12.2009.	31.12.2010.	31.12.2011.	31.12.2012.
38.839	50.218	78.462	70.361

Izvor: Ministarstvo finansija, Uprava za javni dug, Pregled zaduživanja lokalnih samouprava

S obzirom da je iznos duga lokalnih samouprava krajem 2012. godine iznosio 2% BDP-a može se konstatovati da je iznos duga (izuzev Beograda⁹) nizak. Izuzimajući Beograd, iznos duga lokalnih samouprava u 2012. godini je iznosio 17% opštinskih prihoda. Nešto više od polovine duga lokalnih samouprava čini zaduživanje kod međunarodnih finansijskih institucija

⁷ Finansiranje lokalne samouprave u Srbiji i uticaj političke veze lokalne i republičke vlasti. <http://www.cpes.org.rs/Downloads/Analize/Finansiranje%20lokalne%20samouprave.pdf>

⁸ Horizontalna koordinacija podrazumeva međusobnu koordinaciju organa vlasti na republičkom nivou, a vertikalna koordinacija podrazumeva koordinaciju organa vlasti na republičkom nivou sa lokalnim samoupravama.

⁹ Na kraju 2011. godine, iznos koji je neposredno grad dugovao bio je ukupno 37,3 milijarde dinara. To je bilo približno jednako 60% gradskog prihoda u posmatranoj godini. Teret servisiranja tog duga je takođe visok. Prema podacima o izvršenju budžeta za 2011. godinu, servisiranje duga je iznosilo 3, 825 miliona ili 6% od tadašnjeg ukupnog prihoda.

koje nude povoljnije uslove zaduživanja od komercijalnih banaka.¹⁰ Međutim, i dug kod domaćih poverilaca je u porastu. Od 2001. godine iznos duga kod komercijalnih banaka povećan je deset puta (u EUR). Skoro 80% duga lokalnih samouprava je ugovoreno u stranoj valuti, i to uglavnom u evrima. Pored toga, većina zajmova (73%) je ugovorena sa promenljivom kamatnom stopom vezanom za Euribor. Kao rezultat toga, svaki pad dinara prema evru bi mogao da dovede do naglog povećanja iznosa opštinskog duga u dinarima.¹¹

Pored toga, opštine su počele da izlaze na tržište obveznica. Do sada su samo dve lokalne samouprave (Novi Sad i Pančevo) izdale obveznice, dok sedam drugih lokalnih samouprava (Beograd, Aranđelovac, Kikinda, Pirot, Požarevac, Ruma i Valjevo) razmatraju mogućnost izdavanja obveznica.

2. Krediti kao mogući izvor finansiranja lokalne samouprave

Početak razvoja tržišta kredita u Srbiji se poklapa sa donošenjem Zakona o javnom dugu¹² koji je omogućio zaduživanje lokalne samouprave na finansijskom tržištu, uz regulisanje načina i maksimalnog nivoa zaduživanja. U modelu bankarskog kreditiranja finansijske institucije su podeljene u dve grupe. Prvu grupu čine lokalne banke kao specijalizovane finansijske institucije za finansiranje tačno određenih segmenata tržišta (gradova/opština), a drugu grupu čine komercijalne banke koje su uključene u širok spekar bankarskih aktivnosti za potrebe stanovništva i privrede. Ključna razlika između ove dve grupe banaka se sastoji u vrstama kreditnih proizvoda koje nude, načinu na kome razvijaju svoje odnose sa lokalnim samoupravama, kao i rasponu usluga podrške koju nude lokalnim samoupravama. U zemljama u razvoju, gde opštinske banke imaju malu ili nikakvu istoriju, finansijska deregulacija je dovela do kreditiranja opština od strane komercijalnih banaka.

Prilikom korišćenja bankarskog kredita kao oblika finansiranja lokalne samouprave važno je da se lokalne samouprave zadužuju u nacionalnoj valuti kako bi se izbegao devizni rizik. Evidentno je da kamatne stope na dug izražen u nacionalnoj valuti mogu biti znatno više od kamatnih stopa na dug izražen u inostranoj valuti i da stoga lokalne samouprave pribegnu zaduživanju u inostranoj valuti. Trenutno, na manje razvijenim tržištima ročnost kredita u domaćoj valuti se kreće od 5-7 godina, dok se ročnost istih kredita u stranoj valuti kreće od 15-20 godina. U idealnom slučaju, ročnost kredita bi trebala da bude jednaka ekonomskom veku trajanja investicija. U tom slučaju, zbog dužeg roka otplate, lokalne samouprave se opredeljuju za kredite u stranoj valuti. Kako bi se zaštitile od depresijacije nacionalne valute preporučuje se korišćenje hedžing aranžmana.

Uslovi odobravanja kredita zavise od strukture izvora sredstava banaka, uslova refinansiranja kredita kod međunarodnih finansijskih institucija i ocene kreditnog rizika opštine. Rok na koji se krediti odobravaju lokalnim samoupravama u Srbiji kreću se najčešće od 5 do 15 godina. Početak otplate kredita je između jedne i tri godine. Kamatna stopa na kredite u dinarima je jednaka referentnoj kamatnoj stopi za dinarska sredstva ponuđenoj od strane Panela banaka na srpskom međubankarskom tržištu (Belibor) uvećana za 1,5% prosečno. S druge strane, kamatna stopa u evrima je jednaka Euribor uvećan za maržu od 3,5% do 7%. Obezbeđenje kredita se vrši

¹⁰

http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2013/05/20/000333037_20130520141345/Rendered/PDF/768550SERBIAN00MFER0May0160Serbian.pdf

¹¹ Odnos dug/prihod u Kragujevcu je 33%. Najveći deo duga je denominovan u stranoj valuti. Ukupan prihod u 2011. godini iznosio je 4,9 milijardi RSD, tj. grubo € 275 po stanovniku. Sredstva iz zajmova su uvećala ukupni iznos sredstava za 8%.

¹² Službeni glasnik Republike Srbije, broj 61/2005

iz budžetskih prihoda, menica opštine, jemstva lokalnog javnog preduzeća ili hipoteke (zgrade i zemljište). Vodeća banka po broju odobrenih kredita lokalnim samoupravama je Banca Intesa.¹³

Kreditni za lokalnu samoupravu se odobravaju i od strane međunarodnih finansijskih institucija i fondova za razvoj opština. Međunarodne finansijske institucije (Evropska banka za obnovu i razvoj, Evropska investiciona banka, Nemačka razvojna banka) imaju namenske programe sa ciljem direktnog kreditiranja projekata lokalnih samouprava, refinansiranja izabranih domaćih partner banaka ili pokrivanja dela rizika kreditiranja projekata od strane domaćih banaka partnera. Pored kredita za pojedinačne projekte, međunarodne finansijske institucije (na primer, Evropska investiciona banka – EIB) nude i globalne kredite, koji predstavljaju kreditne linije odobrene posredničkim bankama. U Srbiji posluje deset posredničkih banaka, od kojih je šest banaka aktivno na tržištu kredita lokalnih samouprava.¹⁴ Partnerske banke preuzimaju rizik, te stoga vrše procenu kreditnog rizika lokalne samouprave kao korisnika kredita.

Za ovaj kanal finansiranja treba da postoji posebno telo čiji bi zadatak bio da prati ponudu specijalizovanih kreditnih linija međunarodnih finansijskih institucija i daje predloge za njihovo optimalno korišćenje u skladu sa potrebama lokalne samouprave. Drugi zadatak jednog takvog tela bio bi priprema dokumentacije za konkretan projekat i u skladu sa konkursnim uslovima jer je, uz opravdanost projekta, priprema projektne dokumentacije jedan od najvažnijih preduslova za dobijanje finansijskih sredstava na ovaj način. Dobar primer je saradnja kragujevačke Toplane i nemačke razvojne banke KFW.¹⁵

3. Municipalne obveznice kao izvor finansiranja lokalne samouprave

Municipalne obveznice su dužničke hartije od vrednosti koje izdaju organi lokalnih samouprava, gradova, opština ili drugih lokalnih zajednica. Njihovim izdavanjem lokalne vlasti prikupljaju sredstva neophodna za pokrivanje tekućeg budžetskog deficita ili finansiranje kapitalnih projekata. Prema izvoru finansiranja najčešće se izdvajaju dve vrste municipalnih obveznica, i to: opšte i prihodne municipalne obveznice. Opšte municipalne obveznice (*general obligation bonds*) karakteriše obaveza emitenta da vrati dug iz bilo kog izvora prihoda. Zbog takve klauzule izdavanju ovakvih obveznica najčešće prethodi neka vrsta referenduma ili javne rasprave. Prihodne municipalne obveznice (*revenue bonds*) donose prihod od konkretnog projekta zbog čije su realizacije i bile emitovane. To može biti: izgradnja putne infrastrukture, parking garaža, kanalizacije, vodovoda, bazena i sl. Ulaganje u ovu vrstu obveznica donosi relativno veći rizik, u odnosu na ulaganje u opšte obveznice, i stoga su one često osigurane kod neke osiguravajuće kuće.

Prema načinu amortizacije obveznice se dele na diskontne i kuponske. Diskontne obveznice se prodaju po ceni nižoj od nominalne, a po isteku perioda do dospeća investitoru se isplaćuje nominalna vrednost obveznice. Kuponske obveznice donose investitoru periodične kuponske isplate po osnovu kamate, dok glavnica može biti isplaćena po dospeću ili, periodično, uz kuponske isplate.

Municipalne obveznice mogu imati opciju opoziva. Kol opcija daje emitentu mogućnost da otkupi svoj dug pre isteka perioda do dospeća, s tim da može biti definisan početni period od izdavanja obveznice u kome ta opcija ne može da se primeni. Put opcija daje investitoru mogućnost da naplati svoja ukupna potraživanja (preostali deo duga) od emitenta obveznica pre isteka perioda do dospeća.

¹³ http://www.ubs-asb.com/Portals/0/MedjunarodnaSaradnja/programi/Municipal%20Credit%20Market%20Report_srp.pdf

¹⁴ Banca Intesa (61%), Hipo-Alpe-Adria-Bank (12%), Komercijalna banka (8%), Raiffeisenbank (6%), AIK banka (5%), UniCredit Bank (4%), Erste banka (2%) i ostale banke (2%). http://www.ubs-asb.com/Portals/0/MedjunarodnaSaradnja/programi/Municipal%20Credit%20Market%20Report_srp.pdf

¹⁵ <http://www.energetika-kragujevac.com/vest.php?vest=9>

Lokalna samouprava može da emituje obveznice kroz javnu ponudu upućenu široj investicionoj javnosti ili putem privatnog plasmana unapred određenoj grupi investitora.¹⁶ Javna ponuda obično podrazumeva ekspertizu (*underwrite*) emisije od strane određene investicione ili komercijalne banke pokrovitelja (posrednika). Uloga banke pokrovitelja je da pruži punu pravnu i tehničku pomoć emitentu u procesu pripreme emisije obveznica. Javna ponuda može biti organizovana kao nadmetanje, gde emisiju kupuje najbolji ponuđač ili kroz direktne pregovore sa bankom posrednikom koja je izvršila ekspertizu emisije.

Investitor koji ulaže u municipalne obveznice suočava se sa brojnim rizicima karakterističnim za ulaganje u obveznice. Najčešće se izdvajaju: rizik promene kamatnih stopa na tržištu, rizik likvidnosti i kreditni rizik. Svaki od identifikovanih rizika utiče na cenu obveznice kroz vrednost kamatnih stopa koje se koriste za diskontovanje novčanih tokova koje investitor treba da primi po osnovu posedovanja obveznice, jer se cena obveznice definiše kao sadašnja vrednost očekivanih novčanih tokova.

Sa nastankom još uvek aktuelne finansijske krize kreditni rizik postaje sveprisutan i, kao takav, privlači veću pažnju investitora i regulatora. Iako je verovatnoća bankrotstva lokalnih samouprava i danas relativno niska, trendovi, recimo u Severnoj Americi, su takvi da je mnogo manji procenat emisija municipalnih obveznica osiguran. Ovo se objašnjava nevoljnošću osiguravača da ponude povoljne uslove za osiguranje, jer su se u prethodnom periodu „opekli“ osiguravajući hipotekarne založnice visokih kreditnih boniteta.¹⁷

3.1. Prednosti i nedostaci izdavanja municipalnih obveznica

Neposredna prednost zaduživanja putem emitovanja municipalnih obveznica za lokalnu samoupravu je potencijalno niža kamatna stopa u odnosu na zaduživanje putem kredita. Posredno, povećava se odgovornost vršilaca vlasti zbog izražene transparentnosti procesa izdavanja obveznica u kojem se, između ostalog, detaljno analizira finansijska pozicija lokalne samouprave od strane nezavisnih agenata. Uspešnom emisijom obveznica lokalna samouprava može da skrene pažnju na sebe u investicionim krugovima i popravi kredibilitet, čime stiče korist na duži period. Iz ugla investitora, ključne prednost kupovine ovog finansijskog instrumenta jesu poreske olakšice i utrživost. Za banku je, recimo, mnogo lakše da proda obveznice na tržištu nego obaveze klijenta po osnovu plasmana kredita. Takođe, investitor može da se odluči da na tržištu proda samo deo svog portfolija municipalnih obveznica. Municipalne obveznice su dostupne i fizičkim licima pa građani stiču mogućnost da njihovom kupovinom direktno finansiraju konkretne projekte u svojoj sredini i time pomognu razvoj lokalne zajednice. Uz to, kamata na municipalne obveznice je viša nego kamata na oročenu štednju. Emitovanje municipalnih obveznica treba da obezbedi i pozitivan impuls trgovanju na sekundarnom tržištu i dalji razvoj finansijskog tržišta. To je posebno značajno za zemlje sa relativno nerazvijenim finansijskim tržištima.¹⁸

Najvažniji potencijalni nedostatak zaduživanja putem emitovanja municipalnih obveznica jeste tzv. moralni hazard (s tim što je moralni hazard prisutan i kod zaduživanja kod komercijalnih banaka). Naime, kod standardne obveznice poveriocima se periodično isplaćuje samo kamata, kroz tzv. kuponska plaćanja, dok se glavnica isplaćuje po dospeću obveznice, ili se ceo planirani iznos isplaćuje na kraju. Ovakva dinamika amortizacije omogućava da se teret vraćanja glavnice, a čak i deo kamate, prenese na narednu vlast. Upravo zbog te opasnosti, za

¹⁶ Fabozzi, F. J. (2005). *The Handbook of Fixed Income Securities*, New York, McGraw-Hill Professional, pp. 114.

¹⁷ Dobar primer da ni razvijene lokalne sredine nisu imune na bankrotstvo i neizmirivanje svojih dugova jeste grad Detroit koji je objavio bankrotstvo u julu 2013. godine sa procenjenim dugovanjima u iznosu 18-20 milijardi dolara. *A New Paradigm for Municipal Bond Investing*, 2013, PIMCO <http://investments.pimco.com/Products/pages/329.aspx?selectedtab=4>

¹⁸ Živković, B. (2009). *Strategija razvoja tržišta dugovnih hartija od vrednosti u Republici Srbiji*, Beograd, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.74.

municipalne obveznice se u praksi primenjuju različiti alternativni modeli, specifični po rešenjima koja se tiču dinamike isplate glavnice pre datuma dospeća obveznice. To su tzv. amortizujuće obveznice. Dinamika isplate glavnice će kod amortizujućih obveznica zavisiti od finansijske situacije opštine emitenta kao i od projekta koji se finansira (da li i kada počinje da se isplaćuje i sl.).

3.2. Municipalne obveznice - praksa u Srbiji

Povoljna okolnost za emitovanje municipalnih obveznica na domaćem tržištu nalazi se u činjenici da u Srbiji postoje institucionalni investitori (komercijalne banke, privatni penzijski fondovi, osiguravajuća društva, investicioni fondovi manjih rizika) koji imaju interes da ulažu u ovu vrstu hartija od vrednosti. Ovo se pokazalo tačnim u praksi, jer su prve emisije municipalnih obveznica prodate upravo komercijalnim bankama.

Izmenama Zakona o tržištu hartija od vrednosti i Zakona o javnom dugu krajem 2011. godine omogućeno je širem krugu investitora da učestvuju na primarnom tržištu i aktivno trguju municipalnim obveznicama na sekundarnom tržištu. Do 2011. godine pojedine odredbe ovih zakona nisu dozvoljavale da se na inicijalnu javnu ponudu dugovnih hartija jave svi zainteresovani investitori, već su njima mogli da trguju samo institucionalni investitori. Takođe, nije bila dozvoljena trgovina dugovnim hartijama na sekundarnom tržištu.

Zaduživanje lokalne samouprave prodajom municipalnih obveznica mora biti sprovedeno uz saglasnost Ministarstva finansija i ne može biti veće od zakonom propisanih limita. Prema Zakonu o javnom dugu, lokalne vlasti se mogu zaduživati u zemlji i inostranstvu, odnosno na domaćem i inostranom tržištu, u domaćoj i stranoj valuti (Član 34). Lokalne vlasti se mogu zaduživati za finansiranje deficita tekuće likvidnosti, a ukupan iznos zaduživanja po ovom osnovu mora se vratiti pre kraja budžetske godine u kojoj je ugovoreno. U toku budžetske godine zaduživanje za finansiranje deficita tekuće likvidnosti ne sme preći 5% ukupno ostvarenih prihoda budžeta lokalne vlasti u prethodnoj godini (Član 35).

Treba imati u vidu i da važeći Zakon o javnoj svojini¹⁹, daje lokalnim samoupravama pravo svojine nad delom imovine koja može da posluži kao kolateral za izdavanje municipalnih obveznica. Upotreba kolaterala u finansijskim transakcijama je jedna od alternativa osiguranju transakcija kod osiguravajućih kuća i ima pozitivan efekat na smanjenje ugovorenih kamatnih stopa.

Potrebno je naglasiti da bi izraženiji razvoj tržišta municipalnih obveznica mogao biti ugrožen odredbama Zakona koji trenutno ograničava ukupan javni dug Srbije na 45% BDP-a. Emitovanje hartija od vrednosti sprovodi se u skladu sa zakonom kojim se uređuju izdavanje hartija od vrednosti i javni dug dok se zaduživanje uzimanjem kredita sprovodi u skladu sa zakonom koji uređuje javne nabavke.

Grad Novi Sad je prva opština koja je u Srbiji emitovala dugovne hartije od vrednosti i, ujedno, prva opština koja svoje razvojne projekte ne finansira putem standardnih bankarskih kredita, već emitovanjem dugoročnih municipalnih obveznica.²⁰ U septembru 2011. godine Novi Sad je emitovao municipalne obveznice po fiksnoj efektivnoj godišnjoj kamatnoj stopi od 6,25% sa rokom dospeća od 12 godina i grejs periodom od 2 godine. Namena prikupljenih sredstava je finansiranje dve velike kapitalne investicije - izgradnja 100 kilometara kanalizacione mreže i završetak gradnje Bulevara Evrope. Ukupna vrednost navedenih projekata je 35 miliona evra, a plan je da se pomenute dugovne hartije od vrednosti emituju u skladu sa realizacijom projekta. To znači da će emisija bite obavljena, prema potrebi, iz više tranši. Za pokrovitelja prve emisije odabrana je UniCredit banka. Treba istaći da je Novi Sad na obveznice dobio značajno nižu

¹⁹ Službeni glasnik RS, broj 88/2013

²⁰ <http://www.capital.ba/novi-sad-izdaje-municipalne-obveznice/>

kamatu nego što bi bila na kredite komercijalnih banaka, tako da je ukupna procenjena ušteda oko 3 miliona EUR.

Proces pripreme i izdavanja municipalnih obveznica zahteva angažovanje ljudskih i materijalnih resursa. On počinje izradom studije izvodljivosti za plasiranje municipalnih obveznica, zatim se priprema Informacioni memorandum čiji su troškovi izrade vezani, između ostalog, za vrednost emisije obveznica, pa shodno tome može biti i veliki finansijski teret za izdavača. Programi koje finansira Evropska unija, a sprovodi Stalna konferencija gradova i opština, dali su aktivnu podršku u postupku pripreme i izdavanja obveznica gradu Novom Sadu. Podrška Novom Sadu sprovodi se kroz programe Exchange 3 i MSP IPA 2007.²¹ Angažovanjem eksperata od strane Evropske unije, značajna sredstva su sačuvana u budžetu grada. Iskustvo Novog Sada i pomoć eksperata angažovanih kroz pomenute projekte mogu da budu vrlo korisni i za grad Kragujevac, koji je član Stalne konferencije gradova i opština. Angažovanjem eksperata sa razvijenijih tržišta dobija se garancija da će izdate obveznice biti praćene održivim planom amortizacije, što je u interesu i lokalne samouprave i investitora.

Pored Novog Sada, zainteresovanost za zaduživanje putem emisije municipalnih obveznica pokazali su i drugi gradovi, konkretno, Pančevo i Užice.

Pančevo je u junu 2012. godine emitovalo obveznice nominalne vrednosti od milion evra za pribavljanje sredstava za otpočinjanje radova na pet kapitalnih projekata u gradu do kraja 2012. godine. Celu seriju otkupile su dve banke: Komercijalna banka i Banca Intesa. Prodajom ovih obveznica Pančevo je uštedelo više desetina hiljada evra, jer je kamata na municipalne obveznice 9,5%, dok bi kamata na kredit uzet na isti iznos bila 9,9 %. Sredstva su prikupljena za izradu projektno-tehničke dokumentacije i početak radova na izgradnji dve industrijske zone u Pančevu, izgradnju grudobrana u kasarni "Rastko Nemanjić", kao i za izradu projektno-tehničke dokumentacije i početak radova na izgradnji prvog velikog, olimpijskog bazena u gradu.²² Obveznice koje je emitovala opština Pančevo imaju opciju opoziva. Obveznice su emitovane na period od 7 godina, ali već posle 18 meseci gradska uprava može da vrati ceo dug ukoliko joj prilike na tržištu budu išle na ruku.

Pančevo je, kao i Novi Sad, učesnik Projekta podrške Evropske unije lokalnoj samoupravi u Srbiji, kroz čije programe je i dobio neophodnu pomoć za pripremu i emitovanje obveznica.

Krajem 2011. godine, grad Užice je izrazio nameru da emituje municipalne obveznice u iznosu od 100 miliona dinara, na period od 6 godina sa grejs periodom od 2 godine, za finansiranje izgradnje gradskog otvorenog bazena. U toku pregovora sa potencijalnim investitorima Grad je uspeo da dobije povoljnije uslove za zaduživanje putem kredita (kamatna stopa za kredit iznosila je 3M euribor + 2,97% dok bi kupon na obveznicu na godišnjem nivou iznosio 3M euribor +3,75%) i na kraju pregovora se zadužio tako što je kredit dobio pod povoljnijim uslovima nego da nije paralelno pristupio i postupku izdavanja obveznica. U datom trenutku, to su bili najpovoljniji uslovi koje jedna lokalna samouprava ikada dobila u Srbiji.²³

Pri emitovanju municipalnih obveznica treba imati u vidu da je rad domaćih institucionalnih investitora, penzijskih fondova i osiguravajućih kuća, u nadležnosti NBS koja je svojim odlukama propisala, između ostalog, i pod kojim uslovima oni mogu da ulažu u ovu vrstu hartija. Kada emisija obveznica zadovoljava odredbe pomenutih odluka, povećava se atraktivnost izdatih hartija i proširuje skup potencijalno zainteresovanih investitora.

Jedna od mogućih alternativa zaduživanju lokalnih samouprava putem izdavanja municipalnih obveznica jeste i izdavanje korporativnih obveznica javnih preduzeća koja su u nadležnosti lokalne samouprave.

²¹ www.msp-ipa2007.org

²² <http://www.rts.rs/page/stories/sr/story/13/Ekonomija/1124494/Milion+evra+za+Pan%C4%8Devo.html>

²³ http://www.danas.rs/danasrs/ekonomija/obveznicom_do_nize_kamate.4.html?news_id=232953

Generalno, da bi se lokalne vlasti u Srbiji motivisale da se zadužuju emisijom obveznica bilo je neophodno da se ispune određeni preduslovi: da lokalne samouprave postanu vlasnici imovine koju koriste, da se reguliše eksterna revizija i način obelodanjivanja finansijskih izveštaja lokalnih vlasti, kao i da se omogući svim potencijalnim investitorima da kupuju municipalne obveznice putem javnog plasmana.

4. Javno-privatno partnerstvo kao izvor finansiranja lokalne samouprave

Javno-privatno partnerstvo (JPP) predstavlja okvir zajedničkog delovanja javnog i privatnog sektora sa ciljem obezbeđenja uspešnog funkcionisanja delatnosti od opšteg interesa, koje svako društvo smatra interesom prvog reda. JPP je moguće definisati u užem i širem smislu. Uža definicija podrazumeva da je ideja partnerstva sadržana u saradnji, pri čemu partneri zadržavaju samostalnost, ali učestvuju u realizaciji zajedničkih ciljeva i rezultata poslovanja.²⁴ Šira definicija podrazumeva, kako zajedničke, tako i komplementarne ciljeve interesnih grupa u projektu ili programu koji profilišu partnerski odnos.²⁵

Javno-privatno partnerstvo (*Public-Private Partnerships, PPP*) prvobitno je bilo vezano za zajedničke javno-privatne fondove namenjene razvoju obrazovanja, a zatim za finansiranje javnih komunalnih usluga. Sredinom šezdesetih godina prošlog veka javno-privatno partnerstvo je počelo da se koristi u obnavljanju i unapređenju urbanih sredina.²⁶ Poslednjih decenija javno-privatno partnerstvo se koristi kao uspešan način finansiranja izgradnje i održavanja infrastrukture javnog sektora, izgradnje industrijskih kapaciteta kao i pružanja usluga od opšteg značaja.²⁷

Najčešći motivi za implementaciju JPP su nedovoljna stručnost javne uprave u oblasti poslova koji su specifični po svojoj vrsti, kao i visoki troškovi proizvodnje javnih dobara i pružanja javnih usluga. Ključne karakteristike javno-privatnog partnerstva su: a) kooperacija dva ili više subjekata, od kojih je najmanje jedan subjekat javnog sektora, b) svaki subjekt je principal, c) odnos je dugoročan i stabilan, d) subjekti prenose materijalne i nematerijalne resurse na partnerstvo i e) rizik i odgovornost se prenose na sve učesnike u partnerstvu.²⁸

4.1. Izvori finansiranja projekata javno-privatnog partnerstva

U savremenim uslovima poslovanja prisutna su dva izvora finansiranja projekata JPP, i to: bankarski i nebankarski izvori. Učesnici u bankarskom obliku finansiranja su međunarodne finansijske institucije (Evropska investiciona banka, Evropska banka za obnovu i razvoj, Međunarodna finansijska korporacija i druge) i komercijalne banke, koje omogućavaju kreditiranje projektne kompanije na duži vremenski period. U slučaju nebankarskih izvora finansiranja projekata JPP do nedostajućih finansijskih sredstava se dolazi direktnim nastupom na tržištu kapitala, emisijom obveznica od strane društva za posebne namene i sekjuritizacijom. Nebankarski izvori finansiranja su zastupljeni u razvijenim ekonomijama, dok zemlje u razvoju i

²⁴ Jupp, B. (2000). *Working Together: Creating a Better Environment for Cross-sector Partnership*, London, Demos, pp.13-14.

²⁵ Kao primer može poslužiti koncesija, budući da izgradnja i upravljanje autoputem ima drugačije ciljeve i značenje za privatni, a drugačije za javni sektor. Benković, S. i Barjaktarović Rakočević, S. (2011). *Modeli javno-privatnog partnerstva u finansiranju infrastrukturnih projekata*, VIII Skup privrednika i naučnika pod nazivom „Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020”, Beograd, str. 490

²⁶ Mullin, S. (2004). *Public-Private Partnerships and State Economic Development*, Philadelphia, US Economic Development Administration, 2004.

²⁷ Prema izveštaju Evropske investicione banke za 2010. godinu, u periodu od 1999. do 2009. godine u EU je sprovedeno više od 1.300 projekata vrednosti od 250 mlrd. evra. Pavlović-Križanić, T. (2012). *Lokalna javno-privatna partnerstva u Srbiji – između propisa i realnosti*. <http://www.palgo.org/files/polis2.pdf>

²⁸ Akintoye, A., Beck, M. and Hardcastle, C. (2003). *Public Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities*, New Jersey, Blackwell Publishing Company, pp.76.

tranziciji, zbog nerazvijenog finansijskog tržišta i nediversifikovane strukture finansijskih instrumenata i institucija, najčešće nisu u mogućnosti da primenjuju ovaj izvor finansiranja projekata JPP.

Od osamdesetih godina prošlog veka dolazi do popularizacije privatnog kapitala u finansiranju javnih potreba. Komercijalne banke, kao najvažniji nosioci finansiranja, primenjuju dva pristupa u finansiranju projekata JPP, i to: tradicionalni (*traditional approach*) i finansijski vođen pristup (*financier led approach*).²⁹

Tradicionalni pristup podrazumeva da sponzori projektne kompanije, koji obezbeđuju izgradnju i usluge i učestvuju u kapitalu projektne kompanije, preuzimaju odgovornost i obaveze prema projektu i njegovom završetku na vreme i u okviru predviđenog budžeta. Finansijski vođen pristup podrazumeva da specijalizovane banke investiraju kapital u projektne kompanije, raspisuju i organizuju tender, učestvuju u odlučivanju o cenama usluga budućeg projekta, garantuju komercijalne prihode i druge važne funkcije. Banka, zbog velikog broja funkcija koje obavlja, nastupa u konzorcijumu. Međutim, banka se javlja kao stoprocentni ulagač kapitala u projektne kompanije i garant za sve poslove na tržištu kapitala i druge elemente ugovora.³⁰

Finansijski vođen pristup podrazumeva da specijalizovane banke investiraju kapital u projektne kompanije, raspisuju i organizuju tender, učestvuju u odlučivanju o cenama usluga budućeg projekta, garantuju komercijalne prihode i druge važne funkcije. Banka, zbog velikog broja funkcija koje obavlja, nastupa u konzorcijumu. Međutim, banka se javlja kao stoprocentni ulagač kapitala u projektne kompanije i garant za sve poslove na tržištu kapitala i druge elemente ugovora.³⁰

Cena kredita kod bankarskog izvora finansiranja zavisi od trenutne situacije kako na globalnom finansijskom tržištu, tako i u konkretnoj zemlji. Takođe, ekonomski uslovi u kojima posluje lokalna samouprava imaju važan uticaj na njenu kreditnu sposobnost. Stepenn finansijske fleksibilnosti koji imaju na raspolaganju lokalne samouprave kako bi prilagodile budžet u periodu finansijske i ekonomske krize je važan sa aspekta kapaciteta za servisiranje duga. Ukoliko lokalna samouprava ima visoku finansijsku fleksibilnost, biće u mogućnosti da efektivno prilagodi svoje prihode i rashode u slučaju eksternih šokova. Cena kredita se određuje na osnovu varijabilne kamatne stope (obično, EURIBOR ili LIBOR) i fiksne komponente (marže) koja se izražava u procentnim poenima i služi za pokrivanje rizika od kašnjenja plaćanja, pokrivanja operativnih troškova i ostvarenje profita. Kod kreditnog odnosa, banka sa sponzorima projekta uspostavlja operativne aktivnosti, dok se sa društvom za posebne namene, kao projektnom kompanijom, uspostavlja direktan finansijski odnos.³¹

S druge strane, u slučaju nebankarskih izvora finansiranja projekata JPP emisijom obveznica, kao kupci obveznica najčešće se javljaju institucionalni investitori, i to: penzioni fondovi i osiguravajuće kompanije. Njima su za analizu kreditnog rizika potrebni kredibilni, transparentni i uporedivi finansijski izveštaji. Finansijske institucije, na bazi dobijenih izveštaja, sprovode detaljnu kvalitativnu i kvantitativnu analizu finansijskih, ekonomskih i institucionalnih faktora u cilju zaštite od kreditnog rizika. Pored emisije obveznica sekjuritizacija može biti nebankarski izvor finansiranja. Procesom agregacije kreditnih prava koncesionara (na primer, prikupljanje putarine), prihoda od komercijalnih poslova i administrativnih plaćanja u instrument obezbeđenja kojim se može dalje trgovati postiže se fleksibilnost i podela rizika od kašnjenja u plaćanju.³² Međutim, sama sekjuritizacija se posebno zakonski reguliše i nosi sa sobom specifične rizike, pre svega u pogledu neadekvatnog određivanja kreditnog rejtinga za instrumente dobijene na taj način.³³

²⁹ Grimsey, D. and Lewis, M.K. (2004). *Public Private Partnerships – The World Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*, UK, Edward Elgar Publishing, pp.154.

³⁰ Sredojević, S. (2012). *Značaj poslovnih banaka u finansiranju projekata javno-privatnog partnerstva: Strateško i organizaciono opredeljene banke*, Bankarstvo, broj 5, Beograd, Udrženje banaka Srbije, str. 46

³¹ Sredojević, S. (2012). *Finansiranje projekata javno-privatnog partnerstva*, Časopis za javnu politiku POLIS, decembar, broj 2, Beograd, Stalna konferencija gradova i opština – Savez gradova i opština Srbije i Centar za javnu i lokalnu upravu – PALGO centar, str. 25.

³² Isto, str. 2

³³ Hull, J. (2012). *Options, Futures and Other Derivatives*, 8th edition, UK, Pearson, poglavlje 8.

4.2. Prednosti i nedostaci korišćenja javno-privatnog partnerstva

U projektima javno-privatnog partnerstva saradnja sa privatnim sektorom pruža lokalnim samoupravama brojne prednosti. Ulaskom u ovakav vid ugovora dolazi se do nedostajućih finansijskih sredstava na dugoročnoj osnovi. Dobijanjem dodatnog izvora kapitala smanjuje se teret javnih finansija. S obzirom da je položaj partnera regulisan ugovornim odredbama i da je jedan od ugovarača javni partner postiže se veća sigurnost privatnog partnera u izvršenju obaveza koje proističu iz realizacije projekta.

JPP pruža veću sigurnost stranim ulagačima, a domaćim privrednim subjektima omogućava sticanje znanja i veština u velikim projektima i eventualni izlazak na strana tržišta. Novi partneri unose inovativna rešenja u pružanju javnih usluga i zadovoljenju javnih interesa i potreba. Kroz deljenje rizika i korišćenje stručnosti privatnog sektora unapređuje se efikasnost u pružanju usluga. Deljenje rizika za konkretni projekat obično se uređuje preuzimanjem odgovornosti svakog partnera za rizik kojim može na bolji način da upravlja kroz identifikovanje relevantnih događaja koji bi mogli da uzrokuju negativno odstupanje stvarnog od željenog ishoda. Međunarodna iskustva pokazuju da je kvalitet usluga na višem nivou kod projekata JPP nego kod tradicionalne nabavke. To može biti posledica uvođenja inovacija u pružanju usluga ili uključivanja u ugovor podsticaja i sankcija. Dodatne pogodnosti za građane proističu iz implementacije znanja privatnih kompanija u operativnim područjima i njihove motivisanosti da se ostvare dugoročni prihodi.

Bez obzira na napred navedene prednosti u Republici Srbiji je skromna primena javno-privatnog partnerstva kao oblika finansiranja lokalne samouprave. Razlozi skromne prakse³⁴ nalaze se u nedovoljno razrađenim zakonskim rešenjima i činjenici da se ovaj oblik finansiranja najčešće vezuje za koncesije. Naime, JPP može biti oblik povezivanja u smislu davanja koncesije, ali nije nužno vezan za koncesiju, niti je koncesija preduslov uspostavljanju JPP. Uzimajući u obzir pozitivna iskustva evropskih zemalja (Nemačke, Italije, Švajcarske, Poljske) projekti JPP mogu biti vrlo kompleksni i od značaja za širu društvenu zajednicu.

Prilikom primene JPP prisutni su i određeni nedostaci. Potreba da se istovremeno usklade ciljevi velikog broja učesnika može potrajati duži vremenski period. Na strani privatnog sektora su investitori, zajmodavci, preduzeća uključena u izgradnju objekata ili pružanje operativnih usluga. Na strani javnog sektora nalaze se institucije vlasti koje kreiraju i primenjuju različite politike javno-privatnog partnersva. Svaki od učesnika ima svoje zahteve i ciljeve koje žele ostvariti, tako da se povećava složenost realizacije odabranog modela javno-privatnog partnerstva. Uz to, spora priprema pojedinačnih projekata i nedostatak statističkih podataka na osnovu kojih se može izvršiti preliminarno poređenje projekta JPP sa tradicionalnim načinom ostvarenja javnih usluga otežavaju optimizaciju troškova javnog sektora.

Nedovoljan nivo znanja, takođe otežava realizaciju projekta JPP. Naime, većina projekata zahteva određeni nivo tehničkog, pravnog i finansijskog znanja, koje administracija ne poseduje. Nedovoljan kapacitet znanja administracije za izveštavanje i aktivan odnos sa privatnim partnerom mogu nadomestiti konsultanti, čija je uloga najznačajnija u fazi pregovora sa privatnim partnerom.

Ukoliko se za potrebe realizacije projekta traže zajmovi i garancije od međunarodnih finansijskih institucija i komercijalnih banaka iste će zahtevati detaljnu finansijsku analizu projekta, jasan dokaz o sigurnosti povraćaja odobrenih sredstava, dokaz tehničke opremljenosti privatnog partnera i sposobnost javnog sektora da nadgleda sprovođenje i realizaciju projekta, adekvatnu regulatornu i pravnu infrastrukturu i stabilno političko okruženje.

³⁴ JKP „Gradske pijace” su među prvima primenile JPP. Početkom februara 2013. godine Ministarstvo energetike, razvoja i zaštite životne sredine je objavilo javni poziv za izgradnju malih hidroelektrana u Srbiji.

Pored navedenih nedostataka potrebno je istaći i eventualni negativni finansijski uticaj u slučaju raskida partnerstva, kao i mogući neočekivani prenos rizika sa privatnog na javnog partnera u slučaju, na primer, stečaja privatnog partnera.

Javno-privatno partnerstvo u Srbiji

Javno-privatno partnerstvo u Srbiji je regulisano Zakonom o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama.³⁵ Zakon predviđa primenu javno-privatnog partnerstva kroz dva oblika, i to: ugovorno i institucionalno JPP. Ugovorno JPP podrazumeva postojanje javnog ugovora sa svim odredbama i uslovima koje javni partner smatra korisnim za realizaciju zadataka privatnog partnera, kao i za odnos privatnog partnera sa drugim učesnicima u realizaciji definisanog programa. Osnovni oblik ugovornog JPP jeste koncesija. S druge strane, institucionalno JPP se zasniva na odnosu javnog i privatnog partnera kao članova zajedničkog privrednog društva koje je nosilac realizacije projekta. Pri tome, odnos javnog i privatnog partnera je regulisan Zakonom o privrednim društvima Republike Srbije i može se formirati kroz osnivanje novog društva (javni i privatni partner imaju osnivačke uloge) ili kroz postojanje privrednog društva koje se dokapitalizuje u cilju sticanja osnivačkog udela. Prema Zakonu o JPP društvo za posebne namene (DPN) predstavlja oblik institucionalnog javno-privatnog partnerstva.

Zbog rastuće potrebe za izgradnjom javne infrastrukture, ulaganjem u dobra od opšteg interesa, kao i pružanjem usluga od javnog značaja bilo je neophodno stvoriti pravni i institucionalni okvir za privlačenje privatnih investicija. Međutim, sveobuhvatan i fleksibilan regulatorni okvir predstavlja potreban, ali ne i dovoljan uslov za primenu modela javno-privatnog partnerstva. Primena i mogućnosti finansiranja javno-privatnog partnerstva susreće se sa brojnim ograničenjima. Naime, u uslovima globalne krize investitori su oprezni, a rizici poslovanja i odsustvo iskustva u primeni JPP, kao i nedovoljan kvalitet ponuđenih projekata stvaraju nepovoljnu investicionu klimu. Međunarodne finansijske institucije, koje su i pored navedenih ograničenja zainteresovane za različite oblike JPP, očekuju veće učešće države, odnosno, lokalne samouprave kako u pogledu finansiranja, tako i u pogledu garancija i podele rizika. Pored navedenog, neka od ograničenja su: slabi gotovinski tokovi koji dozvoljavaju samo kratkoročno finansiranje; brojni rizici u vezi državnih garancija; slabi administrativni kapaciteti jedinica lokalne samouprave i druga.

Međunarodna iskustva pokazuju da samo mali broj projekata JPP može biti održiv bez značajne finansijske i tehničke podrške države. Kada je u pitanju finansijska podrška na prvom mestu su garancije države i lokalne samouprave kako bi se poboljšala dostupnost kreditnih sredstava međunarodnih finansijskih institucija i komercijalnih banaka. Takođe, država može da utiče na način finansiranja projekta većim učešćem javnog partnera u kapitalu. Pored navedenog, potrebno je i da lokalno finansijsko tržište razvije finansijske proizvode kojima bi se omogućilo finansiranje JPP projekata.

Evidentno je da i pored modernog regulatornog okvira koji je u skladu sa relevantnim međunarodnim modelima³⁶ i činjenice da JPP predstavlja pogodno rešenje za finansiranje kapitalnih investicija onih lokalnih samouprava koje su dostigle granicu zaduživanja, još uvek nije došlo do značajnijeg pomaka u primeni javno-privatnog partnerstva.

Zaključna razmatranja

Jedinice lokalne samouprave u Republici Srbiji su od početka prošle decenije ušle u proces reformi kojima su značajno povećane njihove nadležnosti. One su počele da obavljaju brojne funkcije koje imaju razvojni karakter. U cilju stvaranja mogućnosti za realizaciju novih

³⁵ Službeni glasnik Republike Srbije, br.88/2011.

³⁶ Poput JPP vodiča EPEC-a (European PPP Expertise Centre) ili Procene pravnog okvira za JPP Resursnog centra JPP Svetsle banke.

nadležnosti bilo je potrebno obezbediti dodatna finansijska sredstva. Reforma sistema finansiranja je omogućila lokalnim samoupravama da svoje budžete uvećaju i putem eksternog zaduživanja. Analiza je pokazala da lokalnim samoupravama stoje na raspolaganju brojni dugoročni izvori finansiranja, da je nivo zaduženosti jedinica lokalne samouprave nizak i da posmatrano u odnosu na zakonom definisane limite jedinice lokalnih samouprava, izuzev grada Beograda, imaju prostora za zaduživanje. Postojanje više dugoročnih izvora finansiranja omogućava da se finansijski i realizaciono odabere najpovoljniji finansijski izvor. Stoga, izložene prednosti i nedostaci pojedinih dugoročnih izvora finansiranja treba da ukažu na način izbora najpovoljnije alternative za finansiranje kapitalnih projekata lokalnih samouprava.

Globalna finansijska kriza i recesija su ukazale na opasnosti od primene inovativnih finansijskih rešenja, propusta u upravljanju rizicima u finansijskom sektoru i rastuće povezanosti subjekata u uslovima povećane izloženosti sistemskom riziku. U takvom poslovnom ambijentu finansijske institucije, kao ključni kreditori lokalnih samouprava, primenjuju prošireni koncept upravljanja rizicima, koji pored izbegavanja uključuje i korišćenje rizika. S tim u vezi, institucionalni investitori su spremni da ulažu u tržišta u nastajanju, kakvo je i srpsko finansijsko tržište.

Neosporna je važnost eksternih izvora finansiranja razvoja lokalnih samouprava. Međutim, uzimajući u obzir rizike finansiranja putem zaduživanja, u narednom periodu je potrebna podrška lokalnoj vlasti u pripremi višegodišnjeg finansijskog planiranja, kao i razvoja planova kapitalnih investicija. Napred navedeno je preduslov za odgovorno korišćenje sredstava i upravljanje dugom u dužem vremenskom periodu.

Imajući u vidu prethodno, mogu se navesti ključne prednosti i izazovi, kao i moguća rešenja koja su svojstvena analiziranim izvorima eksternog zaduživanja.

Ključne prednosti:

- Mogućnosti dugoročnog zaduživanja sa fiksnom kamatnom stopom.
- Pristup dodatnim izvorima finansijskih sredstava zahvaljujući podeli rizika između većeg broja investitora.
- Javna ocena kreditne sposobnosti jedinica lokalne samouprave.
- Niži troškovi zaduživanja i bolje upravljanje rizicima prilikom zaduživanja.
- Stvaranje šire baze potencijalnih investitora.

Ključni izazovi:

- Česta kršenja zakona, politička nestabilnost, prisustvo korupcije i zloupotrebe javnog interesa i javnih dobara predstavljaju ključna ograničenja za privlačenje eksternih izvora finansiranja.
- Nalaženje finansijski prihvatljivog modela za angažovanje eksperata iz pomenutih oblasti ili, alternativno, programa podrške koji uključuju angažovanje potrebnih eksperata.
- Osposobljavanje kadrova za učešće u procesu pripreme i izdavanja municipalnih obveznica i pripremu projektne dokumentacije za konkurs za dobijanje specijalizovanih kreditnih linija od međunarodnih finansijskih institucija.
- Nalaženje kredibilnih partnera koji su zainteresovani za javno-privatno partnerstvo sa Gradom u oblastima interesantnim za lokalnu samoupravu.

Moguća rešenja:

- Razvijanje preduzetničke kulture kroz dobro uređen tržišni sistem koji garantuje sigurnost investicija.
- Uspostavljanje kavalitetnih i transparentnih modela za analizu odnosa cena/vrednost svakog pojedinačnog projekta.

- Detaljna razrada zakonskih kriterijuma ocene i odobravanja projekta. To podrazumeva multidisciplinarni pristup prilikom analize i odlučivanja o tehničkim, komercijalnim, finansijskim i pravnim aspektima projekta.
- Kontinuirana edukacija svih zainteresovanih učesnika u finansiranju kapitalnih projekata.

Reference

Knjige i časopisi

1. Akintoye, A., Beck, M. and Hardcastle, C. (2003). *Public Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities*, New Jersey, Blackwell Publishing Company.
2. Benković, S. i Barjaktarović Rakočević, S. (2011). *Modeli javno-privatnog partnerstva u finansiranju infrastrukturnih projekata*, VIII Skup privrednika i naučnika pod nazivom „Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020”, Beograd.
3. Brnjas, Z., Drašković, B. i Stošić, I. (2013). *Stanje i dinamika zaduživanja jedinica lokalne samouprave u Srbiji (2006-2012)*, Finansije, godina LXVIII, broj 1-6, Beograd, Ministarstvo finansija Republike Srbije.
4. Fabozzi, F. J. (2005). *The Handbook of Fixed Income Securities*, New York, McGraw-Hill Professional.
5. Grimsey, D. and Lewis, M.K. (2004). *Public Private Partnerships – The world revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*, UK, Edward Elgar Publishing.
6. Hull, J. (2012). *Options, Futures and Other Derivatives*, 8th edition, UK, Pearson.
7. Jupp, B. (2000). *Working Together: Creating a Better Environment for Cross-sector Partnership*, London, Demos.
8. Mullin, S. (2004). *Public-Private Partnerships and State Economic Development*, Philadelphia, US Economic Development Administration.
9. Sredojević, S. (2012). *Značaj poslovnih banaka u finansiranju projekata javno-privatnog partnerstva: Strateško i organizaciono opredeljene banke*, Bankarstvo, broj 5, Beograd, Udruženje banaka Srbije.
10. Sredojević, S. (2012). *Finansiranje projekata javno-privatnog partnerstva*, Časopis za javnu politiku POLIS, decembar, broj 2, Beograd, Stalna konferencija gradova i opština – Savez gradova i opština Srbije i Centar za javnu i lokalnu upravu – PALGO centar.
11. Živković, B. (2009). *Strategija razvoja tržišta dugovnih hartija od vrednosti u Republici Srbiji*, Beograd, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

Internet izvori

12. http://lokalnirazvoj.rs/assets/files/Baza_znanja/ispravka/Vodic%20za%20zaduzivanje%20lokalnih%20samouprava.pdf
13. <http://www.cpes.org.rs/Downloads/Analize/Finansiranje%20lokalne%20samouprave.pdf>
14. http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2013/05/20/000333037_20130520141345/Rendered/PDF/768550SERBIAN00MFER0May0160Serbian.pdf
15. http://www.ubs-asb.com/Portals/0/MeđunarodnaSaradnja/programi/Municipal%20Credit%20Market%20Report_srp.pdf
16. <http://www.energetika-kragujevac.com/vest.php?vest=9>
17. <http://www.capital.ba/novi-sad-izdaje-municipalne-obveznice/>
18. <http://www.ekapija.com/website/sr/page/476109>
19. <http://www.msp-ipa2007.org>
20. <http://www.rts.rs/page/stories/sr/story/13/Ekonomija/1124494/Milion+evra+za+Pan%C4%8Devo.html>
21. http://www.danas.rs/danasrs/ekonomija/obveznicom_do_nize_kamate.4.html?news_id=232953
22. <http://www.palگو.org/files/polis2.pdf>
23. http://investments.pimco.com/Products/pages/329.aspx?selectedtab=4http://lokalnirazvoj.rs/assets/files/Baza_znanja/Upravljanje_prihodima/Toolkit%20for%20Local%20Revenue%20Mobilization.pdf

Ostali izvori:

1. Zakon o javnim nabavkama, Službeni glasnik RS, br.39/2002, 116/2008, 124/12.
2. Zakon o budžetskom sistemu, Službeni glasnik RS, br. 9/2002, 54/2009, 101 i 73/2010, 101/2011, 93/2012, 61 i 63/2013.
3. Zakon o javnom dugu, Službeni glasnik RS, br. 61/2005, 107/2009, 78/2011.
4. Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih usluga, Službeni glasnik RS, br. 47/2006.
5. Zakon o finansiranju lokalne samouprave, Službeni glasnik RS, br. 62/2006, 47/2011, 93/2012.
6. Zakon o javnoj svojini, Službeni glasnik RS, broj 88/2013.

FUNKCIONISANJE SISTEMA PRINUDNE NAPLATE

Dr Emilija Vuksanović*
Nenad Tomić

***Apstrakt:** Zakonom o platnom prometu Republike Srbije regulisano je postojanje mehanizma prinudne naplate potraživanja. Ovaj segment platnog prometa Republike Srbije pokazuje najveće nekompatibilnosti sa SEPA standardima po kojima funkcioniše platni promet Evropske unije, zbog odsustva mehanizma direktne naplate koji bi trebalo da predstavlja prethodnicu prinudnoj naplati. Takođe, mehanizmu prinudne naplate se zamera protežiranje državnih organa prilikom postupka naplate, kroz sistem prioriteta koji je uspostavljen. Operativna odgovornost za sprovođenje ovog mehanizma je u nadležnosti Narodne banke Srbije, koja svojom Odlukom o vršenju poslova prinudne naplate bliže uređuje obaveze i odgovornosti učesnika u platnom prometu. Konkretnu realizaciju ovog mehanizma vrše dva odeljenja NBS, pri čemu je Odeljenje u Kragujevcu zaduženo za unos i kontrolu osnova naloga za vršenje prinudne naplate, dok je Odeljenje u Beogradu zaduženo za operativne poslove. U radu će biti analizirane karakteristike platnog sistema Republike Srbije u domenu prinudne naplate, uz posebnu pažnju posvećenu mestu i ulozi Odeljenja za prijem, kontrolu i unos osnova naloga u Kragujevcu. Analiza je upotpunjena podacima o poslovanju Službe za prinudnu naplatu u periodu 2010-2012 godina.*

***Cljučne reči:** Prinudna naplata; Blokada računa; Odeljenje za prijem, kontrolu i unos osnova naloga u Kragujevcu; Zakon o platnom prometu;*

Uvod

Suštinsko reformisanje platnog sistema nakon društvenih promena 2000. godine u Srbiji pojavljuje se kao bitan preduslov za sprovođenje niza drugih reformi u ekonomskom i finansijskom sektoru. Reforme su vršene u skladu sa globalnim, a posebno evropskim tendencijama u oblasti platnog prometa, sa ciljem da se u trenutku pristupanja Srbije Evropskoj uniji platni sistem efikasno uklopi u njen platni sistem. Zahvaljujući sprovedenim sistemskim reformama Srbija danas raspolaže savremenim i efikasnim platnim sistemom čije se funkcionisanje bazira na međunarodnim standardima i najboljoj praksi zemalja Evropske unije.

Platni sistem Srbije građen je praktično od samih osnova, tako da su SEPA (Single European Payment Area) pravila inkorporirana u najveći broj rešenja. To se odnosi kako na zakonodavnu osnovu, tako i na tehnički i organizacioni aspekt platnog prometa. Platni instrumenti dizajnirani su po uzoru na SEPA rešenja, tako da sadrže iste klase informacija. U skladu sa SEPA pravilima dizajniran je kreditni transfer, platne kartice su usklađene sa mogućnošću funkcionisanja jedne kartice za celu zonu, a uveden je i međunarodni kliring plaćanja u devizama. Nekompatibilnost sa principima SEPA koncepta plaćanja danas još uvek postoji upravo u domenu operativnog funkcionisanja sistema direktne naplate (Direct Debit - DD), mada su u toku aktivnosti na implementiranju određenih rešenja na SEPA osnovama i u ovoj oblasti.

Zakon o platnom prometu Republike Srbije iz 2002. godine, predvideo je i mogućnost izvršenja direktnog zaduženja (čl. 23 i 24), ali je u praksi operativno funkcionisao mehanizam prinudne naplate. Zakonodavni osnov za funkcionisanje ovog mehanizma obezbeđen je, takođe, Zakonom o platnom prometu (čl 47-49) dok je konkretna operacionalizacija ovog mehanizma realizovana na bazi Odluke Narodne Banke Srbije o vršenju poslova prinudne naplate.

* evuksanovic@kg.ac.rs

Zakon o platnom prometu predvideo je da poslove prinudne naplate organizuje i izvršava Narodna banka Srbije do uspostavljanja posebne ustanove za prinudnu naplatu. Kako do danas nije osnovana posebna ustanova za prinudnu naplatu, ove poslove obavlja organizaciona jedinica Prinudna naplata Narodne Banke Srbije, sada preko dva odeljenja u svom sastavu i to: 1. Odeljenja za prijem, kontrolu i unos osnova naloga u Kragujevcu i 2. Odeljenja za operativne poslove u Beogradu. U skladu sa ovako postavljenom organizacionom strukturom poslovi prijema, kontrole i evidentiranja osnova za prinudnu naplatu obavljaju se u Odeljenju u Kragujevcu, a sprovođenje izvršenja razmenom elektronskih poruka sa bankama u Odeljenju u Beogradu.

U prvom delu rada razmatraju se generalne karakteristike platnog sistema Republike Srbije koje su relevantne za funkcionisanje mehanizma prinudne naplate. U kontekstu ovog razmatranja je sagledavanje karakteristika samog koncepta prinudne naplate, njegovog normativnog regulisanja i organizacionog uspostavljanja. Drugi deo rada bavi se analizom konkretnih funkcija svih faza u sprovođenju procesa prinudne naplate, pri čemu se posebna pažnja posvećuje aktivnostima Odeljenja za prijem, kontrolu i unos osnova naloga u Kragujevcu. U cilju sagledavanja potencijalnih mogućnosti angažovanja odeljenja u Kragujevcu u uslovima aktuelnih implementiranja određenih rešenja na SEPA osnovama i u ovoj oblasti poseban deo bavi se analizom rezultata poslovanja ovog odeljenja u prethodne tri godine.

1. Karakteristike platnog sistema Srbije u domenu prinudne naplate

Osnovne karakteristike samog koncepta prinudne naplate, principi i organizacija sprovođenja procedure prinudne naplate definisane su većim brojem zakonskih propisa i podzakonskih akata, među kojima su najznačajniji: Zakon o platnom prometu, Zakon o izvršnom postupku, Zakon o stečaju, Zakon o menici i Odluka NBS o vršenju prinudne naplate. Posebnim odlukama, uputstvima i instrukcijama guvernera Narodne banke Srbije precizirani su konkretni elementi operativnog funkcionisanja ovog mehanizma.

Ključni elementi institucionalne infrastrukture koncepta prinudne naplate sa računa dužnika, odgovornosti i kontrole u Srbiji definisani su u glavi XI, članovima 47-49 Zakona o platnom prometu. Konkretno, osnov za sprovođenje mehanizma prinudne naplate definisan je članom 47, pravni osnov za menice i ovlašćenja da iniciraju proces prinudne naplate članom 47a, odgovornost Narodne banke Srbije za sprovođenje prinudne naplate na teritoriji Republike Srbije članom 48, obaveza banaka da za izvršavanje prinudne naplate III reda prioriteta obaveštavaju Narodnu banku Srbije u slučaju nedostatka sredstava na računu dužnika, ili njihovom nedovoljnom iznosu za izvršenje prinudne naplate članom 49, a organizacija vršenja poslova prinudne naplate prelaznim i završnim odredbama u članu 57.

Odluka Narodne banke Srbije o vršenju prinudne naplate sa računa klijenta sastavljena je u skladu sa već pomenutim članovima Zakona o platnom prometu. Prvobitna odluka objavljena je još u Službenom glasniku 2004. godine (br. 58) pod nazivom Odluka o načinu sprovođenja prinudne naplate sa računa klijenta, i doživela je više izmena da bi danas aktuelna Odluka o načinu vršenja prinudne naplate sa računa klijenta sublimirala sve prepravke i bila jedina operativna (Sl. Glasnik br. 47, 2011 b).

U platnom prometu Srbije prinudna naplata podrazumeva obavezu i ovlašćenje Narodne banke Srbije da sa svih bankarskih računa dužnika na kojima ima sredstava (dinarskih i deviznih), bez saglasnosti dužnika, izvrši naplatu obaveza po prispelim izvršnim rešenjima (poreskih, carinskih, sudskih i drugih organa) i naložima (po osnovu hartija od vrednosti, menica i ovlašćenja) prema redosledu prioriteta koji zavisi od tipa prispelog dokumenta, dok se u okviru istog reda prioriteta redosled izvršenja zasniva na vremenu prijema naloga.

Prinudna naplata može da se sprovodi nad sledećim dužnicima: 1. Pravnim licima koja imaju račune kod banaka, 2. Fizičkim licima koja imaju račune kod banaka i 3. Bankama koje

imaju račune kod Narodne banke Srbije. Predviđeno je da se naplata vrši u dinarima, ali da može da se izvrši sa svih računa dužnika, dinarskih i deviznih. Procedura je u izvesnoj meri drugačija u slučajevima kada su poverioci strana fizička ili pravna lica. Tada se dosuđeni iznosi po sudskim rešenjima izvršavaju u korist nerezidentnih računa kod banaka u dinarskoj protivvrednosti deviznog duga.

Potencijalni osnov za sprovođenje mehanizma prinudne naplate sredstava sa računa dužnika, koji se vrši sa svih računa dužnika kod banaka na kojima ima sredstava (prema članu 47) mogu biti:

- izvršna rešenja poreskih, carinskih i drugih nadležnih organa – rangirana prema vremenu prijema;
- izvršna sudska rešenja, drugih izvršnih naslova, zakonskih ovlašćenja – rangiranih prema vremenu prijema;
- nalozi poverilaca na osnovu hartija od vrednosti, menica ili ovlašćenja koje je dužnik dao svojoj banci i poveriocu – rangiranih prema vremenu prijema.

Sa aspekta određivanja primata u realizaciju prinudne naplate postojeći sistem predviđa postojanje tri reda prioriteta. Rešenja iz prve i druge tačke ovog člana su osnovi za vršenje prinudne naplate I i II reda prioriteta, dok su nalozi iz treće tačke osnov za sprovođenje prinudne naplate III reda prioriteta. Iz ovoga se lako može zaključiti da je sistem prinudne naplate dizajniran tako da prvenstvo naplate imaju država i državni organi u odnosu na privredu i privatne poverioce, za koje je rezervisan tek treći red prioriteta. Vreme prijema osnova za naplatu ima značaja samo u okvirima konkretnih kategorija prioriteta.

Između realizacije transfera zaduženja po osnovama I i II reda prioriteta i realizacije transfera zaduženja po osnovu III reda prioriteta postoje izvesne razlike koje se smatraju značajnim sa pozicija ekonomičnosti i efikasnosti našeg platnog sistema i njegove kompatibilnosti sa SEPA osnovama. Prilikom realizacije transfera zaduženja po osnovama I i II reda prioriteta relacije su podnosilac-služba prinudne naplate, a kod transfera zaduženja po osnovu III reda proriteta relacije su podnosilac-banka-služba prinudne naplate. Smatra se da je stepen kontrole od strane banaka nedovoljan kod transfera zaduženja po osnovama I i II reda prioriteta jer banke nemaju uvid u osnove naplate. Pored toga, rešenje za naplatu potraživanja po osnovu III reda prioriteta se kritikuje sa pozicija ograničavanja mogućnosti banaka da pruže kompletne servis usluge svojim komitentima zbog toga što poverilac osnov naplate i nalog za naplatu ne može da inicira preko svoje banke već banke svog dužnika (Vuksanović, str. 221) Ovo ograničenje je u fazi eliminisanja uvođenjem sistema direktnih zaduživanja.

Narodna banka Srbije odgovorna je za sprovođenje postupka prinudne naplate na teritoriji Republike Srbije, a sam postupak sprovodi tako što po prijemu osnova za početak procesa prinudne naplate (rešenja ili naloga), dostavlja svim bankama zahteve za blokiranjem sredstava na svim dinarskim i deviznim računima konkretnog dužnika i dostavljanjem obaveštenja o raspoloživim sredstvima dužnika po ovim računima (član 48).

Smisao uvođenja obaveze obaveštavanja o raspoloživim sredstvima dužnika po ovim računima je da se obezbedi potreban iznos sredstava za izvršenje prinudne naplate celokupnog iznosa (u slučaju nedostatka sredstava na račun, odnosno računima dužnika kod jedne banke, ova obaveza se prenosi na račune dužnika kod drugih banaka, kod kojih ima dovoljno sredstava). U cilju obezbeđivanja adekvatnog realizovanja samog procesa prinudne naplate bankama je zabranjeno da dužniku prema kome se obavlja prinudna naplata otvaraju nove bankarske račune ili dozvole prenose sredstava sa računa tokom ovog procesa. Sa druge strane, nakon izvršenja prinudne naplate, banke se hitno obaveštavaju o završetku procesa kako bi se deblokirali računi dužnika i omogućilo normalno korišćenje preostalih sredstava.

Po dobijanju izveštaja o stanju na računima, Narodna banka Srbije vrši zaduživanje onog dinarskog računa dužnika na kome ima najviše sredstava, i to u iznosu potrebnom za podmirenje

obaveze iz podnetog osnova za prinudnu naplatu. Ako na dinarskom računu na kome ima najviše sredstava nema dovoljno sredstava za podmirenje celokupne obaveze iz osnova, redom se do namirenja obaveze zadužuju ostali dinarski računi dužnika, i to po visini raspoloživih sredstava od računa sa najviše sredstava do onog sa najnižim iznosom sredstava. Ukoliko se ni sredstvima sa svih dinarskih računa dužnika ne mogu namiriti obaveze iz osnova prinudne naplate, Narodna banka Srbije nalaže bankama kod kojih dužnik ima otvoren devizni račun da pristupe izvršenju prinudne naplate, takođe redom prema visini raspoloživih sredstava na pojedinačnim računima dužnika, od računa sa najvišim iznosom deviznih sredstava do računa sa najnižim iznosom.

U sredstva koja se koriste za izvršenje prinudne naplate ulaze dinarska sredstva koja se vode na dinarskim računima kod banaka kao i dinarska protivvrednost deviznih sredstava koja se vode na deviznim računima kod banaka. U ovu masu ulaze i sredstva oročenih depozita na oročenim računima kod banaka, pri čemu je banka dužna da u slučaju nedostatka sredstava za naplatu obaveze iz osnova, nakon isteka perioda oročenja ova sredstva stavi na raspolaganje za izvršenje prinudne naplate. Od prinudne naplate su izuzeta sredstva čije je izuzeće regulisano zakonom, aktom Vlade ili uredbom Skupštine Republike Srbije, sredstva donacija ili humanitarne pomoći, sredstva rezervisana po osnovu akreditiva ili po osnovu obezbeđenja kredita, sredstva samodoprinosa, sredstva formiranja robnih rezervi, kao i tuđa sredstva na računima dužnika.

Da bi menice i ovlašćenja predstavljala pravni osnov za iniciranje procesa prinudne naplate moraju biti registrovane u registru menica i ovlašćenja pri Narodnoj banci Srbije, koji se vodi u elektronskom formatu, i kao javna knjiga je dostupan na Internet adresi Narodne banke Srbije (Sl. Gl. RS br. 56/2011 god.). Pri tome, u registru moraju biti upisani relevantni podaci vezani za ove dokumente: serijski broj menice (ovlašćenja), datum izdavanja menice (ovlašćenja), datum dospeća menice (ovlašćenja), datum i vreme registracije menice (ovlašćenja), matični broj dužnika, jemca ili avaliste i iznos i osnov izdavanja menice (u slučaju blanko menica samo osnov izdavanja menice). Dužnik je obavezan da svojoj banci uputi zahtev za registraciju menice, odnosno ovlašćenja, pri čemu banka vrši registraciju i dostavlja potvrdu o izvršenoj registraciji (regulisano članom 47).

2. Uloga Odeljenja za prijem, kontrolu i unos osnova naloga u Kragujevcu u procesu prinudne naplate

Operativno sprovođenje procesa prinudne naplate podrazumeva obavljanje sledećih aktivnosti: 1. prijem i evidentiranje rešenja osnova I i II reda prioriteta i naloga III reda prioriteta, 2. kontrolu ispravnosti osnova (rešenja i naloga) i vraćanje neispravnih osnova donosiocu i 3. Unošenje rešenja u program. Dalje, izvršenje rešenja i naloga realizuje se razmenom elektronskih poruka između Prinudne naplate i banaka kroz blokadu matičnog broja dužnika, što podrazumeva blokadu svih računa dužnika i zabranu otvaranja novih računa takvom dužniku.

Odeljenje za prijem, kontrolu i unos osnova naloga u Kragujevcu obavlja poslove prijema, kontrole i evidentiranja osnova za prinudnu naplatu (izvršnih rešenja poreskih, carinskih i drugih nadležnih organa, izvršnih sudskih rešenja i drugih izvršnih naslova) od 2005. godine. Do tada je ove poslove obavljalo, najpre dvadeset sedam regionalnih ekspozitura, a kasnije pet filijala Narodne banke Srbije. U Odeljenje za prijem, kontrolu i unos osnova naloga u Kragujevcu se danas slivaju svi osnovi zakonskih i sudskih rešenja sa teritorije Srbije i na tim poslovima je angažovano 49 zaposlenih.

U okviru poslova evidencije, Odeljenje za prijem, kontrolu i unos osnova naloga u Kragujevcu evidentira primljene i vraćene osnove za naplatu, beležeći pri tome redni broj i datum prijema osnova, naziv, matični broj i poreski broj dužnika, broj računa za izvršenje, nazive donosioca i poverioca, uz broj računa poverioca, a za vraćene osnove i datum vraćanja, razlog i napomenu uz vraćanje. Pored evidentiranja podataka o svakom pojedinačnom nalogu, u

elektronskoj formi ista služba vodi i evidenciju primljenih naloga III reda prioriteta naplate, evidenciju rešenja i zaključaka kojima je određena prinudna naplata, evidenciju primljenih reklamacija i žalbi na rešenja prinudne naplate, evidenciju zahteva podnetih Upravi za trezor o preknjižavanju javnih prihoda u postupku prinudne naplate.

U delokrug poslova kontrole Odeljenja za prijem, kontrolu i unos osnova naloga u Kragujevcu spada i provera samog postojanja dostavljenih osnova za prinudnu naplatu osnova iz I ili II reda prioriteta (rešenja državnih organa) adekvatnost i potpunost njihovog sadržaja, posebno odgovarajuće podatke: 1. vezane za sam osnov, u smislu rednog broja, datuma, naziva i potpisa donosioca osnova i podatke 2. vezane za nalog za prinudnu naplatu iz osnova, u smislu podataka o dužniku i samom dugovanju.

Odeljenja za prijem, kontrolu i unos osnova naloga u Kragujevcu vraća osnov izdavaocu uz prpratno pismo o razlozima odbijanja osnova u slučaju utvrđivanja neispravnosti podataka na samom osnovu, ili u vezi sa nalogom iz osnova. U suprotnom, nakon provere, unosi podatke iz osnova za naplatu u bazu prinudne naplate, odnosno postupa po nalogima za prinudnu naplatu. Unosom osnova za prinudnu naplatu za one dužnike koji do sada nisu bili u procesu prinudne naplate, dalje aktivnosti sprovođenja procesa prinudne naplate prenose se na Odeljenje za operativne poslove u Beogradu.

Odeljenje za operativne poslove u Beogradu šalje svim bankama elektronsku poruku SMT 713, kojom nalaže da klijentu banaka, u ovom slučaju dužniku iz osnova prinudne naplate, blokiraju sve dinarske i devizne račune i onemogućuje otvaranje novih računa i prenos sredstava između već postojećih. Banke su dužne da elektronskom porukom SMT 718 obaveste Odeljenje za operativne poslove u Beogradu o stanju po svim računima dužnika, i to dinarskim, deviznim i depozitnim, i da dalje obaveštavaju o eventualnim promenama na računima.

Odeljenje za operativne poslove u Beogradu obavlja dalje sve operativne poslove - daje elektronskom porukom SMT 719 instrukciju banci kod koje dužnik ima najviši iznos sredstava na dinarskom računu, da izvrši prenos sredstava sa blokiranog računa. Ako sredstva sa ovog računa nisu dovoljna za namirenje dugovanja, ista poruka šalje se i ostalim bankama kod kojih dužnik ima dinarska sredstva, i to po visini raspoloživih dinarskih sredstava od računa sa najviše sredstava do onog sa najnižim iznosom sredstava. Ako se ni sredstvima sa svih dinarskih računa dužnika ne mogu namiriti obaveze iz osnova prinudne naplate, porukom SMT 719 Odeljenje za operativne poslove u Beogradu nalaže bankama kod kojih dužnik ima otvoren devizni račun da pristupe izvršenju prinudne naplate, takođe redom prema visini raspoložive dinarske protivvrednosti deviznih sredstava na računu dužnika od računa sa najvišim iznosom deviznih sredstava do računa sa najnižim iznosom.

Banke su dužne da po primljenoj poruci SMT 719 odmah izvrše prenos sredstava na račun preciziran u toj poruci i o tome obaveste Odeljenje za operativne poslove u Beogradu porukom SMT 720. U slučaju kada banke ne postupe po instrukcijama iz poruke SMT 719 ili ne obaveste Odeljenje za operativne poslove u Beogradu porukom SMT 720 najkasnije početkom sledećeg radnog dana, ova šalje banci novu poruku SMT 719 na osnovu informacija iz nove poruke SMT 718. Sve termine za slanje poruka u komunikaciji Prinudne naplate i poslovnih banaka, kao i formate poruka, propisuju organi Narodne banke Srbije.

Nalog za prinudnu naplatu po osnovu menica, ovlašćenja i hartije od vrednosti dostavlja se banci koja je precizirana u nalogu, a koja je dužna da pre izvršenja naplate proveri sadržaj menice, ovlašćenja ili hartija od vrednosti, proveri sadržaj ovih dokumenata, njihovu ročnost kao i da li postoji pravni osnov za naplatu. Banka će uputiti Odeljenju za operativne poslove u Beogradu elektronsku poruku SMT 710, gde će u delu 71051 predviđenom za tip dokumenta uneti odgovarajući šifru, u zavisnosti od toga kog je tipa menica, odnosno ko je jemac.

Kada na računu jemca ima dovoljno sredstava, banka će izvršiti naplatu po osnovu naloga proisteklog iz menice. Međutim, ukoliko sredstava na računu nema, ili ih ima delimično,

banka neće vršiti samostalno naplatu, već će uputiti Odeljenju za operativne poslove u Beogradu elektronsku poruku SMT 710. Po prijemu poruke, služba Prinudne naplate utvrđuje da li je banka porukom garantovala za ispravnost unetih podataka, pa ako jeste, pristupa prinudnoj naplati. U slučaju da poruka SMT 710 nema adekvatnu potvrdu ispravnosti podataka, ovakva poruka se odbija, a Odeljenje za operativne poslove u Beogradu šalje banci elektronsku poruku SMT 796 sa kodom 31, kojom zahteva od banke novu poruku SMT 710, ovaj put sa odgovarajućom potvrdom. Takođe, Odeljenje za operativne poslove u Beogradu automatski vraća i sve poruke primljene posle 15:30 u toku radnog dana, i to porukom SMT 796 sa kodom 39. U slučaju da je poruka prihvaćena i naplata iz naloga izvršena, Odeljenje za operativne poslove u Beogradu šalje banci poruku SMT 796 sa kodom 37, što znači da je nalog izvršen u potpunosti.

U slučaju da banka dužnika na naplatu primi menicu sa meničnim jemstvom – avalom banke, najpre se sprovodi procedura slična već opisanoj – provere ispravnosti menice i postojanja elemenata menice propisanih zakonom. Ukoliko se utvrdi da menica nije potpuno ispravna, vraća se donosiocu uz pismeno obrazloženje razloga za odbijanje isplate menice. Ako se utvrdi valjanost menice, poverilac podnosi i pismenu saglasnost da se, u slučaju nedostatka novca na računima meničnog dužnika, naplata menice može izvršiti sa računa banke avaliste. Dalja procedura slična je već opisanoj proceduri naplate: ukoliko na računu meničnog dužnika ima dovoljno novca za naplatu menice, ona se naplaćuje u celosti; u slučaju nedostatka sredstava, ili nedovoljnih sredstava za naplatu celokupnog meničnog potraživanja, potraživanje se ne naplaćuje delimično, već banka predaje menicu Odeljenju za operativne poslove u Beogradu, i dalje se po osnovu potraživanja vrši prinudna naplata. Kada je banka dužnika ujedno i avalista na menici, ona može isplatiti menično potraživanja ukoliko je u trenutku predaje menice račun dužnika već bio u blokadi.

Situacija je donekle drugačija u slučaju da se kao avalista pojavljuje drugo pravno lice. Nakon prijema takve menice, i provere postojanja i valjanosti svih zakonom propisanih elemenata menice, banka dužnika pokušava naplatu menice sa računa dužnika. U nedostatku sredstava za naplatu ukupnog potraživanja, menicu predaje Odeljenju za operativne poslove u Beogradu na naplatu. Banka očekuje da će sledećeg radnog dana pre 10:00 časova primiti elektronsku poruku SMT 796 sa kodom 37, što znači da je nalog izvršen u potpunosti. Ako ovakva poruka ne stigne, banka podnosi zahtev Odeljenju za prijem, kontrolu i unos osnova naloga u Kragujevcu za dobijanje informacija o naplaćenom iznosu u procesu prinudne naplate, i za povlačenje daljeg naloga. Nakon dobijanja adekvatnih informacija, banka šalje poruku SMT 710 na teret avaliste – pravnog lica, čime se otvara mehanizam prinudne naplate sa računa avaliste za neisplaćeni iznos meničnog potraživanja. Ukoliko avalista nema račun u banci dužnika, ili na računu nema sredstava za izmirenje celokupnog ostatka meničnog potraživanja, banka poziva meničnog poverioca da preuzme menicu i potvrdu o naplaćenom delu i ostatku meničnog potraživanja, i da ih odnese u banku avaliste.

Odeljenje za prijem, kontrolu i unos osnova naloga u Kragujevcu može zaustaviti pokrenut proces prinudne naplate u sledećim slučajevima: kada se od donosioca primi rešenje o zaustavljanju ili odlaganju vršenja prinudne naplate – do odluke nadležnog organa o nastavku prinudne naplate; kada se od poverioca dobije zahtev o povlačenju rešenja za prinudnu naplatu uz dokaz da je o ovom zahtevu obavešten i nadležni sud – do donošenja odluke suda o obustavi prinudne naplate; kada se primi rešenje sa nalogom za obustavu procesa prinudne naplate. Pored ovoga, prinudnu naplatu moguće je zaustaviti i u slučaju naplate po osnovu naloga proisteklih iz menica, ovlašćenja i HoV, u slučaju kada poverilac preko svoje banke obavesti Odeljenja za prijem, kontrolu i unos osnova naloga u Kragujevcu o zahtevu za obustavu.

Poseban razlog za zaustavljanje procesa sprovođenja prinudne naplate je promena statusa dužnika nad kojim se ona vrši, na osnovu odluke nadležnih sudova. U tom kontekstu se: 1. zaustavlja vršenje prinudne naplate po osnovima i nalogima nad dužnikom za koga je sud doneo rešenje odlaganja ili zabrane vršenja prinudne naplate u toku stečajnog postupka 2. obustavlja

prinudna naplata evidentiranih osnova i naloga kada od nadležnog suda primi rešenje da je nad dužnikom otvoren postupak stečaja (o čemu Odeljenju za operativne poslove u Beogradu šalje elektronsku poruku svim bankama SMT 796 sa kodom 44 – stečaj).

Sa vršenjem prinudne naplate po neizvršenim osnovima i nalogima se nastavlja kada se od nadležnog suda primi rešenje o obustavljanju stečajnog postupka nad dužnikom. Ukoliko je za dužnika usvojen plan reorganizacije, briše se status dužnika u stečaju. U slučaju kada se prinudna naplata rešenjem o izvršavanju vrši nad dva solidarna dužnika, naplata se u celini vrši od dužnika prema redosledu koji je određen rešenjem, a ako rešenje ne određuje redosled, onda prema redosledu navođenja dužnika u rešenju.

Merama nadležnog organa može biti zatraženo i obezbeđenje određenog novčanog iznosa dužnika, pri čemu se elektronskim porukama nalaže svim bankama da izvrše prenos sredstava sa računa na samo jedan račun koji ovaj dužnik ima kod jedne od banaka, a toj banci se nalaže obezbeđenje računa i zabrana raspolaganja sredstvima sve do dobijanja daljih instrukcija od Odeljenja za prijem, kontrolu i unos osnova naloga u Kragujevcu. Pregledom baze podataka može se utvrditi da je prinudna naplata izvršena u pogrešnom iznosu, nad pogrešnim dužnikom ili u korist pogrešnog poverioca. U tom slučaju nalaže se bankama kod kojih primalac sredstava ima otvoren račun da izvrše povraćaj prenetih sredstava, kako bi postupak prinudne naplate mogao biti ponovo izvršen.

3. Funkcionisanje sistema prinudne naplate u periodu 2010-2012

U analizi funkcionisanja mehanizma prinudne naplate u platnom prometu Srbije značajno je imati u vidu kvantitativne vrednosti, kako u njihovom sumarnom iznosu tako i po pojedinim segmentima (ukupan iznos primljenih, iskontrolisanih i evidentiranih rešenja osnova od poreskih uprava, carine, sudova i privatnih izvršitelja, odlaganjima i obustavama izvršenja i sl). Mada je posmatrani vremenski period kratak, prezentirani podaci pružaju mogućnost za grublje sagledavanje nekih osnovnih tendencija.

Narodna banka Srbije u svom redovnom godišnjem izveštaju o poslovanju koji podnosi Narodnoj skupštini, dostavlja podatke o svojim aktivnostima i rezultatima rada. Pored izveštaja o merama i rezultatima vođenja moentarne politike, i nadgledanja banakrskog sektora, dostavlja i podatke vezane za poslove platnog prometa, a među drugim aktivnostima, dostavlja i iscrpne podatke o poslovima prinudne naplate. U tabeli 1 dat je pregled kretanja najvažnijih veličina u domenu poslova prinudne naplate za 2010., 2011. i 2012. godinu.

Tabela 1: *Kretanje godišnjih vrednosti poslova prinudne naplate u periodu 2010-2012*

Posmatrane veličine	2010	2011	2012
Broj primljenih rešenja	276612	319280	314738
Broj vraćenih rešenja	28497	34466	31020
Broj rešenja koja se ne sprovode elektronski	989	798	665
Rešenja poslata od strane Poreske uprave	60645	61885	52190
Broj otvorenih stečajnih postupaka	1763	1317	1005
Broj zatvorenih stečajnih postupaka	318	371	395
Broj poslatih poruka	9750135	10283298	9214421
Broj poziva call centru	86015	56572	36772
Broj izatih potvrda	15440	20098	18791

Izvor: Godišnji izveštaj o poslovanju i rezultatima rada NBS za 2010., 2011. i 2012. godinu

Na bazi podataka iz izveštaja Narodne banke Srbije može se zaključiti da je od organizacionih jedinica poreskih uprava, carine, sudova, privatnih izvršitelja i ostalih nadležnih organa primljeno, iskontrolisano i evidentirano u prinudnoj naplati više rešenja u 2011. i 2012. godini u odnosu na 2010. godinu. Tokom 2012. godine primljeno je nešto manje rešenja u odnosu na 2011. godinu ali je takođe manje rešenja vraćeno zbog nepravilnosti, tako da je u proceduru ušao približno jednak broj rešenja. Broj onih rešenja koja se ne sprovode elektronskim putem (u kojima su dužnici sindikati ili skupštine stanara) opada iz godine u godinu, i na kraju posmatranog perioda je za trećinu niži u odnosu na početak. Ovakva kretanja su jedan od pokazatelja sve većeg prihvatanja elektronskih plaćanja kod nebankarskih transaktora u Srbiji.

Više od polovine primljenih osnova za prinudnu naplatu čine rešenja primljena od privrednih, osnovnih sudova i privatnih izvršitelja. U strukturi primljenih sudskih rešenja značajan broj predstavljaju primljena rešenja o odlaganju izvršenja i obustavi izvršenja. Među rešenjima primljenim od organizacionih jedinica republičkih poreskih uprava i poreskih jedinica lokalne samouprave evidentan je veliki broj rešenja o privremenim merama za obezbeđenje naplate poreskih potraživanja zabranom poreskom obvezniku izmirenja obaveza prema trećim licima asignacijom, cesijom ili kompenzacijom. Narodna banka Srbije u svom izveštaju navodi da su ova rešenja mahom suvišna, jer poreska uprava šalje rešenja o zabrani raspolaganja sredstvima i izmirenja obaveza prema trećim licima asignacijom, cesijom ili kompenzacijom istovremeno sa rešenjima o naplati poreza, pa je ta mera već evidentirana. Prema navodima Narodne banke Srbije o ovome je bilo više puta reči u razgovorima sa Poreskom upravom, ali to nije rezultiralo umanjnjem broja rešenja koja su pristizala.

Kako stečajni postupak utiče na proces prinudne naplate, u izveštaju Narodne banke Srbije nalazi se i evidencija otvorenih, odnosno, zaključenih stečajnih postupaka u toku godine. Iz podataka se vidi da broj otvorenih stečajnih postupaka opada tokom posmatranog perioda, dok se broj zaključenih stečajnih postupaka povećava.

Budući da se prinudna naplata osnova i naloga na teret dužnika sprovodi razmenom elektronskih poruka, u izveštaju Narodne banke Srbije vodi se evidencija poslatih poruka. Njihov ukupan broj po svim tipovima poruka varira tokom godina, i ne prati rast obima dostavljenih rešenja – najniži je na kraju posmatranog perioda, a najviši tokom 2011. godine.

Konačno, poslednji red u tabeli 1 prikazuje broj pisanih potvrda koje je, po zahtevu stranaka, a uz naplatu po tarifi koju propisuje Narodne banke Srbije, dostavila služba Prinudna naplata. Broj je proporcionalan broju ukupno primljenih rešenja, tj. najviši je za 2011. godinu. Treba imati u vidu da u ovaj broj ne ulaze rešenja koja se dostavljaju državnim organima na njihov zahtev, jer se ova rešenja ne naplaćuju.

Na zahtev stranaka prinudna naplata izdaje potvrde o broju dana nelikvidnosti, ukupnom iznosu blokade i redosledu određenih naloga u evidenciji, ukupnom iznosu blokade i redosledu određenog naloga u evidenciji neizvršenih osnova i naloga blokiranog dužnika u prinudnoj naplati. Što se tiče broja poziva call centru, za prijem poziva odgovorna je Prinudna naplata u Kragujevcu. Broj poziva opada tokom godina – 2010. je bio najviši, s tim što se u izveštaju za ovu godinu može naći da i ova cifra predstavlja pad u odnosu na prethodnu godinu. Tome je doprineo trend sve boljeg i transparentnijeg objavljivanja podataka, koji podrazumeva da se spisak dužnika u blokadi preko dve godine nalazi na sajtu Narodne banke Srbije, te da preko web servisa stranke mogu dobiti sve željene podatke. Sami prikazi su veoma detaljni, i sadrže iznos blokade, broj dana nelikvidnosti, mogućnost dobijanja podataka o primljenim, evidentiranim, vraćenim i obustavljenim rešenjima sudova, poreske uprave i drugih nadležnih organa.

Značajno angažovanje prinudne naplate u posmatranom periodu bilo je usmereno na sveobuhvatnu kontrolu dosijea dužnika u pravcu sređivanja i uspostavljanja realne baze podataka o dužnicima i potraživanjima poverilaca od dužnika u prinudnoj naplati.

Zaključak

U platnom prometu Srbije dugi niz godina dolazi do izražaja problem finansijske nediscipline koji je kulminirao 2008. godine. Odlaganje naplate potraživanja po zahtevu poverilaca pojavljuje se kao ozbiljan problem koji, po osnovu domino efekta, sa sobom nosi konstantno povećanje nelikvidnosti privrednog sektora. U cilju rešavanja ovog problema u Srbiji je uveden sistem blokade svih računa preduzeća dužnika ukoliko se pokrene proces prinudne naplate i Registra menica i ovlašćenja u okviru Narodne banke Srbije. Ova unapređenja se ocenjuju kao korak približavanja pravilima za obavljanje direktnih zaduženja po osnovu ovlašćenja.

Sistem prinudne naplate u sadašnjim uslovima funkcioniše na principima transfera zaduženja po osnovu tri reda prioriteta, od kojih prva dva pripadaju državi, a samo treći pripada potraživanjima privrednih subjekata. Funkcionisanje mehanizma prinudne naplate potraživanja za pravna lica i preduzetnike koji funkcioniše pod okriljem Narodne banke Srbije predstavlja ključni element trenutne neusklađenosti platnog sistema Srbije sa propisima Evropske unije.

Zamena sistema prinudne naplate sistemom direktnih zaduživanja predstavljaće dalji korak u razvoju tržišne infrastrukture za obavljanja poslova platnog prometa i bitan element za usklučivanje Srbije u jedinstveno evropsko područje plaćanja. Sistem direktnih zaduženja korenito menja pristup već dizajniranim odnosima između svih učesnika u platnom prometu, redukuje ulogu države na kontrolnu i ubrzava razvoj tržišne infrastrukture za obavljanje poslova platnog prometa.

U uslovima funkcionisanja sistema direktnog zaduživanja biće otvoreno pitanje sagledavanja opravdanosti funkcionisanja mehanizma prinudne naplate na sadašnjim principima (princip tri reda prioriteta), postojećoj organizacionoj osnovi, cenama usluga i slično. Kako se sada vrše pripreme za implementiranje sistema direktnog zaduženja na osnovama SEPA projekta u segmentu trećeg reda prioriteta koji pripada potraživanjima privrede može se očekivati da će sistem prinudne naplate za potraživanja po osnovu prva dva prioriteta i dalje funkcionisati u bližoj budućnosti. Na ovakav zaključak upućuje i činjenica da je problem sprovođenja prinudne naplate prisutan i rešavan institucionalno i organizaciono na sličan način i u drugim zemljama regiona preko jedinstvenih institucija (klirinške kuće bankarskih organizacija – KIBS u Makedoniji, agencije FINA kao naslednice dela nekadašnjeg ZOP-a u Hrvatskoj, posebne Agencije za javnopravnu evidenciju i naplatu - AJ PES u Sloveniji).

Ove činjenice mogu biti značajne sa pozicija procene perspektiva sistema prinudne naplate u bližoj budućnosti i funkcionisanja Odeljenja za prijem, kontrolu i unos osnova naloga u Kragujevcu u postojećim i budućim institucionalnim i organizacionim rešenjima. Funkcionisanje ovog odeljenja je značajno za grad, samim tim što se radi o jedinoj državnoj finansijskoj institucija sa sedištem u Kragujevcu. U pitanju je institucija od nacionalne važnosti, koja svojim poslovanjem pokriva teritoriju čitave države, i na koju su upućene kako sve državne institucije, tako i svi privredni subjekti bez obzira na regionalnu pripadnost. Posmatrano šire, u kontekstu celokupnog privrednog sistema Srbije, Odeljenja za prijem, kontrolu i unos osnova naloga u Kragujevcu je jedna od samo dve ekonomske institucije nacionalnog značaja sa sedištem u Kragujevcu.

Reference

1. Bradić Martinović A., Zubović A., Jeločnik M, (2011) Sistem direktnih zaduženja kao metod efikasnije naplate potraživanja u Srbiji, Ekonomika br.1
2. Dugalić, Direct debit – od ideje do realizacije, (2012) Bankarstvo br. 4
3. European Payments Council (2007) EPC066/06 version 1.3: 'Making SEPA a reality', Brussels: European Payments Council AISBL, 9 January

4. Odluka o bližim uslovima, sadržini i načinu vođenja registra menica i ovlašćenja, (2011) Službeni Glasnik RS, br. 56
5. Odluka o načinu vršenja prinudne naplate sa računa klijenta, (2011b) „Službeni glasnik RS“ br 47
6. Odluka o načinu sprovođenja prinudne naplate sa računa klijenta, (2004) „Službeni glasnik RS“ br. 58
7. Principi i efekti primene sistema za direktna zaduživanja, (2008) pitanja i odgovori, Bankarstvo br. 5-6
8. Vasić Nela, (2007) Koncept integralnog plaćanja u evro-zoni, Bankarstvo, br.9-10,
9. Vuksanović, E. (2009) Elektronski sistemi plaćanja, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu
10. Zakon o platnom prometu Republike Srbije, „Službeni list SRJ“, br. 3/2002 i 5/2003 i „Službeni glasnik RS“, br. 43/2004, 61/2006 i 31/2011

Internet izvori

1. Godišnji izveštaj o poslovanju i rezultatima rada (2010), Narodna Banka Srbije dostupno na <http://www.nbs.rs/internet/latinica/90/> (datum pristupa 28.02.2014.)
2. Godišnji izveštaj o poslovanju i rezultatima rada (2011), Narodna Banka Srbije dostupno na <http://www.nbs.rs/internet/latinica/90/> (datum pristupa 28.02.2014.)
3. Godišnji izveštaj o poslovanju i rezultatima rada (2012), Narodna Banka Srbije dostupno na <http://www.nbs.rs/internet/latinica/90/> (datum pristupa 28.02.2014.)