

# Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

## Economy and Market Communication Review

Табела 2. Заштита потрошача: компаративна анализа земаља  
Западног Балкана и Србије

Аспекти	Хрватска	Македонија	БиХ	Србија
ЗАКОНОДАВНИ Закон о заштити потрошача	Проглашен 2007. ступио на снагу 2007.	Проглашен 2007, ступио на снагу 2007. Измене Закона 2009.	Проглашен 2006, ступио на снагу 2006.	Проглашен 2010, ступио на снагу 2011.
ИЗВРШНО Тело за надзор тржишта и заштиту потрошача*	Државни инспекторат  <i>Предности:</i> Подручје рада проширено на активности информисања и едукације  <i>Недостаци:</i> Закон је добар и проводи се. Недовољна усклађеност и	Државни инспекторат  <i>Предности:</i> Ефикасност у раду и даље јачање административног капацитета  <i>Недостаци:</i> Недовољна усклађеност међу телима	Агенција за надзор над тржиштем  <i>Предности:</i> Почетак јачања административног капацитета  <i>Недостаци:</i> Закон постоји, али се недовољно спроводи и нема довољне усклађености и	Тржишна инспекција  <i>Предности:</i> Напредак у раду и јачи административни капацитет  <i>Недостаци:</i> Закон се прово ди али је недовољ на усклађеност и сарадња међу



**Vanjskotrgovinska/Spoljnotrgovinska komora Bosne i Hercegovine**

Branislava Đurđeva 10  
71000 Sarajevo

Tel: +387 33 56 62 22; Fax: +387 33 21 42 92

Web: <http://www.komorabih.ba>

---



78000 Banja Luka, Treći Prigradski put bb, tel +387 51 435 795

[www.urban.ba](http://www.urban.ba)

---



Brezičanski put bb, 75000 Prijedor  
tel +387 52 520 522, fax +387 52 520 552

[www.sconto-prom.com](http://www.sconto-prom.com)

UDK: 33

**PANEVROPSKI UNIVERZITET**  
**ΑΡΕΙΟΝ**  
**УНІВЕРСИТЕТ**  
za multidisciplinarnu i virtualnu studiju  
Pan-European University for Multidiscipline & Virtual Studies  
Banja Luka



ISSN: 2232-8823

*Fakultet poslovne ekonomije*



# Časopis za ekonomiju *i tržišne komunikacije*

---

**Economy and Market  
*Communication Review***

*Economy and Market Communication Review*

**Časopis za ekonomiju  
i tržišne komunikacije**

**IZDAVAČ:**

PANEVROPSKI UNIVERZITET "APEIRON"  
FAKULTET POSLOVNE EKONOMIJE  
Pere Krece 13, 78102 Banja Luka, BiH/RS  
www.apeiron-uni.eu

Glavni i odgovorni urednik:

**ZORKA Grandov**

Urednik:

**SANEL Jakupović**

Sekretar i tehnička podrška:

**MARICA Banović**

Lektor srpskog jezika:

**SLAVICA Lukić**

Lektor engleskog jezika:

**STOJANKA Radić**

Prelom i dizajn korica:

**SRETKO Bojić**

Web dizajn:

**SINIŠA Kljajić**

Štampa:

**ART-PRINT**

Banja Luka

Tiraž:

**300**

Odgovorno lice izdavača:  
**DARKO Uremović**

Urednik izdavača:  
**ALEKSANDRA Vidović**

**Uređivački odbor:**

ŽELJKO Baroš, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*  
ESAD Jakupović *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*  
WOLFGANG Berger, *University of Vienna, Austrija*  
MARIAN Wakounig, *University of Vienna, Austrija*  
GOTTFRIED Schellmann, *CFE, Bruxelles, Belgija*  
ZBIGNIEW Paszek, *Krakowska Akademia, Poljska*  
ZORAN Ivanović, *Univerzitet u Rijeci, Hrvatska*  
LUDVIK Toplak, *Univerzitet Maribor, Slovenija*  
RISTO Gogoski, *Univerzitet SV Kliment Ohridski, Makedonija*  
MILICA Vujičić, *Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija*  
MIŠO Kulić, *Univerzitet Republike Srpske Pale, BiH*  
VELIBOR Peulić, *Spoljnotrgovinska komora BiH*

**Redakcijski odbor:**

MARKO Laketa, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*  
ALEKSANDRA Vidović, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*  
DRAGAN Kolev, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*  
MAJA Đokić, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*  
JANA Aleksić, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*  
NINA Uremović, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*  
VANJA Sredojević, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*  
SRETKO Bojić, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*  
SINIŠA Kljajić, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*  
SANJA Šaula, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*  
ŽIVANA Kljajić, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*

**Časopis za ekonomiju  
i tržišne komunikacije**  
**Economy and Market Communication Review**

Časopis u punom tekstu dostupan na: <http://www.emc-review.com>  
Full-text available free of charge at <http://www.emc-review.com>

# Sadržaj|Contents

## ORIGINALNI NAUČNI RAD

- ЗАШТИТА ПОТРОШАЧА - КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА  
СРБИЈЕ И СУСЕДНИХ ЗЕМАЉА** ..... 9  
Грандов Зорка, Јовановић Радица  
**CONSUMER PROTECTION - COMPARATIVE ANALYSIS OF SERBIAN AND NEIGHBORING COUNTRIES**

## KRATKO PRETHODNO SAOPŠTENJE ORIGINALNOG NAUČNOG RADA

- OSNOVNA POLAZIŠTA U RAZVOJU  
NACIONALNOG OKVIRA KVALIFIKACIJA** ..... 27  
Ristić Bojan, Lazić Đorđe, Jovanović Verica  
**SOCIAL PARTNERSHIP IN DEVELOPMENTATION OF THE NATIONAL FRAMEWORK CLASSIFICATION**

## PREGLEDNI RADovi

- ГЕОПОЛИТИЧКА ДИМЕНЗИЈА ЕНЕРГЕТСКЕ БЕЗБЕДНОСТИ** ..... 45  
Колев Драган  
**A GEOPOLITICAL DIMENSION OF ENERGETIC SAFETY**

- СТРАТЕШКИ ПРАВЦИ РУРАЛНОГ РАЗВОЈА СРБИЈЕ** ..... 63  
Ристић Делла, Вујичић Милан  
**STRATEGIC GUIDELINES OF RURAL DEVELOPMENT IN SERBIA**

- PREDNOSTI I OGRANIČENJA IZGRADNJE E-UPRAVE U SRBIJI** ..... 73  
Vidas-Bubanja Marijana  
**ADVANTAGES AND LIMITATION IN E-GOVERNMENT DEVELOPMENT IN SERBIA**

- MARKETING KONCEPT MSP – IMPLEMENTACIJA  
U OKVIRIMA EU** ..... 89  
Đokić Maja, Mitić Branislav, Panić Biljana  
**MARKETING CONCEPT SMES – IMPLEMENTATION IN THE EU**

## STRUČNI RAD

- СТРАТЕГИЈА ЦЕНА НА МЕЂУНАРОДНОМ ТРЖИШТУ** ..... 104  
Ђурић Маја, Вапа Бојан  
**PRICE STRATEGY IN THE INTERNATIONAL MARKET**

- ULOGA ODBORA I INTERNOG REVIZORA U SAVREMENOM  
KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU** ..... 116  
Beke-Trivunac Jozefina, CIA  
**THE ROLE OF BOARD AND INTERNAL AUDITORS IN THE MODERN CORPORATE GOVERNANCE**

<b>MARKETING KONCEPT NASTUPA REPUBLIKE SRBIJE NA EXPO 2010. U ŠANGAJU</b> .....	129
Laketa Marko, Laketa Luka <b>MARKETING CONCEPT OF PARTICIPATION OF SERBIAN EXPO 2010. IN SHANGHAI</b>	
<b>SAVREMENI PRISTUP PLANIRANJU PROJEKATA</b> .....	140
Lukić Slobodan <b>MODERN APPROACH TO PROJECT PLANNING</b>	
<b>TEACHING BUSINESS ENGLISH – FROM FOREIGN LANGUAGE TO BASIC SKILL REQUIRED BY THE GLOBAL MARKET</b> .....	153
Šipragić-Đokić Sanela <b>PODUČAVANJE POSLOVNOG ENGLESKOG JEZIKA – OD KURSEVA JEZIKA DO OSNOVNE VEŠTINE KOJU ZAHTEVA GLOBALNO TRŽIŠTE</b>	
<b>UPUTSTVA ZA AUTORE</b> .....	161
<b>INSTRUCTIONS FOR AUTHORS</b> .....	171





---

**ORIGINALNI NAUČNI RAD**



## ЗАШТИТА ПОТРОШАЧА - КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА СРБИЈЕ И СУСЕДНИХ ЗЕМАЉА

Грандов Зорка<sup>1</sup>  
Јовановић Радица<sup>2</sup>

**Резиме:** Европска унија придаје велики значај заштити потрошача. На то указују и бројни акти којима се заштита потрошача уређује, а који представљају окосницу за усклађено деловање свих националних тела на подручју заштите потрошача и невладиних организација. Европска унија је земљама чланицама дала смернице за стварање јединствене политике заштите потрошача, за подручја која су пре уласка у Унију била искључиво у националној надлежности.

Земље Западног Балкана, поред проблема транзиције и либерализације увоза, прате и проблеми неусклађености прописа о квалитету робе и услуга са стандардима Европске уније. Без обзира што улажу велике напоре за усклађивање стандарда, на свом тржишту још увек се производи, или увози, неквалитетна роба која представља ризик по здравље и безбедност потрошача (играчке, текстил, козметички препарати, као и други производи). Остваривање заштите потрошача значајан је предуслов за изградњу тржишног амбијента привређивања и успостављање ефикасне привредне структуре и ефикасније усклађивање односа на тржишту. Заштита потрошача је питање у чије решавање треба да буду укључене, не само држава и њене надлежне институције, већ и привредни субјекти који потрошачима нуде своје производе и услуге.

Стање и напредак у заштити потрошача у земљама Западног Балкана истражено је и приказано кроз компаративну анализу неке земље ЕУ и Србије. Упоредили смо земље које су прошле транзицију и које су блиски суседи са Србијом; и кроз компаративну анализу Србије са неким земљама Западног Балкана. Упоредили смо земље које су у процесу транзиције и приступања ЕУ, блиски су суседи и делимо наслеђе бивше државе.

**Кључне речи:** заштита потрошача, регион, Европска унија,, компаративна анализа.

**JEL klasifikacija:** D 18, G 38.

1 Редовни професор, доктор економских наука, Факултет пословне економије,  
zgrandov@hotmail.com

2 Доцент, доктор економских наука, Факултет за предузетнички бизнис, j.radica@gmail.com

## УВОД

Заштита потрошача у развијеним земљама и земљама Европске Уније - ЕУ, полази од уважавања потрошача као економске снаге на тржишту, са циљем задовољавања њихових потреба и интереса, у свим областима. Најчешћи проблеми са којима се сусрећу потрошачи су: монополско понашање и неистинито оглашавање производа и услуга од стране произвођача и трговаца, као и повреда њихових права у смислу наношења штете. Интереси и користи потрошача су укључени у законодавство кроз увођење конкуренције у кључне секторе услуга као што су: транспорт, електрична енергија, гас, телекомуникација и поштанске услуге.

Заштита потрошача у развијеним земљама усмерена је на квалитет и безбедност производа. Истинито оглашавање је неопходно, а то значи да се на тржишту морају нудити производи који су безбедни за живот и здравље потрошача, а потрошачи се морају тачно информисати преко огласних средстава о исправности производа. То је врло битан елеменат заштите потрошача. Заштита потрошача регулисана је националним законима и прописима, као и Директивама Европске уније. Многе европске земље имају посебне законе и прописе о заштити потрошача. Земље у развоју, као и земље у транзицији, своје законе и прописе у области заштите потрошача су хармонизовале, док су неке преузеле прописе ЕУ. Недовољна усклађеност прописа једне државе са упутствима Европске уније решаваће се кроз процес придруживања те државе ЕУ.

Заштита потрошача у земљама региона Западног Балкана не може се посматрати издвојено од друштвено економског система. Историјски гледано, друштвена својина у бившој Југославији одређивала је карактер односа произвођача и трговаца са потрошачима.

Посебан вид пружања заштите потрошача били су самоуправни споразуми о сарадњи на испитивању квалитета производа и услуга широке потрошње. У то време Југославија је била прва земља у свету која је у Уставу од 1974. године дефинисала нека начела о регулисању односа између произвођача, трговаца и организација потрошача. Организовање потрошача у тим годинама спроводило се у оквиру јединственог програма по месним заједницама у којима су формиран савети потрошача<sup>3</sup>, а при општинским и градским организацијама постојале су конференције потрошача.

3 Први савет потрошача у ex-Југославији основан је 1950. године у Скопљу

## ОБРАЗЛОЖЕЊЕ МЕТОДОЛОГИЈЕ ИСТРАЖИВАЊА

За потребе овог рада примењена је научна метода компаративне анализе у два нивоа:

- 1. Компаративна анализа неких земаља Европске Уније и Србије.**  
Упоређене су земље које су прошле транзицију и које су блиски суседи Србији;
- 2. Компаративна анализа Србије и неких земаља Западног Балкана.**  
Упоређене су земље које су у процесу транзиције и приступања ЕУ, блиски су суседи Србији и деле исто наслеђе бивше државе.

Стратегијом за заштиту потрошача у периоду од 2002. до 2006. године, ЕУ је одредила три циља:

- Високи ниво заједничке заштите потрошача;
- Ефикасно спровођење прописа за заштиту потрошача;
- Укључивање организација потрошача у спровођењу политике заштите потрошача, као и осталих политика Уније које се тичу интереса потрошача [Јовановић, Радица 2011: 134].

Ове циљеве су преузеле и земље у процесу придруживања ЕУ и уврстиле их у националне стратегије [Грандов Зорка и Ђокић Маја, 2011:219].

Параметри коришћени за компаративну анализу базирају на основним елементима, који сачињавају правно-економски систем заштите потрошача у ЕУ. Упоређени су следећи аспекти заштите потрошача:

- Усаглашеност законодавства са правном регулативом у ЕУ;
- Решења у вези са извршним телима која се брину за спровођење правне регулативе;
- Судска надлежност у области заштите потрошача, и
- Начин самоорганизовања и представљања потрошача пред државним органима и институцијама.
- За заштиту потрошача у ЕУ задужене су следеће институције [Грандов Зорка и Ђокић Маја 2011:234]:
- Европска комисија – извршно тело и брине се за интересе Уније као целине;
- Одбори Европског парламента:
- Одбор за унутрашње тржиште и заштиту потрошача;
- Привредни и социјални одбор који је задужен за издавање мишљења о

питањима привредне и социјалне политике којима припада и заштита потрошача;

- Европски уред за заштиту потрошача (BEUC) - једно је од најутицајнијих европских удружења и институција које утичу на развој потрошачке политике у ЕУ.

Ове институције креирају политику и законе које се спроводе у целој ЕУ. Комисија предлаже нове законе, а Парламент и Веће их усвајају. Суд правде се брине да се закони поштују.

Европска унија и земље чланице су сигурност хране и безбедност производа ставиле на сам врх циљева и приоритета [Грандов Зорка и Ђокић Маја 2011:234]. То је подржано кроз различите законе и стратегије, оцене спровођења и извршна тела: закон о сигурности хране; независна и јавно-сти доступна мишљења научника; контрола усклађености процеса производње са законским оквирима и слобода избора за потрошаче, на основу доступних релевантних информација. У циљу заштите здравља и интереса потрошача 2000. године основана је Агенција за сигурност хране Европске уније EFSA-е.

## **РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА**

У наставку упоређене су земаље које су прошле транзицију и који су блиски суседи са Србијом, а према параметрима који су утврђени у методологији за компаративну анализу.

**Табела 1:** Заштита потрошача: компаративна анализа неких земља ЕУ и Србије

Аспекти	Мађарска	Словачка	Бугарска	Србија
ЗАКОНОДАВНИ Закон о заштити потрошача	Проглашен 1997, ступио на снагу 1998.	Проглашен 1992., ступио на снагу 1993.	Проглашен 1994., ступио на снагу 1999.	Проглашен 2010, ступио на снагу 2011.
ИЗВРШНО Тело за надзор тржишта и заштиту потрошача*	Инспекторат за заштиту потрошача <i>Предности:</i> Подручје рада проширено на активности образовања и информисања  <i>Недостаци:</i> Недовољна усклађеност међу телима за надзор тржишта (нпр. јединице локалне самоуправе)	Трговински Инспекторат  <i>Предности:</i> Ефикасност у раду  <i>Недостаци:</i> Недовољна усклађеност међу телима надлежним за надзор тржишта	Одбор за трговину и заштиту потрошача <i>Предности:</i> Квалитетнији административни капацитети <i>Недостаци:</i> Закон се спроводи ад хоц; неефикасна усклађеност и сарадња међу телима за надзор тржишта; недостатак стратешког приступа надзору тржишта	Тржишна инспекција  <i>Предности:</i> Напредак у раду и јачи административни капацитети  <i>Недостаци</i> недовољна усклађеност и сарадња међу телима за надзор тржишта,
Вансудско решавање спорова	Арбитражни одбор, 1998/2001.	Не постоји	Одбор за поравнање из 1999. још не функционише задовољавајуће.	Могу се образовати арбитражна тела за у оквиру локалне самоуправе; Још нису образовани.
Заступање потрошача	Висок ниво познавања права потрошача.  Потрошачка удружења врло су ефикасна и располажу са три могућа извора финансирања из буџета.	Свесност и обавештеност потрошача у порасту.  Забележен и напредак у раду потрошачких удружења, као последича измена и допуна Закона из 1998. и 1999. год.	Низак ниво свести потрошача.  Удружења за заштиту потрошача још немају довољне капацитете и сталну финансијску подршку, што резултира недовољним утицајем на развој потрошачке културе.	Низак ниво познавања права потрошача. Забележен је напредак у раду организација потрошача. Још немају довољне капацитете и сталну финансијску подршку, те је недовољан утицај на развој потрошачке културе.

Извор: Истраживање аутора

Напомена: \*За тела надзора свих сектора осим прехранбеног

Јаснија слика се стиче кроз упоређене земаља Западног Балкана међусобно, а према параметрима који су утврђени у методологији за компаративну анализу.

**Табела 2.** Заштита потрошача: компаративна анализа земаља Западног Балкана и Србије

Аспекти	Хрватска	Македонија	БиХ	Србија
ЗАКОНОДАВНИ Закон о заштити потрошача	Проглашен 2007, ступио на снагу 2007.	Проглашен 2007, ступио на снагу 2007. Измене Закона 2009.	Проглашен 2006, ступио на снагу 2006.	Проглашен 2010, ступио на снагу 2011.
ИЗВРШНО Тело за надзор тржишта и заштиту потрошача*	Државни инспекторат  <i>Предности:</i> Подручје рада проширено на активности информисања и едукације  <i>Недостаци:</i> Закон је добар и проводи се. Недовољна усклађеност и сарадња међу телима за надзор тржишта	Државни инспекторат  <i>Предности:</i> Ефикасност у раду и даље јачање административног капацитета  <i>Недостаци:</i> Недовољна усклађеност међу телима надлежним за надзор тржишта	Агенција за надзор над тржиштем  <i>Предности:</i> Почетак јачања административног капацитета  <i>Недостаци:</i> Закон постоји али се недовољно спроводи и нема довољне усклађеност и сарадња међу телима за надзор тржишта.	Тржишна инспекција  <i>Предности:</i> Напредак у раду и јачи административни капацитет  <i>Недостаци</i> Закон се проводи али је недовољна усклађеност и сарадња међу телима за надзор тржишта, недостатак стратешког приступа
Вансудско решавање спорова	Центри за мирење Хрватске привредне коморе. Још не функционишу задовољавајуће.	Државни тржишни инспекторат	Не постоји	Могу се образовати арбитражна тела за у оквиру локалне самоуправе; Још нису образовани.
Заступање потрошача	Информисаност и образовање потрошача у порасту.  Удружења потрошача све више бележе ефикасност у раду и имају финансијску помоћ државе.	Средњи ниво познавања права потрошача.  Напредак у раду потрошачких организааци као последича измена и допуна Закона из 2009.	Непознавање права потрошача.  Организације потрошача раде на информисању потрошача али немају довољне капацитете и финансијску помоћ и то утиче на развој потрошачке културе.	Низак ниво познавања права потрошача.  Забележен је напредак у раду организација потрошача. Још немају довољне капацитете и сталну финансијску подршку што резултира недовољним утицајем на развој потрошачке културе.

Извор: Истраживање аутора

Напомена: \* За тела надлежна свих сектора осим прехранбеног



## ШИРЕ ОБРАЗЛОЖЕЊЕ РЕЗУЛТАТА

Република Србија и земље у најближем окружењу (Хрватска, Македонија и БиХ) имају законске оквире за заштиту потрошача као и надлежне институције у области заштите потрошача. Недовољна усклађеност прописа са стандардима Европске уније се решава кроз процес придруживања ЕУ, а у складу са Упутством Европског парламента и Савета 1999/44/ЕЦ, и 2001/95/ЕЦ.

Унапређење здравствене исправности и квалитета хране као и безбедност производа у циљу заштите здравља и сигурности потрошача је трајни задатак свих земаља, који захтева континуано ангажовање различитих организација и институција одговорних за заштиту потрошача.<sup>4</sup>

### Република Србија

Закон о заштити потрошача у Републици Србији је у великој мери усаглашен са законима и прописима који се примењују у ЕУ [Сл. гл. РС, 2010:73]. Креирање нових законских решења заштите потрошача базира на Закону о потврђивању Споразума о стабилизацији и придруживању Србије ЕУ.<sup>5</sup>

### Прописи Републике Србије који посебно регулишу права потрошача су:

- У децембру 2010. године усвојен је Закон о заштити потрошача, који је почео да се примењује у мају 2011;
- Заштита потрошача постала је и уставна категорија у члану 90. Устава Републике Србије;<sup>5</sup>
- У јануару 2007. године донета је Уредба о утврђивању Националног програма заштите потрошача за период од 2007. до 2012. године [Сл. гл. РС 2007:11].

4 Србија и остале земље у окружењу које теже чланству ЕУ морају да испуне и захтеве који су им постављени, а то су: Међународни захтеви – WTO, Слободан проток роба и услуга, отклањање техничких препрека у промету робе и услуга и ССП. Захтеви ЕУ – Закон о храни, Заштита потрошача, Агенција за безбедност хране. Препоруке – FAO, WHO, OIE. Стандарди – ISO, НАССР, САС.

5 У члану 78. Закона утврђено да ће: «Уговорне стране сарађивати како би усагласиле стандарде заштите потрошача у Србији са стандардима у Заједници. Делотворна заштита потрошача је нужна, како би се обезбедило ваљано функционисање тржишне економије и та заштита ће зависити од развоја административне инфраструктуре ради обезбеђења надзора над тржиштем и спровођења закона у овој области». Закон о потврђивању Споразума о стабилизацији и придруживању Србије Европској унији. (Сл. гл. РС, 73/ 2008.)

Закон о општој безбедности производа и Закон о безбедности хране, регулишу област сигурности производа и спречавање недостатака који могу проузроковати штету потрошачу. Ови закони стварају основе за приступења RASAF и RAPEX системима обавештавања о опасним производима.

Из свега што смо напред изнели можемо закључити да у Републици Србији нормативно постоји модерна политика заштите потрошача, као што је у ЕУ. Међутим, заостаје се у области спровођења. Заштита потрошача као основно подручје трговинске политике Србије, представља један од кључних фактора нормалног функционисања тржишне економије.

### **Надлежне институције у области заштите потрошача су:**

- Влада Републике Србије;
- Министарство трговине и услуга;
- Савет министра за заштиту потрошача;
- Инспекцијски органи и надзор у области заштите потрошача;
- Организације потрошача и
- Саветодавни центри.

## **Република Хрватска**

Интензиван развој политике заштите потрошача у Хрватској почиње када је потписан Споразум о стабилизацији и придруживању Хрватске ЕУ, 2001. године. Данас су закони и прописи у области заштите потрошача у Хрватској скоро потпуно усаглашени са политиком заштите потрошача у ЕУ. Велика пажња у Хрватској посвећује се информисаности и образовању потрошача.

Хрватска је 2009. године усвојила последње измене и допуне закона о заштити потрошача из 2007. године, којима ће се унапредити постојећа заштита потрошача [Народне новине РХ 2007:79, 2007:125, 2009:79]. На тај начин, важећи Закон заједно са изменама и допунама, потрошачима у Хрватској пружа високу заштиту у њиховим правима и самим тим обезбеђује им правну заштиту, која је једнака потрошачима у ЕУ.<sup>6</sup>

6 Члан 90. Устава РС: „Република Србија штити потрошаче. Посебно су забрањене радње усмерене против здравља, безбедности и приватности потрошача, као и све нечасне радње на тржишту.“

У Хрватској има двадесет шест организација потрошача и четири саветовалишта. Удружења за заштиту потрошача оснивају сами потрошачи ради промовисања и заштите својих права и интереса. Удружења раде независно, пружају потрошачима превентивну заштиту, спроводе упоредно и накнадно испитивање производа, пружају помоћ оштећеном потрошачу у наступу према трговцу, иницирају поступке колективне заштите потрошача пред надлежним органима. Такође, удружења информичу потрошаче о квалитету производа, о ценама, о производима који могу да угрозе здравље и сигурност потрошача, врше едукацију потрошача.

Удружења за заштиту потрошача која у Хрватској раде на заштити потрошача су врло активна, у појединим случајевима воде спорове са најјачим компанијама у Хрватској. Хрватски потрошачи, кроз механизме и инструменте који су успостављени, утичу на пословну политику.

### **Прописи у националном законодавству Републике Хрватске који посебно регулишу права потрошача:**

- Закон о заштити потрошача;
- Закон о храни;
- Закон о општој сигурности производа;
- Закон о недопуштеном оглашавању.

У Закону о општој сигурности производа регулисано је да потрошачима у сваком тренутку треба да буду доступне све информације које се односе на сигурност производа који се нуде на тржишту.

Надлежне институције у области заштите потрошача су:

- Сабор и Влада Републике Хрватске;
- Министарство надлежно за послове заштите потрошача;
- Државни инспекторат;
- Национално веће за заштиту потрошача при жупанијама, градовима и општинама;
- Хрватска привредна комора и
- Удружења потрошача.

У циљу заштите потрошачких права од нелојалног понашања и оглашавања од стране произвођача и трговаца, предузимају се мере од стране др-

жавног инспектората и других надлежних инспекцијских служби, у складу са овлашћењима утврђеним законом.

Република Хрватска је успоставила правне и институционалне оквире, развила систем заштите потрошача, који је усклађен са правилима и стандардима који важе у ЕУ, а то доказује привремено затварање поглавља 28. Заштите потрошача и здравља у процесу придруживања ЕУ.

## **Република Македонија**

У Македонији се предузима низ активности за усаглашавање законодавства са законодавством Европске уније, међу којима спада и област заштите потрошача. Правни основ за усаглашавање националног законодавства са законодавством ЕУ на подручју заштите потрошача почео је потписивањем Споразума о стабилизацији и придруживању, јер члан 97. садржи обавезе за усаглашавање стандарда за заштиту потрошача са стандардима ЕУ.

Потрошачи Македоније, на почетку транзиције, били су суочени са непоштовањем њихових основних права. Нису били информисани о безбедности производа, трговци су их на разне начине обмањивали, нису добијали рачун за купљену робу, гаранцију, порекло и декларацију производа и много тога. То се дешавало и у осталим земљама у транзицији.

### **Прописи у националном законодавству Републике Македоније који посебно регулишу права потрошача су:**

- Године 2004. донет је Закон о заштити потрошача, а 2007. године извршене су измене у погледу појма потрошача, обавеза снабдевања резервним деловима, организације потрошача и инспекцијског надзора [Сл. весник РМ 2004:38, 2007:77];
- У циљу заштите потрошача при куповини производа који нису безбедни, донет је 2006. године Закон о безбедност производа;
- Године 2008. Република Македонија донела је Закон за заштиту потрошача при договору за потрошачке кредите.

Надлежне институције у области заштите потрошача су:

- Влада Републике Македоније;
- Савет за заштиту потрошача при Влади РМ;
- Савет за заштиту потрошача при локалном нивоу;

- Министарство економије;
- Државни инспекторат;
- Судови.

У Македонији постоји Организација потрошача која заступа интересе потрошача на националном нивоу и остварује сарадњу на регионалном и међународном нивоу, ради на подизању јавне свести преко информисања и едукације и учествује у креирању и примени потрошачке политике.

Организација потрошача Македоније<sup>7</sup> је независна, невладина, непартијска организација која је формирана 1996. године у Скопљу и има подршку државе. Ова организација потрошача активно сарађује са Међународном организацијом потрошача (*Consumers International*), Европском организацијом потрошача (*BEUC*), као и са другим потрошачким организацијама у региону и околини. Организација потрошача делује као „капа“ осталих организација преко централе. Ова организација има своје огранке, који су лоцирани у Гевгелији, Неготино и Струмици. Као колективни чланови Организације потрошача Македоније су и организације потрошача у Тетову, Штипу, Охриду, Битољу и Кочанима. Оне су такође независне и невладине организације. Финансирање организација се врши највише преко иностраних пројеката и буџетских средстава намењених удружењима грађана. У Македонији постоје и друга удружења грађана, која на индиректан начин штите интересе потрошача.

## Босна и Херцеговина

Висок ниво заштите потрошача један је од циљева коме Босна и Херцеговина тежи на путу ка придруживању ЕУ. У том правцу Босна и Херцеговина је покренула активности на хармонизацији прописа из области заштите потрошача. Да би осигурала заштиту потрошача БиХ је усвојила неколико правних аката у овој области.

---

7 Хрватска је створила правни оквир политике заштите потрошача кроз који је имплементирана већина директива, којима се штите права потрошача и то: истицање цена производа, продају изван пословних просторија трговаца, потрошачки кредит, оглашавање производа и услуга и непоштене одредбе у потрошачким уговорима, као и продаја на даљину. Према Директивама ЕУ: 98/6/ЕЦ, 87/102/ЕЕЗ, 84/450/ЕЕЗ, 93/13/ЕЕЗ, 97/7/ЕЦ 98/27/ЕЦ, 2005/29/ЕЗ, 98/27/ЕЦ.

Закон за заштиту потрошача из 2006. године [Сл. гл. БиХ 2006:25] је један од прописа којим започиње поступак имплементације директива Европске уније у правни систем БиХ, којим се преузимају европске норме понашања на тржишту. Процес се наставља кроз Закон о храни из 2004. године и Закон о општој безбедности производа из исте године, као и одговарајуће одредбе закона којима се уређују облигациони односи у Босни и Херцеговини.

Закони који у БиХ регулишу заштиту потрошача су релативно добри, али треба времена да се они спроведу и тренутно стање је незадовољавајуће. Потписивањем Споразума о стабилизацији и придруживању 2008. године између БиХ и Европске уније у делу споразума који се односи на заштиту потрошача стоји обавеза да ће БиХ сарађивати и ускладити стандарде са стандардима Уније.

У Босни и Херцеговини је успостављена и независна институција која се зове Омбудсман за заштиту потрошача, а која има за циљ да промовише добру и ефикасну имплементацију политике заштите потрошача. Омбудсман за заштиту потрошача именује Савет министра на предлог Министарства са мандатом од пет година и то са могућношћу још једног именованја. Омбудсман има статус правног лица и финансира се из буџета. Обавезе Омбудсмана су да информише потрошаче о њиховим правима и обавезама и да даје подршку њиховим удружењима; истражује појаве на тржишту које су усмерене према потрошачима и да врши координацију са тржишним инспекцијама; доноси одлуке у случају притужби потрошача.

У Босни и Херцеговини важну улогу играју и невладине организације, које су главни представници потрошача. На подручју Босне и Херцеговине делује више потрошачких организација, као што су: Клуб потрошача, Савет за заштиту потрошача, Кантонално удружење потрошача, Удружење потрошача „Путоказ“. Ова удружења делују независно од даваоца услуга, брину о заштити интереса потрошача, дају савете за остваривање потрошачких права, информишу потрошаче о цени, квалитету и сигурности производа, са надлежним институцијама врше упоредно испитивање квалитета и контроле производа, сарађују са свим надлежним инспекцијским органима и другим субјектима, којима је у складу са законским прописима обавеза заштита потрошача.

## **Прописи у националном законодавству Босне и Херцеговине који посебно регулишу права потрошача су:**

- Закон о заштити потрошача БиХ, који је у примени од 2006. године;
- Закон о надзору тржишта у БиХ из 2004. који је 2009. године допуњен;
- Закон о општој безбедности производа донесен је 2009. године. На основу овог Закона донесена је Одлука о облику и садржају обавештења и опасном производу, 2008. године.

Међутим, потрошачи у БиХ су још увек недовољно заштићени, јер Закон о заштити потрошача нема одредбе о вансудској накнади штете. Њихове жалбе у већини случајева остају нерешене, па се јавља потреба за измену или допуну постојећег Закона за заштиту потрошача, који би требало да буде у потпуности усаглашен са стандардима и прописима ЕУ. БиХ се, као и друге земље у транзицији, углавном сусреће са проблемима као што су нетранспарентност и монопол.

## **Институције надлежне за заштиту потрошача у БиХ:**

- Министарство спољне трговине и економских односа БиХ;
- Омбудсман за заштиту потрошача БиХ;
- Савет за заштиту потрошача БиХ;
- Конкуренцијски савет;
- Удружења потрошача;
- Образовне институције и медији;
- Инспекцијски и други органи у складу са Законом.

## **ЗАКЉУЧАК**

Заштита потрошача је област која добија на значају не само у земљама развијене тржишне привреде, већ и у земљама у транзицији. Са развојем привреде и друштва стварају се услови за унапређење права и заштите потрошача. То је процес који је значајан не само за потрошаче, већ и за остале субјекте. У основи потрошачи су слабија страна од продавца, као професионалца на тржишту и имају мање знања. Уколико је упознат са правима, потрошач успоставља равноправнији однос на тржишту. Улога државе и организација за заштиту потрошача је веома значајна за тржишта у развоју. Огледа се превасходно у стварању институционалних претпоставки и одговарајућег система заштите права потрошача.

У овом раду, кроз истраживање аутора, приказано је стање и напредак у заштити потрошача Србије, земаља ЕУ које су блиски суседи Србији, и Западног Балкана.

Висок ниво заштите потрошача један је од циљева коме теже земље Западног Балкана на путу ка придруживању ЕУ. У том правцу све земље су покренуле активности на хармонизацији и унапређењу прописа из области заштите потрошача. За сада, у томе је најуспешнија Хрватска.

Земље Западног Балкана препознале су потребу за образовањем и информисаношћу својих потрошача, јер познавање потрошачких права је кључ решења свакодневних и проблема око неисправних уређаја, рачуна, неуважених рекламација и др. На овај начин грађани, као потрошачи, имали би иста права као потрошачи у развијеним земљама.

У земљама Западног Балкана, као и у осталим земљама ЕУ, постоје организације потрошача које информису потрошаче о квалитету производа, о ценама, о производима који могу да угрозе здравље и сигурност потрошача, врше едукацију потрошача и др.

Систем заштите потрошача у Србији, је делимично усклађен са директивама и прописима Европске уније у области заштите потрошача. Вођење активне политике заштите потрошача је приоритет и обавеза Републике Србије и осталих земаља западног Балкана у складу са принципима и политиком Европске уније.



## ЛИТЕРАТУРА

1. Грандов Зорка и Ђокић Маја 2011:234. Трговински маркетинг менаџмент. Београд: БТО.
2. Грандов, Зорка. 2009. Међународна економија и глобализација, Београд: БТО.
3. Грандов Зорка и Јовановић Радица. 2010-2011. Истраживање аутора, Београд.
4. Јовановић, Радица. 2011. „Ефекти либерализације тржишта на трговину и заштиту потрошача у земљама у транзицији“, Докторска дисертација, Универзитет Привредна академија.
5. Закон о заштити потрошача, Закон о изменама и допунама Закон о заштити потрошача Народне новине, Република Хрватска, бр. 79/07., 125/07., бр.79/09.
6. Закон о заштити потрошача, Закон за измену и допуну Закона о заштити потрошача, Службени весник Републике Македоније, бр. 38/04., бр. 77/07.
7. Закон за заштиту потрошача, Службени гласник Републике Босне и Херцеговине, бр. 25/06
8. Закон за заштиту потрошача, Службени гласник Републике Србије, бр. 73/10.
9. Уредбе о утврђивању националног програма заштите потрошача за период 2007 – 2012., Службени гласник Републике Србије, бр. 11/07.

---

## CONSUMER PROTECTION - COMPARATIVE ANALYSIS OF SERBIAN AND NEIGHBORING COUNTRIES

Grandov Zorka<sup>8</sup>  
Jovanović Radica<sup>9</sup>

**Summary:** *The European Union attaches great importance to the protection of consumers appointing various acts regulating this consumer protection, which constitute the backbone of the concerted action of all national bodies in the area of consumer protection and non – governmental organizations. The European Union gave its member states directions to create a unified policy of consumer protection for areas that were exclusively within the national jurisdiction before joining the Union.*

*Countries of the Western Balkan, in addition to the problems of transition and the liberalization of imports, struggle with problems of non-compliance of regulations on the quality of goods and services within the European Union standards. No matter what efforts are made to harmonize standards, on its market is still being produced, or imported poor quality goods that pose a risk*

---

8 University Professor, Doctor of Economics, Faculty of Business Economics, zgrandov@hotmail.com

9 Docent, Doctor of Economics, Faculty of Entrepreneurial Business, j.radica@gmail.com

*to the health and safety of consumers (toys, textiles, cosmetics and the other products). The substantiation of consumer protection is an important prerequisite for establishing the market business environment and the efficient establishment of market relations. Consumer protection is an issue whose solution should include not only the state and its relevant institutions, but commercial entities that offer their customers products and services as well.*

*The status and progress in the protection of consumers within countries of the Western Balkan explored and shown through a comparative analysis of some EU countries with Serbia. Compared were countries that went through transition and who are close neighbours of Serbia; and through a comparative analysis of Serbia with some countries of the Western Balkan – Compared were countries that are in the process of transition and EU accession and are close neighbours sharing in the legacy of the former state.*

*The high level of consumer protection is one of the goals which countries of the Western Balkan are leaning towards on the path towards joining the European Union. Thus, all countries have initiated activities on the harmonization and improvement of regulations in the field of consumer protection. Of which Croatia is the most successful as they are in line with the level of the EU accession process.*

*Western Balkan countries have recognized the need in educating and informing their consumers, since knowledge of consumer rights is the key solution to everyday problems with faulty equipment, accounts, unheeded complaints, etc. In this manner, citizens, as consumers, would possess the same rights as consumers in developed countries.*

**Key words:** *consumer protection, region, The European Union, comparative analysis.*

**JEL Classification:** *D 18, G 38.*

---

**KRATKO PRETHODNO SAOPŠTENJE  
ORIGINALNOG NAUČNOG RADA**



**UDK: 37.018.48(497.11)**

Datum prijema rada: 29. april 2011.

Datum prihvatanja rada: 1. jun 2011.

KRATKO PRETHODNO SAOPŠTENJE  
ORIGINALNOG NAUČNOG RADA

Časopis za ekonomiju  
i tržišne komunikacije

Godina I • broj 1

str. 27-41

## OSNOVNA POLAZIŠTA U RAZVOJU NACIONALNOG OKVIRA KVALIFIKACIJA

Ristić Bojan<sup>1</sup>  
Lazić Đorđe<sup>2</sup>  
Jovanović Verica<sup>3</sup>

**Rezime:** U ovom radu se razmatraju osnovni rezultati u oblasti uređivanja kvalifikacija na međunarodnom planu i u Srbiji. Shodno tome, u radu se ukazuje na razloge koji su uzrokovali potrebu međusobno usklađenog regulisanja sistema kvalifikacija na nacionalnom nivou, a u koje naročito spadaju: *krupne implikacije naučno-tehnološkog progressa na rad i život svakog pojedinca, zatim potreba za permanentnim obrazovanjem svih ljudi u svetu, kao i opšte prihvaćena sloboda međunarodnog kretanja, roba i kapitala.*

*S tim u vezi, u radu se ukazuje na evropska dostignuća u oblasti uređivanja nacionalnih okvira kvalifikacija. U tom kontekstu se ističe da se u Srbiji osetno kasni sa regulisanjem te oblasti i da njoj urgentno treba dati prioritet.*

**Ključne reči:** *kvalifikacija, obrazovanje, okvir, sistem, partneri.*

**JEL klasifikacija:** I25, O15

### UVOD

Današnja svetska stvarnost sve jasnije ukazuje da su u osnovu rada i života svakog čoveka utkani rezultati dosadašnjeg razvoja nauke i tehnologije. Istorijski gledano, ti rezultati su se kroz vreme postepeno obogaćivali da bi oni danas prerasli u takvu progresivnost po kojoj je dejstvo nauke i tehnologije, s razlogom, nazvano naučno-tehnološkom revolucijom.

---

1 Docent, doktor menadžmenta, Ministarstvo prosvete i nauke Republike Srbije, Beograd, Nemanjina 22

2 Magistar obrazovanja, Nacionalna služba za zapošljavanje Republike Srbije,

3 Magistar ekonomije, Ekonomsko-menadžerska škola, Pančevo, Maksima Gorkog 25

Po svom karakteru, naučno-tehnološka revolucija označava temeljnu promenu proizvodnje i rada u svim njihovim bitnim elementima (sredstvima i predmetima rada, organizaciji rada, organizaciji transporta, izvorima energije, načinima komuniciranja itd.). Njene glavne karakteristike su: (1) ogroman porast kvantiteta naučnih znanja povezan s povećanom integracijom i diferencijacijom nauke, (2) brzo prodiranje nauke u sve oblasti društvenog rada i života a naročito u privredu i ekonomiju, (3) izrastanje nauke i obrazovanja (u smislu znanja i sposobnosti) u neposrednu proizvodnu snagu i njihov ogroman uticaj na tehnološke procese. Za početak naučno-tehnološke revolucije uzima se sredina dvadesetog veka, a od tada ona neprestano dobija na ubrzanju.

Na osnovu rezultata naučno-tehnološke revolucije menja se podela rada i način pripremanja ljudi za rad, a time se postepeno ublažava granica između fizičkog i umnog rada, radnog i intelektualnog vaspitanja i dr. Strukturalni preobražaj proizvodnje, njeno tehničko-tehnološko unapređenje, kao i promene u sadržaju i načinu proizvodnje, zahtevaju radnike koji mogu odgovoriti potrebi za novim i višim stručnim znanjima. Posledično, dolazi do menjanja profesionalne strukture već zaposlenih, ali i do potrebe da obrazovni sistem produkuje takve kandidate za rad koji mogu odgovoriti sve većim zahtevima za novim, širim znanjima. Stoga, naročito u razvijenim zemljama, opada potreba za radnicima uskog profila koji mogu da obavljaju nekoliko radnih operacija, a konstantno raste potreba za radnicima širih stručnih kvalifikacija koji mogu obavljati više poslova. Posebna novina je to što se novom tipu radnika, osim povećanih stručnih znanja, kao uslov postavlja povećana odgovornost, inicijativnost, inovativnost [Rene Tisen, Daniel Andriesen, Frank Lekan DePre, 2006:25].

Za razliku od vremena pre naučno-tehnološke revolucije, od radnika se danas traži da misli o onome što radi, a ne da mehanički ponavlja iste radne pokrete opslužujući mašinu. Zahtevi rada, dakle, pomeraju se iz domena manuelnog ka intelektualnom. Uz to, jednom stečena znanja i sposobnosti radnika više nisu dovoljna, s obzirom na brojnost i brzinu promena u nauci, tehnici, tehnologiji, organizaciji rada i drugim oblastima. Otuda se, kao nova dimenzija, od radnika zahteva stalno sticanje povećanih znanja i sposobnosti za obavljanje poslova.

Pod dejstvom naučno-tehnološke revolucije, čovek je izmenio svoj način života. Postao je pokretljiviji, dostupniji drugim ljudima i oni njemu, širi mu se krug saznanja, rastu mu prohtevi, javljaju se novi motivi, itd. Sve izraženija postaje čovekova potreba da se obrazuje za život. Da bi se znalo koji su putevi ka obrazovanju za razvoj, treba najpre utvrditi krajnji cilj: koje su osobine koje treba da

poseduje savremeni (i budući) čovek, a koje se formiraju obrazovanjem. Smatra se da je neophodna inventivnost i inovativnost, umesto rutine i posedovanje informatičkih veština, kao i pripremljenost za rešavanje problema. Najzad, naučno-tehnološka revolucija menja način pripremanja za rad, negira sistem industrijskih kvalifikacija i zanimanja, dovodi u pitanje tradicionalni sistem obrazovanja. Istovremeno ekonomija postaje mera uspešnosti funkcionisanja jednog društva. U tome je sve veći uticaj tržišta, pa otuda i tržišta rada kao njegovog specifičnog dela. Tržišta se uvećavaju, spajaju, postaju globalna, uvode se nova pravila igre. Na tržištu rada postoje određena pravila među kojima su: pravilo podjednakih mogućnosti bez ikakvih diskriminacija, pravilo slobodnog cirkulisanja radne snage, pravilo optimalne podela i upotreba kvalifikacija i dr<sup>4</sup>.

## **OSTVARENI REZULTATI UREĐIVANJA KVALIFIKACIJA**

Takve implikacije tekuće naučno-tehnološke revolucije, podržane opšte prihvaćenom tržišnom ekonomijom i međunarodnim integracijama, sve oštrije ističu zahtev za globalnim i nacionalnim uređivanjem oblasti kvalifikacija. Ovo otuda što se na taj način obezbeđuje kako nacionalni ekonomski prosperitet, tako i mogućnost pojedinca da se uključi u rad i tako obezbeđuje sredstva za svoj život.

Upravo zbog toga, politika EU i njenih članica, ali i međunarodnih organizacija (UNESCO, OECD, Svetska banka i dr), u protekle skoro tri decenije značajnu pažnju poklanja naročito pitanju upoređivanja kvalifikacija stečenih u različitim obrazovnim i radnim sistemima. Ovo stoga što je mobilnost radne snage u ujedinjenoj Evropi potrebna i logična pojava. I ne samo to, mladi (i ne samo oni) mogu se tokom školovanja slobodno kretati Evropom i sticati diplomu na celom kontinentu. Kao rezultat ovih razmatranja nastajala su određena rešenja čija je svrha obezbeđenje koordinacije u klasifikovanju kvalifikacija, njihovoj prenosivosti i slično [Mekbrajd, Vinsent, 2005:18]. Neki od primera koji ilustruju ovakve tendencije svakako čine doneti sledeći međunarodni dokumenti:

1. Međunarodna standardna klasifikacija obrazovanja (ISCED), koju je razvio UNESCO;
2. Međunarodna standardna klasifikacija zanimanja (ISCO), koju je kreirala Međunarodna organizacija rada;
3. Organizacija evropskih službi zapošljavanja (EURES), koja je pokrenuta inicijativom službi zapošljavanja u Evropskoj uniji;

4 O karakteru naučno-tehnološke revolucije u svetu su napisane mnoge vredne monografije. Njihova zajednička karakteristika je da naučno-tehnološka revolucija ima odlučujući uticaj na rad i život svakog pojedinca.

4. Evropski okvir kvalifikacija (EOK), kao najnovija i najkompleksnija aktivnost Evropske unije na putu ujednačavanja prakse u ovoj oblasti.

Treba reći da neki od ovih modela (ISCED, ISCO) izazivaju značajne teškoće u realizaciji upravo zbog brzine promena u svim sferama života, pa kao koncepti sve manje mogu odgovoriti zahtevima vremena. Prirodno, izlaz se vidi u novim konceptima, a jedan od najvažnijih je svakako Evropski okvir kvalifikacija (EOK), koji je aktuelizovan potpisivanjem Bolonjske deklaracije o formiranju tzv. evropske zone visokog obrazovanja. Dalekosežnost i sveobuhvatnost ovakvih aktivnosti ilustruje činjenica da je u okviru Bolonjskog procesa postojala i radna grupa za okvir kvalifikacija koja je preporučila da se nacionalni okviri kvalifikacija usklade sa evropskim okvirom (EOK) do 2010. godine. Kako se Bolonjska deklaracija odnosi na visoko obrazovanje, Evropska komisija i ministri evropskih zemalja zaduženi za stručno obrazovanje i usavršavanje usvojili su Kopenhagensku deklaraciju, koja se odnosi na stručno obrazovanje i osposobljavanje, čime je evropska obrazovna zona postala sveobuhvatnija, a pitanje kvalifikacija još aktuelnije.

Suštinski gledano, okvir kvalifikacija je mnogo širi pojam od samog sistema kvalifikacija koji se pojednostavljeno svodi na određeni broj nivoa kvalifikacija sa opisima njihovih karakteristika. Zbog toga je Nacionalni okvir kvalifikacija (NOK) predmet pažnje i kontinuiranih aktivnosti značajnih društvenih činilaca u jednoj zemlji, koji se realizuje kroz socijalno partnerstvo i u duhu transparentnosti. Odgovorno društvo time pospešuje sinergiju svojih sektora privrede i obrazovanja čime značajno doprinosi sigurnosti i perspektivi svojih građana, ali i stvaranju uslova za ostvarivanje odgovarajuće međunarodne komunikacije. Zato nije neobično da se razvijene zemlje i one koje „hvataju korak“, već više decenija bave problematikom nacionalnih okvira ili bar sistemom kvalifikacija.

Izgradnja NOK-a podrazumeva utvrđivanje određenih standarda, institucija, kriterijuma i procedura. I ne samo to: on zahteva njegovo poštovanje i postupanje po njemu [Klark, Gordon, 2005:13]. Kao i svaki drugi sistem, i ovaj sistem treba pratiti, preispitivati njegovo funkcionisanje, kao i korigovati ono što je neophodno u skladu sa tekućim i prognoziranim promenama. Neko ceo ovaj proces naziva evaluacijom kvalifikacija, mada ima i drugih termina. U Evropi, koja se odlikuje brzim društvenim, tehnološkim i ekonomskim promenama, doživotno učenje postaje nužnost. Realizacija doživotnog učenja postaje komplikovana zbog nedostatka komunikacije i saradnje između pružalaca obrazovanja i državnih organa na različitim nivoima [Ertl, Hubert, Phillips, David, 2006:31].



Sadašnje barijere koje postoje između obrazovnih institucija i države ne sprečavaju samo pristup obrazovanju, već i efikasno korišćenje prethodno stečenih znanja i kompetencija. Problem prvenstveno proističe iz nedostatka transparentnosti kvalifikacija, iz slabije sklonosti ka priznavanju kvalifikacija i iz nedostatka propisa koji bi građanima omogućili prenos svojih kvalifikacija iz jednog konteksta u drugi. Ovu problematiku povećava i tendencija da se učenje u neformalnom kontekstu (npr. na radnom mestu) smatra manje vrednim u poređenju sa učenjem i sticanjem formalnih kvalifikacija u toku inicijalnog obrazovanja.

Starenje stanovništva u tom kontekstu naročito dobija na snazi kada se zna da se po zvaničnim podacima Ujedinjenih nacija o trendovima stanovništva, svet suočava sa trendom rapidnog smanjenja udela mladog stanovništva (15-24 godine) u ukupnoj populaciji, dok istovremeno ubrzano raste udeo stanovništva starijeg od 65 godina. Ovaj trend izražen je gotovo na svim meridijanima a posebno u Evropi. Prosečna starost stanovništva Evrope 2050. godine iznosiće 47.1 godina, što je za 8 godina više nego danas. Udeo stanovništva starijeg od 64 godine u Evropi porašće sa 15.9 % u 2005. godini na 27.6 % u 2050. godini. Istovremeno se udeo mlade populacije od 15-24 godine smanjuje sa 13.9 % u 2005. godini na 10.2 % u 2050. godini. (Tabela 1).

**Tabela 1:** Neki podaci o svetskom stanovništvu u perspektivi od 2005. do 2050. godine

Region	Prosečna životna dob stanovništva		Udeo stanovnika starijih od 65 godina (%)		Udeo stanovnika 15-24 godina (%)	
	2005.	2050.	2005.	2050.	2005.	2050.
Afrika	18.9	27.4	3.4	6.7	20.8	18.1
Azija	27.7	39.9	6.4	27.5	18.2	12.5
Evropa	39.0	47.1	15.9	27.6	13.9	10.2
Latinska Amerika	25.9	39.9	6.1	18.4	18.8	12.6
Severna Amerika	36.3	41.5	12.4	21.1	14.2	12.0

**Izvor:** Population Newsletter, United Nations Secretariat New York, 2004. ([http://www.un.org/esa/population/publications/popnews/Newsltr\\_No.%2077.pdf](http://www.un.org/esa/population/publications/popnews/Newsltr_No.%2077.pdf))

Odnos broja mladih i starih u Evropi nikada nije bio ovakav kakav je danas. Evropa pokušava da pronađe adekvatan odgovora na problem starenja stanovništva. Ovaj demografski problem se smatra tempiranom bombom evropske

ekonomije. Demografski pokazatelji koji se odnose na grupu 25 zemalja Evropske unije pokazuju da je 2008. godine došlo do izjednačavanja broja stanovnika u dve starosne kategorije 15-24 godine i 55-64 godine. Prikazane dramatične demografske promene imaju veliki uticaj na kompletnu socioekonomsku klimu u Evropi. Razmere promena koje će se u budućnosti desiti u ovom trenutku teško je predvideti. Pred obrazovni, socijalni i privredni sektor postavljaju se novi izazovi i teškoće. Potrebe za novim znanjima i veštinama biće sve izraženije i sve teže predvidive, što pred pojedince ali i čitavo društvo postavlja nove zahteve.

Kvalifikacioni okviri se uvode u mnogim zemljama u Evropi i širom sveta. Oni imaju najrazličitije pojavne oblike u zavisnosti od nacionalnih ili sektorskih specifičnosti. Svima je zajednička želja da savladaju sve veću složenost današnjih sistema za opšte i stručno obrazovanje i usavršavanje. Glavni cilj se sastoji u tome da se pojasne putevi koji vode do određene klasifikacije, da se istakne odnos između pojedinačnih nivoa i u kojoj meri je moguć transfer, kao i na kojim osnovama se donose odluke o priznavanju kvalifikacija. Kvalifikacioni okviri se uvode i u oblastima osiguravanja kvaliteta i razvoja kao reference za poboljšanje rezultata na sektorskom i nacionalnom nivou.

U situaciji u kojoj se povećava mobilnost radne snage u kojoj građani sve više kombinuju svoje obrazovanje i gde je doživotno učenje postalo nužnost, sve veću ulogu dobija međusobno usklađivanje unutar ovog okvira. Pitanja usmerena na progres kvalifikacija, transfer, akumulaciju i priznavanje kvalifikacija kao i na razvoj kvaliteta samo se donekle mogu obrađivati u kontekstu jednog jedinog, izolovanog nacionalnog ili sektorskog kvalifikacionog okvira. Radi se o tome da se stvore mostovi između pojedinačnih okvira i pojedinačnih sistema, da bi se omogućila komunikacija, poređenje i međusobno poverenje.

Uspešan razvoj i uvođenje NOK-a zahteva da se postigne dogovor oko shvaćanja određenih centralnih pojmova. Sledeće definicije učenja, ishoda učenja, kvalifikacija, kompetencija počivaju na radu organizacija kao što su CEDEFOP, OECD i druge internacionalne organizacije. Glavna svrha NOK-a sastoji se u tome da se pruži podrška doživotnom učenju i da se obezbedi pravilno vrednovanje i korišćenje ishoda učenja. *Pojam "učenje" označava kumulativni proces u kojem pojedinci sukcesivno usvajaju sve kompleksniji i apstraktniji stepen znanja (pojmovi, kategorije, modeli ponašanja).*

U stručnom obrazovanju u poslednje vreme u brojnim evropskim zemljama uveden je sistem zasnovan na savladavanju ishoda učenja. Ova tendencija po-

stoji i u visokoškolskom obrazovanju. *Ishodi učenja predstavljaju izjave o onome što osoba treba da zna, razume ili ume nakon završetka perioda učenja.* Ishodi učenja se mogu definisati u različite svrhe i mogu se odnositi na pojedinačne kurseve, module i programe.

Pojam kvalifikacija je vrlo značajan za NOK i mora da se definiše tako da on bude adekvatno pokriven konstitutivnim elementima. Pri tome se polazi *od toga da se kvalifikacija postiže kada nadležna organizacija donese odluku da je individualno učenje dostiglo specifičan standard znanja, umeća i kompetencija. Stanje ishoda učenja potvrđuje se kroz proces evaluacije ili putem uspešno završenog kursa. Učenje i vrednovanje znanja u vezi sa nekom kvalifikacijom može da se vrši u okviru kursa ili u okviru profesionalnog iskustva. Kvalifikacija sadrži zvanično priznanje koje važi na tržištu rada i omogućava nastavak obrazovanja. Ključno je da kvalifikacija daje pravo na vršenje određenog zanimanja.*

Na nacionalnom, regionalnom ili sektorskom nivou, kvalifikacioni okviri mogu imati različite oblike. Zbog toga je i kod ovog pojma potrebno usaglašavanje zajedničke definicije. Iz dosadašnjeg rada OECD-a proistekla je sledeća definicija: Kvalifikacioni okvir predstavlja instrument za razvoj i klasifikaciju u skladu sa nizom kriterijuma za određivanje postignutog nivoa učenja. Ovaj niz kriterijuma može se nalaziti u deskriptorima kvalifikacija. Jedan kvalifikacioni okvir može obuhvatiti sve ishode učenja i puteve učenja ili može da se odnosi na jednu određenu oblast obrazovanja (npr. inicijalno obrazovanje, obrazovanje odraslih ili stručno obrazovanje za određeno zanimanje). Neki od ovih oblika imaju legalnu osnovu, dok se drugi zasnivaju na konsenzusu socijalnih partnera.

## **RELEVANTNI PARTNERI ZA UREĐENJE NACIONALNOG OKVIRA KVALIFIKACIJA**

U sadašnjem uređivanju NOK-a od ključnog značaja je da u tom procesu učestvuju relevantni društveni faktori – partneri. Ovo otuda što se zajedničkim učestvom različitih socijalnih partnera (učenici/studenti, roditelji, pružaoci usluga obrazovanja, poslodavci i donosioci političkih odluka) u razvoju NOK-a, jača međusobno poverenje i što se time stvaraju uslovi za poboljšanje kvaliteta radne snage. Razvojem i uvođenjem zajedničkih instrumenata, kao npr. evropskog sistema za penos bodova (ECTS) i akumulaciju, kao i niza zajedničkih i transparentnih načela, sporazuma i procedura, NOK postaje značajan za svakog socijalnog partnera. Samim tim NOK doprinosi razvoju poverenja tako što ostvaruje neposredni uticaj na donosiocima političkih odluka i stručna tela koji su na nacionalnom ili sektorskom nivou nadležni za mere i sisteme za osnovno i stručno

obrazovanje i usavršavanje. Nakon prihvatanja, NOK uspostavlja jasnu vezu između kvalifikacija i time se povećava njegova važnost za same građane.

Na osnovu toga izgradnja NOK-a u svakoj društvenoj zajednici (tj. državi), pre svega, treba da:

- u okviru kompleksnog sistema obrazovanja, pojedincu omogućiti uvid u ishode učenja i prateće kvalifikacije; i
- obezbedi mogućnost obrazovnim institucijama da biraju vrste obrazovanja kojim će se baviti.

Uspeh NOK-a u odlučujućoj meri zavisi od njegove relevantnosti i pouzdanosti za pojedinca koji uči, za ustanove opšteg i stručnog obrazovanja, za poslodavce, kao i za donosioce političkih odluka. Ovi akteri moraju biti ubeđeni u to da je neophodan kvalifikacioni okvir i da on može doprineti doživotnom učenju i povećanju kvaliteta radne snage. Ovo otuda što u demokratskim društvima i ekonomijama koja se zasnivaju na znanju, obrazovanje postaje partnerska delatnost i zajednička odgovornost različitih aktera, i to:

- države, poslodavaca i sindikata, kao osnovnih socijalnih partnera;
- različitih interesnih grupa (komora, strukovnih udruženja, visokoškolskih institucija, naučno istraživačkih organizacija, nevladinih organizacija, institucija za srednje obrazovanje i njihovih asocijacija), kao izvedenih socijalnih partnera; i
- pojedinaca, kao neposrednih korisnika obrazovanja<sup>5</sup>.

Uvažavanje principa dostupnosti, integracije i partnerstva u organizaciji i realizaciji obrazovanja podrazumeva raznolikost institucija za obrazovanje i obučavanje i raznolikost puteva i načina sticanja znanja i veština. Različiti tipovi institucija za obrazovanje i obučavanje su integrisani u široku mrežu institucija i organizacija koje osniva vlada, svet rada ili nevladin sektor. Sama vlada odgovornost za obrazovanje i obučavanje prenosi različitim ministarstvima (ministarstvu prosvete, ministarstvo privrede i dr), koja su nadležna za praćenje i usmeravanje celine obrazovanja.

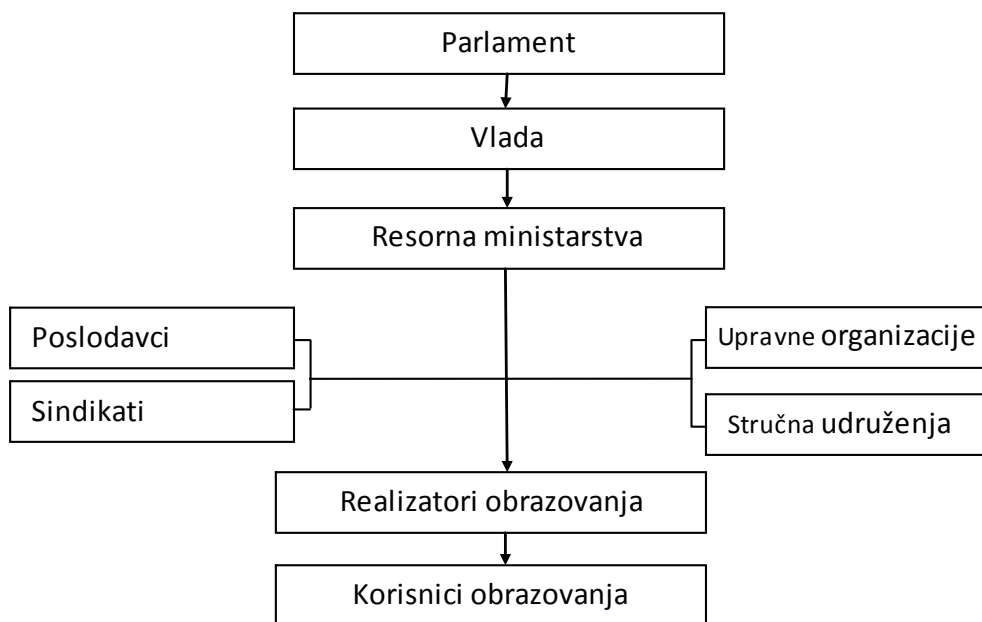
U području stručnog obrazovanja i obučavanja odraslih treba da postoji čvrsta veza institucija za obrazovanje i obučavanje sa ministarstvima prosvete i pri-

---

<sup>5</sup> Na uključivanju relevantnih socijalnih partnera u izgradnju NOK-a praktično insistiraju svi bitni međunarodni faktori (UNESCO; OESCD, IESCO, EU i dr).

vrede, kao i sa poslodavcima i sindikatima. Ta veza treba da je direktna ili preko nacionalnih saveta i centara za stručno obrazovanje i obučavanje odraslih. Na taj način bi se obezbedilo da prilikom definisanja strategije, plana implementacije, standarda rada i programa obrazovanja i obučavanja učestvuje veći broj relevantnih aktera. Takođe je potrebno da se primenom principa dostupnosti, integracije i partnerstva, obrazovne institucije integrišu u šire socio-ekonomsko okruženje i time omoguće njegov razvoj. Programi obrazovanja i obučavanja i načini njihove realizacije trebalo bi da nastaju uz aktivno učešće većeg broja različitih aktera i da budu namenjeni različitim korisnicima, čime se obezbeđuje veća veću efikasnost sistema obrazovanja i obučavanja. U samom planiranju obrazovanja i obučavanja trebalo bi da učestvuje niz socijalnih partnera – što u izgradnji NOK-a zahteva modelovanje socijalnih partnera i definisanje njihovih odnosa (Slika 1).

**Slika 1.** Predlog modela socijalnih partnera u izgradnji NOK-a



Poslodavci, udruženja poslodavaca i komore su korisnici usluga institucija za obrazovanje i obučavanje. Oni treba da učestvuju u kreiranju i definisanju ishoda i ciljeva različitih programa, na različitim nivoima. Istovremeno oni bi trebalo da igraju aktivnu ulogu u kontroli kvaliteta i realizaciji programa - naročito pri obavljanju praktičnog rada (prakse) i u angažovanju stručnjaka u preduzećima kao nastavnika odnosno instruktora.

To znači da treba definisati ulogu i nivo odgovornosti preduzeća u procesu obrazovanja i obučavanja. Poslodavci u oblasti razvoja stručnog obrazovanja treba da daju svoj doprinos u koncipiranju ukupnog razvoja stručnog obrazovanja, strateškom planiranju zanatskog obrazovanja, pripremi i izradi nastavnih planova i programa, učestvuju u završnim i maturskim ispitima i predlaganju programa obuka. Time bi potvrdili svoj visok stepen zainteresovanosti za stručno obrazovanje, koji je neophodno iskoristiti u izgradnji NOK-a.

Lokalne vlasti bi na osnovu iskustava zemalja koje su prošle tranziciju, trebalo da ulažu znatna sredstva u srednje stručno obrazovanje i obučavanje odraslih, ali one stoga treba da traže povratnu informaciju o tome kako je novac za tu svrhu utrošen. Kroz lokalne savete za zapošljavanje (i obrazovanje) treba organizovati saradnju socijalnih partnera na nivou lokalne zajednice. Za njihov zajednički rad i planiranje budućih potreba, posebno su važne sledeće informacije:

- koje vrste programa i obuka se realizuju i na kom nivou u srednjoj i / ili visokoj strukovnoj školi i fakultetima;
- koje kvalifikacije i koje diplome se stiču; i
- kakve su potrebe na lokalnom tržištu rada.

Ovakvim pristupom lokalni saveti za zapošljavanje (i obrazovanje) opravdano dobijaju na značaju u procesu izgradnje NOK-a. Posebno je značajan uticaj lokalnih saveta za zapošljavanje (i obrazovanje), službe za zapošljavanje i nadležnog ministarstva za privredu na uspostavljanje i funkcionisanje sistema obrazovanja i obučavanja odraslih, odnosno čime one imaju direktan uticaj na kvalifikacioni okvir na regionalnom nivou.

Vlada bi trebalo preko različitih ministarstava, prvenstveno prosvete i privrede, da investira sredstva iz budžeta u obrazovanje. Ministarstvo prosvete treba da brine o finansijskim sredstvima za ulaganje u školske zgrade, opremu i nastavnike. Ministar prosvete bi trebalo da prevede političke odluke iz drugih sektora u nove programe, novu opremu i da garantuje kvalitet obrazovanja. Ministarstvo privrede bi trebalo da podstiče zapošljavanje (finansiranjem obuka i osposobljavanjem za aktivno traženje posla) i da periodično izveštava o broju nezaposlenih u određenoj oblasti rada, ali i o kvalitetu kadra koji je završio odgovarajući program.

U okviru mogućeg sistema zajedničkog rada svi socijalni partneri trebalo bi da uspostavljaju dogovor i saradnju u pripremanju učenika i polaznika obuka za tržište rada. Postoje različiti oblici mogućeg zajedničkog rada koji obuhvataju:

definisanje obrazovnih programa, utvrđivanje nivoa znanja, veština i kompetencija koje treba da imaju učenici i polaznici, načine ocenjivanja, obezbeđivanja ostvarivanja profesionalne prakse, kao i praćenja profesionalne karijere.

## **AKTUELNOST UREĐENJA NACIONALNOG OKVIRA KVALIFIKACIJA U SRBIJI**

Uticao organizovanog razvoja kvalifikacija podugo je bio predmet izučavanja mnogih poznatih svetskih naučnika. U tom smislu valja istaći da su sva ta izučavanja pokazala da se podizanjem kvalifikacija u principu doprinosi ekonomskom razvoju svake društvene zajednice i njenih konkretnih privrednih subjekata<sup>6</sup>. Tako, na primer, postoje brojne analize koje se bave pitanjima odnosa nivoa kvalifikacije i zarada. Svaka od njih nanovo potvrđuje odlučujuću ulogu obrazovanja i ulaganja u razvoj ljudskih resursa. Korist se može identifikovati na nivou pojedinca, na nivou kompanija ali i na nivou države u celini. Te analize ukazuju da na nivou pojedinca jedna dodatna godina obrazovanja (što često podrazumeva i višu kvalifikaciju) uvećava ličnu zaradu za približno 6,5%, a za jednu dodatnu godinu obuke za približno 5 %. Na nivou kompanija potvrđeno je da se ulaganje u obrazovanje brže isplati od ulaganja u fizički kapital, a na nivou države ulaganje u obrazovanje dovodi do rasta produktivnosti i veće konkurentnosti nacionalne ekonomije, pri čemu jedna dodatna godina školovanja povećava produktivnost za približno 6,2 %.

Istovremeno, izvršena izučavanja ukazuju da budućnost ne daje puno izgleda za zapošljavanje niskokvalifikovanim i nekvalifikovanim radnicima, jer oni neće uspevati da prate brze tehnološke promene. U studiji iz Mastrihta iz 2004. godine zapisano je da se više od 80 miliona ljudi u Evropi smatra niskokvalifikovanim, a da će čak 200 miliona ljudi morati da u narednom periodu povećaju svoj kvalifikacioni nivo kako bi ostali konkurentni na tržištu rada. Izgledi za zapošljavanje nekvalifikovanih i polukvalifikovanih radnika strmoglavno će padati u narednoj deceniji, a više od 50% svih novonastalih radnih mesta zahtevaće isključivo više ili visoko obrazovanje.

Ako se obrati pažnja na statističke pokazatelje vezane za odnos cene rada po času i nivoa i stepena kvalifikacije koji se pojavljuju u različitim studijama i ekonomskim analizama, pada u oči jasna činjenica da današnja razlika u visini plate između najnižih i najviših kvalifikacija nikada nije bila veća a da se još veće razlike

6 Rezultati mnogih istraživanja u XX veku jednoznačno ukazuju na visoku korelaciju između rasta znanja pojedinaca i njihovih radnih rezultata (npr. radovi T. W. Schultz-a, M. Strumilina i dr).

mogu očekivati u budućnosti. Ove promene već imaju brojne i složene implikacije na stanovništvo. Ovakvi podaci su, međutim, i jasna poruka koja poslata na vreme na jasan i otvoren način može biti od koristi mladim generacijama u pronalaženju pravog puta za razvoj sopstvene karijere. U tom smislu znanje i talenat postaju jedino oruđe neophodno za život i rad u novom vremenu.

Svi ovi argumenti sa svoje strane potvrđuju potrebu ubrzanog determinisanja i primenjivanja NOK-a praktično u svim zemljama. Naravno, radi omogućavanja mobilnosti radne snage i kapitala, u izgradnji svakog NOK-a treba težiti da on bude usklađen sa određenim međunarodnim konvencijama.

Aktivnosti na uvođenju NOK-a u Srbiji praktično su počele 2003. godine, učesćem grupe domaćih eksperata u projektu „Razvoj nacionalnog okvira kvalifikacija u zapadnim balkanskim zemljama“ koji je vodila Evropska fondacija za obuku (ETF). Rezultate tog projekta činili su završni dokumenti u kojima se ukazuje na neuređenost kvalifikacija u Srbiji u odnosu na zahteve EOK-a i dostignuća većine evropskih zemalja u toj oblasti. Paralelno s tim, problemi izgradnje NOK-a u Srbiji parcijalno su tretirani i u drugim međunarodnim projektima realizovanim u Srbiji u periodu od 2004. do 2009. godine (EURECNA, CARDS i dr).

Međutim, usled rešavanja nagomilanih ekonomskih i drugih problema vezanih za uvođenje tržišne ekonomije i celinu tranzicionih procesa, ozbiljniji rad na uvođenju NOK-a u Srbiji u prethodnoj deceniji nije pratila potrebna politička volja. Ipak, u ukupnom intenziviranju aktivnosti na uključivanju Srbije u Evropsku uniju, u poslednjim godinama su u njoj ostvareni prvi konkretniji rezultati vezani za izgradnju NOK-a. Ovo se pre svega odnosi na izvršenu sistematizaciju kvalifikacija u visokom obrazovanju izradom NOK-a u visokom obrazovanju (april 2010. godine), zatim na izvršeno harmonizovanje domaćeg sistema klasifikacije zanimanja sa međunarodnim standardom ISCO-08 (januar 2011. godine), kao i na javno istaknut zahtev za integraciju doživotnog obrazovanja u srpski NOK (u Nacrtu zakona o obrazovanju odraslih, april 2011. godine).

Zbirno gledano, sve ovo ukazuje na poduži period u kome se parcijalno radilo na celovitoj izgradnji NOK-a u Srbiji, u čemu su do sada ostvareni skromni rezultati. Međutim, u tekućem intenziviranju aktivnosti na integrisanju Srbije u Evropsku uniju, nesporno se mora veoma ozbiljno poraditi na ubrzanju izgradnji NOK-a Srbije – jer se time stvara ključno bitan uslov ne samo za permanentno i radno usmeren razvoj obrazovanja, već i za efikasno uključivanje Srbije u međunarodnu podelu rada.



## ZAKLJUČAK

Prethodna razmatranja oblasti NOK-a omogućuju izvođenje nekoliko sledećih zaključaka:

a) stalno ubrzavanje tekuće naučno-tehnološke revolucije posledično utiče na sve češće promene u radu i životu praktično svih današnjih stanovnika u svetu. Ona, kao takva, naročito utiče na radne kvalifikacije pojedinaca koje se stiču kroz obrazovanje. Upravo zato je svaki čovek sve više upućen u potrebu permanentnog obrazovanja, jer mu ono omogućuje zapošljavanje i sticanje izvora za život;

b) određene međunarodne organizacije (MOR, UNESCO i dr), kao i organi Evropske unije, idući u susret stalnim tehnološkim promenama, već poduže teže da identifikuju opšti okvir kvalifikacija sa kojim će nacionalni okviri kvalifikacija biti kompatibilni. Na taj način se teži da se obrazovanje što više primeri potrebama permanentnog učenja i da se time obezbedi viši standard života. Shodno tome najveći broj evropskih zemalja, a i šire, poslednjih godina ulaže napore u izgradnju sopstvenih nacionalnih okvira kvalifikacija, koji će međusobno biti usklađeni, s obzirom na princip nesmetanog međunarodnog protoka roba, usluga, kapitala i ljudi. Pri tome se naročito uvažavaju tokovi starenja stanovništva, zatim rast potrebe za kompleksnijim obrazovanjem kao i efekti koji se postižu različitim oblicima obrazovanja;

c) rezultati koji se ostvaruju u izgradnji nacionalnih okvira kvalifikacija u Evropi i čitavom svetu danas su sve konkretniji. S obzirom na rastuće demokratske procese, logično je da se oni zasnivaju na uključivanju svih relevantnih socijalnih partnera u zemlji (države, poslodavaca, sindikata, obrazovnih ustanova, stručnih organizacija i dr);

d) u Srbiji se, nažalost, sa izgradnjom nacionalnog okvira kvalifikacija osetno kasni s obzirom na posledice nepovoljnog nasleđa i tekuće tranzicione probleme. Ipak, i u takvoj situaciji određena stručna tela uporno rade na utvrđivanju startnih postavki našeg nacionalnog okvira kvalifikacija, pri čemu se došlo do toga da u taj proces treba uključiti sve relevantne socijalne partnere koji će konkretizovati naš model NOK-a.

## LITERATURA

1. Ertl, Hubert, Phillips, David, (2006). *Standardization in EU education and training policy: findings from a European research network*, Comparative Education, Vol. 42, No. 1.
2. Klark, Gordon, (2005). *Implementacija irskog nacionalnog okvira kvalifikacija* (prevod), Međunarodna konferencija, Galveja.
3. Mekbrajd, Vinsent, (2004). *Nacionalni okvir kvalifikacija* (prevod), Live and Learn, N<sup>o</sup>2, Torino.
4. Tisen, Rene, Daniel Andriesen, Frank Lekan Depre, (2006). *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad.
5. European Parliament Council, (2008). *European Qualifications Framework for lifelong learning*, Official Journal of the European Union, Brusell.
6. [http://www.un.org/esa/population/publications/popnews/Newsltr\\_No.%2077.pdf](http://www.un.org/esa/population/publications/popnews/Newsltr_No.%2077.pdf) (pristupljeno 21. marta 2011.)

---

## SOCIAL PARTNERSHIP IN DEVELOPMENTATION OF THE NATIONAL FRAMEWORK CLASSIFICATION

Ristić Bojan<sup>7</sup>  
Lazić Đorđe<sup>8</sup>  
Jovanović Verica<sup>9</sup>

**Summary:** *In this paper is discussed the need to regulate the field of classification and achieved results on the international level and in Serbia. The starting point is represented by the implications of current and further scientific and technological revolution which is affecting the progress in each country and the work and development of every individual in it. In addition, the paper points to the need and ways of development of national framework of qualifications that should be complementary and based on the principles of work and permanent education and a presentation of results which are achieved in European countries.*

---

7 Ministry of Education of the Republic of Serbia

8 National Employment Service of the Republic of Serbia

9 School of Economics and Management

*In regard, the paper points out that Serbia is late with the development of national qualifications frameworks because of adverse inheritance and transition. Nevertheless, the paper emphasizes the first results which were achieved in Serbia and which are reduced to modeling the structure of the social partners and defining their role in shaping the final implementation and concretization of national framework of qualifications based on the established international framework.*

**Key words:** *qualifications, education, partners, framework, system.*

**Jel klasifikacija:** *I25, O15*



---

## **PREGLEDNI RADOVI**



# ГЕОПОЛИТИЧКА ДИМЕНЗИЈА ЕНЕРГЕТСКЕ БЕЗБЕДНОСТИ

Колев Драган<sup>1</sup>

**Резиме:** *Енергија је, поред хране, једна од најзначајнијих ресурса сваке државе. То је и чини геополитички важним чиниоцем. Убрзани развој држава имплицирао је повећање енергетских потреба које се нису могле задовољити само из сопствених извова, већ је био нужан њихов увоз. То је државе неминовно суочило са проблемом енергетске зависности која сама по себи генерише бројне геополитичке проблеме и отвара простор за утицај на одређивање геополитичких циљева и приоритета. Један од тих је и стицање и одржавање енергетске безбедности, која геополитичке интереси значајног броја земаља усмерава на поузданост снабдевања енергентима, међу којима доминирају нафта и гас. Бројне чињенице указују да су геополитика и енергетска безбедност у савременом свету веома повезане, али и да ће енергетска безбедност бити све значајнија категорија у међународним односима и геополитичким пројектима.*

**Кључне речи:** *енергетска безбедност, геополитика, енергенти, фосилна горива, САД.*

**JEL Класификација:** O38

## УВОД

Енергија је један од најзначајних фактора развоја светске привреде. Она је одавно изашла из оквира економије укључивши бројне нове компоненте, међу којима је једна од најзначајнијих безбедносна компонента. То је и био основи разлог увођење новог појма у геополитичке расправе – појма „енергетска безбедност“. Поред хране, енергија је једна од најзначајнијих ресурса сваке државе, што је и чини геополитички значајним. Основни извор енергије на Земљи су још увек фосилна горива.<sup>2</sup> Опстанак и развој

1 Доц. др Драган Колев, Медицинска академија, Београд. kolevcas@yahoo.com

2 Фосилна горива се најчешће дефинишу као горива која садрже угљоводонике и која је настала од фосилних остатака биљака и животиња. У фосилна горива спадају: тресет, угаљ (лигнит, мрки угаљ, камени угаљ), нафта и земни гас.

сваке заједнице је условљен доступношћу енергетских извора, односно могућношћу долажења до потребне количине фосилних горива. Као таква, енергија је постала један од најважнијих извора, али и објекат моћи. Преко ње се веома успешно остварују и многи други утицаји. Енергетско богатство је постало значајан ослонац геополитичке, геостратешке, политичке и војне (над)моћи.<sup>3</sup> Због немогућности да сопственим енергетским потенцијалима прате привредни развој, државе су приморане да увозе енергију, што их уводи у својеврсну „енергетску зависност“.

Наиме, глобална потражња за енергијом је у сталном порасту, што државе са развојном тенденцијом упућује на потребу дугорочног и константног обезбеђивања потреба за енергијом. Како су залихе енергетских силовина (а међу њима посебно фосилних горива) на Земљи ограничене, средином прошлог века поставило се питање њихове исцрпљивости, а са тим и питање „енергетске безбедности“. Нафта је једна од најтраженијих и најпродаванијих роба на свету. Она чини преко 40% свих светских потреба за енергијом и њена дневна потрошња прелази 75 милиона барела.

Сједињене Америчке Државе и Кина су државе са највећом потрошњом нафте у свету, при чему САД (20 милиона ббл/дан) тек трећину својих потреба задовољава из сопствених извора, а Кина (5,6 милиона ббл/дан) тек половину (Табела бр. 1). САД су већ деценијама рангиране на првом месту на скали светске потрошње нафте, а на трећем месту као њени произвођачи са нешто више од 8 милиона барела дневно (2009. год.). Овај енергетски дисбаланс је још значајнији ако се зна да САД, са мање од 5% светске популације, троше четвртину произведене светске нафте. Она је сада у могућности да својом годишњом производњом нафте покрије свега трећину потрошње, док је остале две трећине принуђена да увози. Канада (20%), Саудијска Арабија (11,5%) и Мексико (11,3<sup>“</sup>) су основни снабдевачи САД нафтом за 2010. годину.

Ситуација се у значајној мери није променила ни данас, с тим што је Кина услед високе стопе привредног раста, постала још зависнија од увоза нафте и гаса. Следи их Јапан који целокупне потребе за нафтом задовољава из увоза и Русија која је и поред велике потрошње у могућности да две трећи-

3 У природи сваке моћи је постављање услова ономе ко је мање моћан, односно да условљава и принуђује на одређено чињење или не чињење.



не своје производње извози. Дакле, од четири највећа светска потрошача нафте (САД, Кина, Јапан и Русија) једино је Русија у ситуацији да своје потребе задовољи сопственом производњом и да део своје производње извози.

**Табела бр.1. Највећи светски произвођачи и потрошачи нафте 2010. год.**

Исказана дневна производња и потрошња у милионима барела

Државе			Ранг производње	Ранг потрошње
	Производња	Потрошња		
Саудијска Арабија	10,72	2,13	1	10
Русија	9,68	3,12	2	4
САД	8,37	20,36	3	1
Иран	4,12		4	
Кина	3,81	7,38	5	2
Мексико	3,71		6	
Канада	3,23	2,23	7	7
Уједињени Арапски Емирати	2,94		8	
Венецуела	2,81		9	
Норвешка	2,79		10	
Кувајт	2,67		11	
Нигерија	2,44		12	
Бразил	2,16	2,21	13	8
Алжир	2,10		14	
Ирак	2,01		15	
Јужна Кореја		2,20		9
Немачка		2,64		5
Индија		2,53		6
Јапан		5,24		3

**Извор:** *International Petroleum Monthly*.

Русија је највећи извозник природног гаса на свету са преко 200 милијарди кубних метара гаса годишње, а следе је Канада (са 87,3 милијарди куб. мет. гаса годишње) и Норвешка (са 86,7 милијарди куб. мет. гаса. годишње)

Три највећа произвођача нафте у свету (2010. год.) су: Саудијска Арабија (10,37 милиона барела), Русија (9,27 милиона барела) и Сједињене Аме-

ричке Државе (8,69 милиона барела). Водећи произвођач нафте у свету већ дуже време је Саудијска Арабија, где је нафта откривена 1936. год., а 2002. год. производња се попела на 10,50 милиона барела на дан. Сматра се да се на њеној територији налазе највеће резерве нафте које чине 1/4 од установљених светских резерви. Приход од нафте чини преко 90% њених укупних прихода и није само доминантан у националној економији, већ јој то обезбеђује и високо место у светској економији.

Све ове наведене чињенице указују на различите енергетске позиције држава: једне су увознице, друге су извознице, што их ставља у сасвим другачији геополитички положај према енергентима. То у највећој мери и условљава њихове различите приступе самом феномену енергетске безбедности и разлике у дефинисању самог појма.

Питање исцрпљивости фосилних горива, а поготову резерви нафте, је заједничко за све ове државе. Најчешће се прогнозира да до 2050. год. могу бити исцрпљене њене залихе. Истовремено се потражња повећава, посебно због великог привредног раста Кине и Индије. Због тога би могло доћи до кризе великих размера у светској привреди. Одговор на ово стратешко геополитичко питање је понуђен кроз многа предвиђања производње нафте у наредном периоду. Један од најпознатијих је и Хубертов модел, који је заузео значајно место у геополитичким пројекцијама најразвијенијих земаља света.

## **ХУБЕРТОВА КРИВА И ЕНЕРГЕТСКА БЕЗБЕДНОСТ**

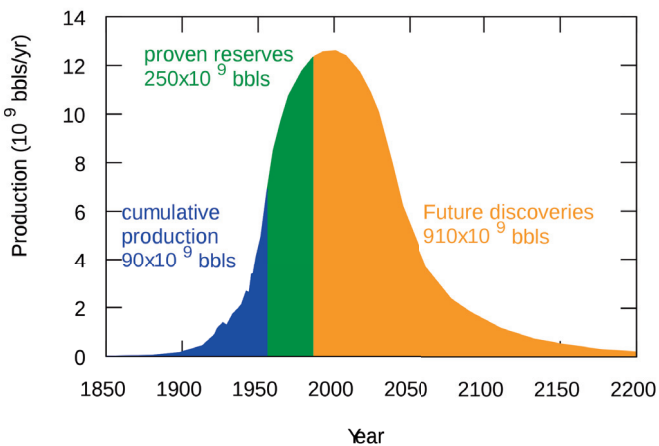
Почетком осме деценије XX века се питање енергетске безбедности појавило у форми глобалног нафтног шока и енергију је поставило у средиште међународне политике. Стручне расправе о неминовности опадања светских резерви нафте отворио је амерички геофизичар Марион Хуберт својим предвиђањем о достизању „врха у производњи нафте“ („*Peak oil*“). Он наговештава да ће период између 1965 и 1970. год. бити врхунац и почетак пада производње нафте у САД и да ће светска производња свој врхунац достићи 2000. год. (Графика бр.1.)

Показало се да су његова предвиђања у великој мери тачна и да је производња нафте у САД достигла врхунац у 1971. год., што је уједно и почетак

периода њене зависности од увоза нафте, али и гаса.<sup>4</sup> Тиме је енергија (а првенствено фосилна горива) постала основна тема геополитичких расправа и пројеката. То је отворило ново поглавље у поимању „енергетске безбедности“, које је и утицало да САД и многе друге државе већу пажњу посвећују својим стратешким резервама нафте и гаса.

Од тада па до данас, енергетска безбедност је постала приоритетна чињеница геостратешких опредељења највећег боја држава. Настојање најмоћнијих земаља да поседују и контролишу дистрибуцију енергије постало је једно од најраширенијих и најзначајнијих претњи глобалној и регионалној безбедности.

**Графика бр. 1.** Хубертова крива производње фосилних горива



**Извор:** [http://ru.wikipedia.org/wiki/Пик\\_нефт](http://ru.wikipedia.org/wiki/Пик_нефт)

То је посебно значајно за земље увознице енергије. Оне су принуђене да оскудност домаћих енергетских ресурса попуне њиховом куповином на

4 Он је раст, врхунац и опадање производње нафте представио у форми математичког модела, који предвиђа да укупна производња нафте у САД и свету следи криву која је у облику звона и која је позната под именом Хубертова крива. Ова крива је примењива и на поједина нафтна поља, нафтне регионе, па и на шири глобални план производње нафте. На основу података о дотадашњој производњи нафте, а искључујући спољне факторе као што су недостатак потражње, модел предвиђа следеће периоде и елементе: постепени стабилан раст производње; затим брз раст; моменат максималне производње (рх); плато; општар пад и постепени период смањене производе (исцрпљивање).

светском тржишту. Одлука од кога ће се енергија увозити, и под којим условима, постаје значајно геополитичко питање, а одржавање, па и повећавање извесности „енергетске безбедности“, од стратешког су значаја за њихов опстанак и развој.

## ПОЈАМ „ЕНЕРГЕТСКА БЕЗБЕДНОСТ“

Енергетска безбедност је интегрални део опште безбедности, али и њен специфичан облик. Зато је потребно да појму „безбедност“, као њеном првом ширем појму („*genus proximum*“), посветимо извесну пажњу.

Безбедност, схваћена у ширем смислу је једна од најфундаменталнијих људских потреба, јер се њеним задовољавањем омогућава сигурност, економска стабилност, социјални напредак појединаца и заједница. Безбедност се у овом смислу и посматра као одсуство ризика, претњи и опасности од угрожавања било које врсте. Она је и универзална вредност и основни задатак сваке политике, било да се ради о националној, регионалној, или међународној. Она је од непосредног интереса сваког појединца, али и друштва како локалног тако и глобалног.

Безбедност има броје аспекте. Један од значајних је и способност појединца, или социјалног ентитета, да постигне одређени ниво безбедности, али и да достигнути ниво очува и унапреди. Садржај безбедности и његово значење се последњих деценија у многоме изменио у односу на традиционално схватање овог феномена. Он је поодавно изашао из домена примарне преокупације држава, војски или безбедносних служби.

Енергенти су значајно безбедносно питање и коришћење синтагме „енергетска безбедност“ у овом контексту има своје оправдање. Енергија је ушла у стратегије националних безбедности многих држава. Тако, на пример, у Стратегији националне безбедности САД проблему обезбеђивања довољне количине енергената се придаје приоритетни значај. Као једна од основних циљева ове стратегије неведено је и обезбеђивање енергетске независности путем отварања, интеграције и расподеле енергетског тржишта, али и проширивањем опсега енергетских снабдевача. Стратегија, такође, предвиђа диверсификацију енергетских извора и посвећивање посебне пажње сарадњи са земљама које су богате енергетским налазиштима. У том смислу су планиране многе мере и активности. Парафразираћемо само неке:

- мере и активности које ће ове државе учинити отворенијим за нафтна тржишта;
- мере и активности које ће повећавати транспарентност производње и обезбедити владавину права;
- мере и активности које ће промовисати ефикасну демократску владавину; и
- мере и активности које ће их учинити кооперативнијим за страна улагања („*The National Security Strategy of the United States of America*“).

Питању енергетске безбедности и Стратегија безбедности Србије поклања значајну пажњу: „Правовременим економским мерама обезбеђује се енергетска безбедност државе, која подразумева дивергентне правце снабдевања, стабилност испорука и производње енергената, стварање неопходне аутономности и јачање регионалне позиције у снабдевању енергентима“ (подвукао Д. К.).<sup>5</sup>

Последњих деценија синтагма енергетска безбедност је постала веома фреквентна, као у стручним расправама, тако и у широј јавности. Она је вишезначан појам који се може посматрати са више аспеката. Како је питање енергетске безбедности витално питање сваке државе, тако се и овај концепт тумачи сходно геополитичким интересима сваког појединачног субјекта међународних односа.

Са становишта (не)поседовања задовољавајућег домаћег енергетског биланса земље се могу поделити у две групе:

- а) земље увознице енергије и
- б) земље извознице енергије.

Ова позиција у значајној мери одређује и њихову интерпретацију концепта „енергетске безбедности“ [Радоман, Јелена 2007:36-44]. Наиме, одређење појма „енергетске безбедности“ је у великој мери зависно од тога да ли

---

5 Он је раст, врхунац и опадање производње нафте представио у форми математичког модела, који предвиђа да укупна производња нафте у САД и свету следи криву која је у облику звона и која је позната под именом **Хубертова крива**. Ова крива је примењива и на поједина нафтна поља, нафтне регионе, па и на шири глобални план производње нафте. На основу података о дотадашњој производњи нафте, а искључујући спољне факторе као што су недостатак потражње, модел предвиђа следеће периоде и елементе: постепени стабилан раст производње; затим брз раст; моменат максималне производње ( $\mu x$ ); плато; оштар пад и постепени период смањене производе (исцрпљивање).

га дефинише земља увозница, или земља извозница енергената. Земље извознице енергије енергетску безбедност посматрају као отклањање или смањење свих латентних или евидентних опасности, изазова и претњи које могу да угрозе извозни енергетски аранжман. Тиме се настоји онемогућити сваки покушај угрожавања „енергетско-безбедносних захтеве“ и опасност по значајан финансијски део државног буџета. [Yergin Daniel, 2006:69-82]. Земље увознице, пак, појам „енергетска безбедност“, одређују као отклањање или смањење свих латентних или евидентних опасности, изазова и претњи које могу да угрозе увоз неопходних енергената.

**Појам „енергетска безбедност“ се, уопштено посматрано, најчешће одређује као „доступност енергената“, при чему се под префиксом „доступности“ подразумева потребна количина, континуитет у снабдевању, прихватљиве и стабилне цене, физичка обезбеђеност траса гасовода и нафтовода, политичка стабилност држава из које се енергенти увозе и сл.**

Енергетска безбедност је вишедимензионална појава. Најчешће се разматрају њене три основне димензије: а) стратегијска, б) политичка и в) војна [Klare, 2005]. Оне се међусобно преплићу и допуњују и при томе синергијски граде геополитичку димензију енергетске безбедности. Овде ћемо настојати да то аргументовано и потврдимо.

## **ГЕОПОЛИТИЧКИ ЗНАЧАЈ ЕНЕРГИЈЕ**

Шта је то што енергију чини геополитички значајном? Најкраћи одговор би био – њене специфичне особине. Наиме, енергија има непроцењив друштвено-економски, стратегијски и политички значај за сваку организовану друштвену заједницу [Радичевић, 1995]. Она је један од најважнијих елемената националног богатства и производних снага у свакој држави. Али, и друге њене собине су веома значајне са геополитичког становишта. Посебно се то односи на фосилна горива. Као најзначајније карактеристике енергената са становишта геополитике могу се издвојити пет основних:

- исцрпљивост енергетских извора,
- необновљивост енергетских узвора,
- краткорочност замене,
- неравномерна распоређеност по различитим деловима света и
- могућност њиховог монополистичког коришћења на тржишту.

Свака од ових особина појединачно и све оне заједно дају енергентима неслућену моћ, која се као и свака друга моћ може користити у разне сврхе и инструментализовати на различите начине. То отвара многа геополитичка питања у регионима која су богата енергетским изворима. С једне стране, то значи, да се енергенти могу користити и као геополитичко средство остваривања одређених политичких, стратешких и војних циљева на конкретном простору. С друге стране, огромни приходи од продаје енергетских сировина у многим државама, које поседују значајне енергетске капацитете, постају основ за политичку нестабилност, социјално раслојавање на мали број енормно богатих и велики број сиромашних и за коруптивно понашање. Приходи од продаје енергетских сировина се често користе за финансирање активности, које су усмерене и на безбедносну дестабилизацију одређених региона, финансирање тероризма, религијског мисионарства, финансирање носиоца деструктивних идеологија и сл. Нису ретки ни примери сукобљавања политичких групација око преотимања закупнина за експлоатацију енергетских сировина (нафте и гаса).

Финансијска добит од њихове продаје чини владајуће политичке елите моћним и слободнијим у одређивању својих геополитичких интереса, који су понекад супротстављени геополитичким интересима држава увозника енергетских сировина.<sup>6</sup> Тиме се умањује могућност стварања стабилних партнерских односа и земље увознице су приморане да коригују своје геополитичке циљеве и толеришу многе активности држава из којих увозе енергетске сировине и да „уравнотежавају“ своје односе са њима. Такав је случај, на пример, са Кином која је своје односе са Ираном, Саудијском Арабијом, Суданом и Нигеријом настојала да побољша уз знатне компромисе. У настојању да обезбеде што повољније нафтне и гасне ангажмане многе европске државе не отварају осетљива питања са Русијом. Слична је ситуација и са Ираном и оклевањем да се општрије супротставе иранском нуклеарном програму. Пример за то је понашање Индије, Кине и појединих европских држава, које су значајни инвеститори у нафтну инфраструктуру држава Блиског истока.

Сви ови наведени елементи, као и бојазан да тржиште није у могућности да осигура енергетску безбедност, представљају значајан проблем увозницима енергената. То их приморава да поред чисто комерцијалног аспекта

6 Потражња за нафтом је стално подизала њену цену. На светском тржишту у раздобљу од 2000. године до данас њена цена је порасла шест пута.

воде рачуна и о геополитичким димензијама куповине енергената. Извозници енергената при склапању уговора са купцима често пута инсистирају и на финансирању и изградњи инфраструктурних објеката (телекомуникациони системи, железничка и путна мрежа, аеродроми).

Стога се транспарентно управљање приходима од извоза енергетских сировина и демократски кредибилитет власти за земље увознице енергената појављују као значајни геополитички елементи. Односно, постигнута унутрашња политичка стабилност држава извозница енергената, важан је фактор енергетске безбедности увозницима енергената. У томе, поред осталог, треба тражити разлоге настојања највећих увозника енергије да осигурају своје енергетске интересе и да буду војно присутни у тим регионима.<sup>7</sup> То их, и надаље, ставља у дилему шта је ефикасније за енергетску безбедност увозника: да ли континуитет у снабдевању да осигурају непосредним уговорним повезивањем са сваким извозником енергената појединачно, или уређењем глобалног тржишта?

## **ГЕОПОЛИТИКА И ЕНЕРГЕТСКА БЕЗБЕДНОСТ**

Како год да се посматрају односи геополитике и енергетске безбедности, значајно је уочити да су геополитика једне државе и њена енергетска безбедност у чврстој вези. То је могуће образложити и на следећи начин - енергија је стратешки значајан ресурс сваке државе и стога оне настоје да остваре контролу над њеном производњом, транспортом и потрошњом. То је случај и када је енергетска индустрија у државном и у приватном власништву. Поједине државе су извршиле национализацију индустрије за производњу и транспорт енергије, како би оствариле државну контролу, или су формирале предузећа са мешовитом државно-приватном својином са истом наменом. Тако, на пример, Русија контролише већину индустрије нафте и гаса. Може се рећи да је управо захваљујући свом енергетском богатству (резервама нафте и природног гаса) и њиховим умешним управљањем као геополитичким чиниоцем, она обновила своју геостратешку политичку моћ и поново се вратила на међународну позицију као респектабилна војна сила. Са порастом цене енергената на светском тржишту јачала је и економска моћ, али и повећавала значај енергије као полуге геополитичког утицаја на глобалне процесе и токове. Првенствено се тај утицај

7 Осетљивост питања снабдевања енергентима произилази и из потребе заштите од герилских напада нафтевода и диверзија гасовода, али и пиратских напада поморских транспорта.



остварује на европском континенту, јер трећину гаса који Европа троши долази из Русије. Зато и не чуди што највећи гасоводи руског привредног гиганта „Гаспрома“ воде из Русије ка Европи. Последњих година је Русија свој извоз гаса значајно усмерила и ка Кини.

Јапан је већ одавно своју геополитичку зависност од увоза енергије настојао да умањи различитим компензацијским и диверсификацијским активностима. У том смислу је своју привреду извозно оријентисао. Исто тако, и Кина и Индија су биле принуђене да сходно свом развоју напусте „енергетску самодовољност“ и да се окрену увозу енергије и тиме уђу у поље „енергетске зависности“. (Графикон бр.2.)

**Табела бр. 2.** Потрошња нафте на светском нивоу и по регионима и државама (за период 1990 – 2004) и пројекција потрошње до 2030. год.

Исказана дневна потрошња у милионима барела

Регион/држава	Досадашња потрошња*			Предвиђања/пројекција потрошње**				
	1900	2003	2004	2010	2015	2020	2025	2030
Сједињене америчке државе	17,0	20,0	20,7	21,4	22,6	23,8	25,0	26,6
Јапан	5,2	5,5	5,4	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2
Јужна Кореја	1,0	2,2	2,1	2,2	2,5	2,6	2,7	2,8
Русија	5,4	2,7	2,8	2,9	3,0	3,1	3,2	3,3
Кина	2,3	5,6	6,4	9,4	10,5	11,9	13,6	15,7
Индија	1,2	2,3	2,5	2,7	3,2	3,6	4,0	4,4
Блиски исток	3,5	5,4	5,7	7,1	7,8	8,4	9,1	9,8
Африка	2,1	2,7	2,8	3,3	3,9	4,3	4,6	4,9
Централна и Јужна Америка	3,8	5,2	5,4	6,5	7,4	8,2	9,0	9,7
Укупно на светском нивоу	66,5	79,8	82,5	90,7	97,3	103,7	110,4	117,6

**Извор:** \*Energy Information Administration (EIA), 2004, International Energy Annual; \*\* Energy Information Administration (EIA), 2011, Annual Energy Outlook 2007.

Европске државе су у значајној мери зависне од увоза енергије, посебно од увоза руског природног гаса. У структури укупног увоза нафте и гаса највише је зависна Финска и Македонија, које су 100% увозно оријентисане на руско тржиште. Нешто мања је заступљеност руског гаса и нафте у енергетском билансу Белгије (98%), Бугарске (92%), Србије (87%), Грчке (76%), а најмања Немачке (36%).

У многим државама су нафта и гас основни и примарни извор енергије и основни покретачи привреде. У неким земљама достижу и половину

укупног енергетског биланса. Прогнозе говоре да ће се тај тренд наставити. Остали извори енергије имају одређене недостатке које их чине мање ефикасним.<sup>8</sup> Геополитика тих држава се, поред осталог, заснива и на пре-дупређивању евентуалних поремећаја у снабдевању енергетским сировинама. Један од таквим геополитичких приоритета се огледа у настојању да се високо осетљиви региони учине безбеднијим и политички стабилнијим.

Коришћење енергије као инструмента геополитичког утицаја је деликатно и осетљиво питање. Ако се на њему претерано инсистира (као претња прекидања снабдевања) може да се изгуби позиција стабилног снабдевача, што упућује на нужност тражења алтернатива и губљења стечених позиција на енергетском тржишту. Али и свако занемаривање геополитичке компоненте енергетских ресурса води ка слабљењу утицаја на одређеном геополитичком простору. Тада је то моћ само латентна. Дакле, коришћење енергије као геополитичког „оруђа и оружја“ захтева знатно умеће и обазривост.

Као свака друга безбедност и енергетска безбедност се настоји системски осигурати. То је најозбиљније схваћено после ембарга на нафту који су 1973. године завеле поједине арапске државе, приморавши земље увознице (и овиснице) енергената да покрену иницијативу за изградњу система, којим би се обезбедила ефикасна координација индустријски најразвијенијих држава у случају поремећеног снабдевања нафтом. Седамдесетих година прошлог века формирана је „Међународна енергетска агенција“ (ЕИА) са седиштем у Паризу. Други елемент овог система енергетске безбедности се односио на обавезу формирања стратешких залиха нафте које би се могле координирано користити у кризним ситуацијама, а трећи перманентна анализа и контрола (мониторинг) енергетских тржишта и енергетских политика земаља произвођача нафте. Агенција је била до сада два пута у ситуацији да координира активност на коришћењу стратешких залиха нафте.<sup>9</sup>

Овај систем енергетске безбедности се заснива на усаглашавању енергетских политика држава увозница енергената, чиме се стварају услови који омогућавају да се избегну или умање негативне последице могућих „нафт-

8 Хидроенергија је оскудних капацитета, енергија ветра и соларна енергија још увек економски недовољно исплативи, енергија угља је еколошки штетна, нуклеарна енергија опасна (као радиоактивни отпад и нуклеарни акцидент).

9 Први пут је то било 1991. године уочи избијања Заливског рата, а други пут 2005. год. када је ураган Катрин нанео велике материјалне штете.

них криза“ односно „нафтних удара”, али и да делује као детерент инструментализације нафте као „ефикасног оружја“. Савремени глобални процеси су нагласили потребу усавршавања и прилагођавања овог концепта енергетске безбедности новим светским изазовима, ризицима и претњама. Из тих разлога су у Агенцију примане и нове чланице (Кина и Индија) како би се и енергија глобализовала и тиме учинила много безбеднијом.<sup>10</sup>

Као класичан пример новог концепта енергетске безбедности може нам послужити амерички модел. Њиме је енергетска безбедност у значајној мери проширена и обухватила је следеће елементе:

- проширење и заштиту инфраструктурног ланца снабдевања енергијом (изграђено је преко 150 рафинерија, отворено је преко 4.000 платформи за вађење нафте из мора, изграђено преко 150.000 км нових нафтних цевовода и других објеката за складиштење и транспорт преко 15 милиона барела нафте дневно);
- проширена је мрежа за производњу и транспорт електричне енергије (изграђено је преко 10.500 електрана, 150.000 км далековода, безброј трансформатора и сл.) и
- проширена је мрежа за производњу и транспорт гаса (изграђено је преко 400 подземних поља за складиштење гаса и преко 1,5 милиона километара цевовода за транспорт природног гаса).

Сви ови елементи су међусобно повезани у енергетски ланац како би могли бити у функцији компензације евентуалног смањења количине испоруке неопходних енергената.<sup>11</sup> Интегрисање енергије у један систем се показало као неопходност и нужност која иде у сусрет решавању бројних проблема континуираног снабдевања енергијом као битног чиниоца економског развоја и друштвеног просперитета.

Дакле, економски развој држава увозница енергије неминовно води у енергетску зависност, јер оне нису више у стању да испрате нараслу потребу за енергијом. То повећава њихову геостратешку рањивост и доводи у питање и реализацију многих геополитичких циљева.

10 Као нови изазови, претње и ризици по безбедност ланца снабдевања фосилним горивима издвајају се еколошке катастрофе изливањем нафте из танкера, појаве „нафтних гусара“ који у одређеним морским областима врше класичну отмицу танкера који превозе сирову нафту и сл.

11 Први пут је то било 1991. године уочи избијања Заливског рата, а други пут 2005. год. када је ураган Катрин нанео велике материјалне штете.

Поред тога, велике силе су због стратешке важности енергената, већ деценијама принуђене да се између себе надмећу и за енергетску премоћ. Наиме, поседовање енергетских извора и контрола „енергетски значајних подручја“ су важна геостратешка одређења како Русије, Кине и САД, тако и многих других држава. Коришћење ових енергената је од виталне важности за њихов развој и у многоме одређује њихове спољнополитичке приоритете, који се тичу утицаја на политичке процесе у подручјима која су карактеристична по производњи нафте и гаса. То се остварује на различите начине: почев од успостављања пријатељских веза и економске сарадње са државама тих простора, па све до војних акција. Све велике силе ће и у наредном периоду настојати да се што боље геостратешки позиционирају на тим просторима како би осујетила аспирације друге. Такве тенденције упућује на закључак да се појавила нова врста геополитике зависности, која се најчешће именује као „енергетска геополитичка зависност“.

И промена цена енергената има свој непосредни одраз на буџетни биланс како увозника тако и извозника енергије, што само по себи генерише последице (негативне или позитивне) по развој сваке државе и квалитет живота њених становника. Режирањем одређених догађаја и усмеравањем одређених социјалних процеса могу изазивати, креирати и контролисати кризе на одређеним географским просторима које ће детерминисати пораст или смањење цена енергије, а са њом економски (де)стабилизovati одређене државе.

## **ЗАКЉУЧАК**

Сваки поремећај континуитета у снабдевању енергетским сировинама за земље увознице има бројне реперкусије које нису само социјалне и економске природе, већ су и безбедносне па и геополитичке. Он утиче на економску стабилност, привредни раст и одбрамбену моћ земље.<sup>12</sup>

Искуства говоре да су последице поремећаја у енергетском снабдевању велике и дугорочне, а понекад и ненадокнадиве. Стога су и формиране различите надржавне асоцијације које имају задатак да предупреду овакве појаве и да координираном акцијом ставе у функцију стратедијске енергетске резерве. Нису ретки случајеви да се у очувању енергетске безбедности

---

12 Сасвим је јасно у којој мери су енергенти као што је нафта и нафтни деривати значајни и неопходни за коришћење борбених средстава.

предузимају и војне интервенције под разним изговорима. Сведоци смо да се и „борба за демократију и људска права“ користи као алиби за контролу региона познатих по богатим резервама нафте и гаса. Тек када се са тог становишта сагледају догађаји око Персијског залива, могу се разумети интереси који диктирају војна присуства. У том контексту значајна је контрола главних цевоводних траса (на копну) и поморских маршрута транспорта нафте (на морима и океанима). Подручја која су богата енергетским сировинама су већ дужи временски период тзв. „кризна подручја“, било да је криза изазвана споља или је аутентична борба око превласти за њихову контролу. Најчешће је то комбинација и једног и другог. Сасвим је примерено очекивати да ће и надаље најнеуралгичније тачке на Земљи бити оне које су препознатљиве по богатству енергената (нафте, гаса, угља и сл.).

Све до сада наведено је оквир у којем се одвија геополитичко надметање конкурената за превласт над одређеним географским простором. Као најзначајнији конкуренти се јављају САД, Русија и Кина. Њихово надметање има све особине геополитичке борбе супротстављених интереса, која се води ради контроле одређених географских простора или стратешки важних регија, виталних тачака (луке, аеродроми, реке, већи градови, индустријски комплекси и сл.) и природних ресурса.

Оваква надметања је могуће пратити још од 15. века и она су у највећој мери обележила савремену историју човечанства. Како су се смањивали енергетски ресурси, тако су се појачавала настојања да се оствари територијална доминација. У том смислу и Збигњев Бжежински сматра да „није претерано рећи да је територијални императив био главни покретач агресивног понашања националних држава. И империје су стваране путем пажљивог заузимања и брањења виталних географских тачака, као што су Гибралтар, Суецки канал или Сингапур, који су служили као чворишта у мрежи империјалне контроле“ (Бжежински Збигњев, 2001, 39).

Нафтна криза из 1973. године је донела и другачији приступ енергетској безбедности. Решење тог проблема је тражено у геополитичком контексту. Земље увознице нафте своје напоре усмеравају ка изналажењу адекватних решења, која ће предупредити или умањити последице поремећаја континуитета у снабдевању енергентима.

Геополитички интереси су често усмерени ка слабљењу моћи одређених држава, а то се успешно може постићи поремећајем њихове енергетске без-

бедности. Како би предупредили овакви сценарији поједине земље увознице прибегавају разним решењима. Једно од тих је довођење „оданих“ режима на чело тих држава који ће бити чувари њихових енергетских интереса.<sup>13</sup> Остварење таквих геополитичких циљева није могућа без адекватне војне моћи, односно експедицијске армије и јаке морнарице и авијације. Њима се контролишу виталне геополитичке тачке и простор од значаја за енергетску безбедност.

Свако подручје које располаже резервама нафте и гаса биће и надаље предмет борбе за геополитичку превласт. Посебно значајни, са тог становишта, су простори Каспијског језера, Закавказја, Северне Африке и Персијског залива, који располажу са готово две трећине познатих резерви најзначајних енергетских сировина (нафте и гаса). Завршетком „хладног рата“ борба за доминацију над простором од енергетског значаја није завршена. „Велика шаховска игра“ ће и надаље имати основни циљ: успостављање економске, политичке и војне премоћи над овим простором.

Геополитичка димензија међународних односа ће и надаље бити обележена енергетском безбедношћу. Није искључена могућност да се ова борба за енергенте отме контроли и да изазове озбиљније социјалне сукобе. Трка за што боље геостратешке позиције ће несумњиво карактерисати време које следи, а при томе ће геополитичка димензија енергетске безбедности бивати све значајнија. То геостратези добро знају и стога ће геополитичкој димензији енергетске безбедности посвећивати све већу пажњу. Дакле, може се закључити, да ће енергетски чиниоци и надаље утицати на обликовање геополитике држава увозница и извозница енергије и опредељивати њихове основне спољнополитичке активности.

---

13 Као нови изазови, претње и ризици по безбедност ланца снабдевања фосилним горивима издвајају се еколошке катастрофе изливањем нафте из танкера, појаве „нафтних гусара“ који у одређеним морским областима врше класичну отмицу танкера који превозе сирову нафту и сл.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бжежински, Збигњев. (2001). *Велика шаховска табла: амерички примат и његови геостратешки императиви*, Подгорица – Бања Лука, ЦИП/Романов.
2. Energy Information Administration. (2011). International Energy Annual 2004, [www.eia.doe.gov/iea](http://www.eia.doe.gov/iea). (приступљено, 20. априла 2011.г.)
3. Energy Information Administration. (2007). Annual Energy Outlook, [ww.eia.doe.gov/oiaf/aea](http://www.eia.doe.gov/oiaf/aea). (приступљено, 20. априла 2011.г.)
4. Хубертова крива производње фосилних горива, [http://ru.wikipedia.org/wiki/Пик\\_нефт](http://ru.wikipedia.org/wiki/Пик_нефт) (приступљено, 21. април 2011.г.)
5. *International Petroleum Monthly*, [http://www.vizijadanas.com/svet\\_nafte.html](http://www.vizijadanas.com/svet_nafte.html) (9. мај 2011.г.)
6. Klare, Michael. (2005). *Krv i nafta*, Zageb, Znanje.
7. Радичевић, Петар. (1995). *Минералне сировине у рату и миру*, Београд, НИУ „Војска“.
8. „The National Security Strategy of the United States of America“. <http://www.whitehouse.gov/ns/nss.pdf> приступљено, 23. априла 2011.г.)
9. Радоман, Јелена. (2007). „Секуритизација енергије као увод у енергетску безбедносну дилему“, *Безбедност западног Балкана*, јануар-март, 4. Београд, Центар за цивилно-војне односе.
10. Стратегија безбедности Србије, Министарство одбране, Београд, <http://www.mod.gov.rs/cir/dokumenta/strategije/strategije.php> (приступљено 17. априла 2011.г.)
11. Yergin Daniel. (2006). “Ensuring Energy Security,” *Foreign Affairs*, March/April, 85 (2).

# A GEOPOLITICAL DIMENSION OF ENERGETIC SAFETY

Kolev Dragan<sup>14</sup>

**Summary:** *Energy is beside food one of the most significant resources of every state. Geopolitical significance of the state is based on energy. Accelerated development of the states implied increasing energy needs, which could no longer be satisfied by its own sources, and directed them towards the import of energy resources. These states have inevitably faced the problem of energy resource dependence which in it self generates many geopolitical problems and opens up possibilities for influencing the process of determining geopolitical priorities. One of these priorities is attainment and maintenance of energy resource safety.*

*Geopolitical interests of a significant number of states are increasingly directed towards confidence in the process of supplying energy resources, especially the dominant energy resources such as oil and gas. Many factors indicate that geopolitical and energy safety are tightly related in the contemporary world, but also that safety of energy resources will represent an increasingly significant category in international relations and geopolitical projects.*

**Key words:** *energetic safety, geopolitics, energy resources, fossil fuels, USA.*

**JEL classification:** O38



# СТРАТЕШКИ ПРАВЦИ РУРАЛНОГ РАЗВОЈА СРБИЈЕ

Ристић Лела<sup>1</sup>  
Вујичић Милан<sup>2</sup>

**Резиме:** *Рурална подручја у Србији се разликују у економском, социо-културном и демографском смислу. Разлике су условљене њиховим геоморфолошким карактеристикама, бројем становника, економском структуром, инфраструктурном опремљеношћу, као и развојним потенцијалима, који представљају основ дефинисања приоритетних циљева и стратегија развоја. Разумевање кључних фактора и функција развоја руралног простора утиче на конципирање ефикасије руралне стратегије и политике, усмеравање руралног развоја од стране државе и локалне самоуправе, водећи рачуна о специфичним потребама и интересима руралне заједнице, при чему посебно оним који се односе на вредности и квалитет живота. С обзиром на хетерогеност руралних подручја у Србији, у раду се указује на различите стратегије и моделе развоја, као и на потребу доследне анализе сопствених потреба и могућности, у духу нове руралне политике Европске уније.*

**Кључне речи:** *рурални развој, стратегија, одрживост, локална заједница, управљање.*

**JEL klasifikacija:** *O18, P25, Q19, R59.*

## УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Многа рурална подручја у Европској унији успешно су извршила структурне промене у руралној економији и имају предиспозиције за ефикасан ендеогени развој, доприносећи динамичнијем економском развоју и расту националних економија у целини. Међутим, значајан број руралних области има

1 Доцент, доктор економских наука, Универзитет у Крагујевцу – Економски факултет, lelartistic1@yahoo.com

2 Магистар економије, Државни универзитет у Новом Пазару – Департман за економске науке, vujicicm@yahoo.com

озбиљне економске тешкоће, најчешће услед свог периферног положаја, инфраструктурне неразвијености, климатских и демографских ограничења.

Пријемом у чланство земаља које пролазе кроз процес друштвено-економске транзиције, хетерогеност руралних подручја се појачава, што имплицира различите развојне стратегије прилагођене специфичностима руралних области, усмерене на побољшање имплементације програма подршке конкурентности, иновацијама и предузетништву у руралним подручјима. Реформисана политика руралног развоја за период 2007 – 2013. године, у складу је са декларацијом водећих принципа одрживог развоја, а рефлектује и приступе садржане у Лисабонској и Гетебург декларацији, везане за економске, еколошке и социјалне елементе одрживог развоја. Имајући у виду хетерогеност држава чланица ЕУ: „старе чланице“, „нове чланице“, земље које су аплицирале за пријем и земље које се припремају за аплицирање у будућности, све интегрисане земље у ЕУ немају исти приступ руралном развоју. У неким државама већ постоји дуга национална традиција и институционални оквир за рурални развој („старе чланице“), док су поједине државе релативно скоро прихватиле политику руралног развоја и реализују је првенствено под утицајем мера и механизма Заједничке руралне политике ЕУ (земље Централне и Источне Европе, Западног Балкана).

Основна подручја националних програма руралног развоја земаља чланица Европске уније су: модернизација пољопривреде; развој сеоске инфраструктуре; одржавање и повећање становништва на локалном нивоу; заштита предела и очување земљишта; диверзификација руралне економије и ублажавање изолације руралних области.

Развој руралних подручја у Србији суочава се са бројним ограничавајућим факторима, међу којима се могу издвојити: оскудна знања о новим приступима развоју руралне економије; недостатак институционалног оквира (нарочито законске регулативе), који би обезбедио координаторску улогу државе и веће ангажовање локалне власти у интегралном руралном развоју; неразвијена инфраструктура; неадекватна диверзификација активности; доминација секторске политике итд.

Искуства у руралном развоју земаља које се налазе у различитим фазама процеса европских интеграција, од вишеструке су користи за нашу земљу. С једне стране, на тај начин се добијају драгоцене смернице о могућем процесу спровођења целокупног процеса обнове и развоја руралних подручја,

а с друге стране, се избегавају грешке које су правиле друге земље. Наравно, решења се не смеју уопштавати и генерисати, јер не постоји само један прихватљив модел руралног развоја за све националне економије.

## **ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ РУРАЛНИХ ПОДРУЧЈА СРБИЈЕ**

Србија у великом делу својих руралних подручја има адекватне предуслове за промовисање и успешну примену концепта мултифункционалне пољопривреде и интегралног руралног развоја: богатство у разноликости руралних предела, природних ресурса, очуваних руралних амбијенталних простора и традиције; и неискоришћени потенцијал за развој непољопривредних делатности на селу. С друге стране, присутна су, не мање бројна, ограничења и слабости: неадекватна производна и поседовна структура; неискоришћеност људског потенцијала и механизације у пољопривреди; неразвијена инфраструктура у руралним насељима; одсуство предузетничког духа, сарадње и мотивације у економији локалних заједница.

Рурална подручја захватају око 85% територије Србије, а у њима живи готово половина укупног становништва. Густина насељености је 63 становника/км<sup>2</sup>. По својим карактеристикама, око 70% насеља припада чисто сеоским насељима, 24,5% мешовитим, а само 4,7% градским насељима [www.minpolj.gov.rs].

Основне одлике привредне структуре руралних подручја су висок удео пољопривреде, а низак удео других сектора у друштвеном производу, што је последица неадекватног третирања руралних подручја у досадашњим развојним политикама и стратегијама развоја. Битни фактори који су утицали на развој ових подручја могу се сврстати у две групе [Чикић, 2006:179]:

**прву групу чине макро чиниоци**, као што су укупни ниво развоја земље, одлике друштвене структуре, а посебно одлике и смернице развојне политике (општа политика развоја земље и политика развоја сеоских подручја);

**друга група обухвата микро чиниоце**, који подразумевају карактеристике самог сеоског подручја или насеља (од просторно-еколошких одлика до карактеристика локалних актера).

У настојању да се утврде и што ефикасније искористе микро чиниоци, израђена је типологија руралних подручја у оквиру Плана стратегије руралног

развоја 2009-2013. године. Утврђене су четири хомогене групе општина - региона, као репрезентативни типови руралних области у Србији [Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Србије 2009:7-11]:

**Регион 1 – високо продуктивна пољопривреда и интегрисана привреда** – овај регион има повољне земљишне и климатске услове, као и одговарајућу структуру пољопривредне производње, којом доминирају делатности са интензивнијим коришћењем капитала у односу на друге руралне области Србије. У поређењу са осталим деловима Србије, овај регион поседује значајан људски потенцијал, изражено предузетништво, довољно диверзификован сектор индустрије и развијену физичку и економску инфраструктуру. Као последица тога, овај регион има повољније друштвено-економске показатеље укупног економског развоја, интегрисанију и напреднију привреду.

**Регион 2 – сектори привреде типични за мања урбана подручја, са пољопривредом у којој се интензивно користи радна снага** - овај регион обухвата околину урбаних центара и већих градова. Општа економска структура и стопа продуктивности одређених сектора, повољнији су у овом региону у поређењу са другим деловима централне Србије. Узимајући у обзир близину овог региона тржишту са великим бројем потрошача, структура пољопривреде је усмерена ка интензивној производњи.

**Регион 3 – привредне гране усмерене ка коришћењу природних ресурса, углавном планинске области** – према својим географским карактеристикама овај регион је веома хетероген. Његова економска структура се заснива на експлоатацији богатих природних ресурса. Неповољни демографски трендови су посебна карактеристика ове области. Овај регион обухвата територију Србије која има највишу стопу руралног сиромаштва и укупне незапослености.

**Регион 4 – велики туристички капацитети и неразвијена пољопривреда** – овај регион представља онај део Србије који има највећи туристички потенцијал и највећу стопу учешћа терцијарног сектора у економској структури. Структура пољопривреде је прилично неразвијена и углавном је заснована на коришћењу природних ресурса, посебно код исхране стокe.

По величини поседа доминирају газдинства чији је посед до 3 хектара (59%), с тим да је удео газдинстава са поседом до 1 хектара 27%. Од 3 до

5 хектара има око 18% газдинстава, 5-8 хектара има 13% газдинстава, 8-15 хектара има 8% газдинстава, а преко 15 хектара поседује само 2% газдинстава [Републички завод за статистику 2010:222].

У Србији данас има око 778.000 индивидуалних газдинстава. У наредним деценијама се очекује даље смањење броја фарми, услед старења и нестанка домаћинства без наследника. Важно је нагласити да је и старосна структура руралног становништва изразито неповољна – око 58% популације је старије од 50 година, а 22,4% је старије од 65 година. Просечна старост сеоског становништва је 41,6 година, а у више од 200 села нема становника млађих од 20 година [www.minpolj.gov.rs].

Због лоше инфраструктуре, економске и технолошке заосталости и традиционалног присуства сиромаштва (приход мањи од 2 долара по дану), многа села су изолована, а становништво нема могућности за испуњење основних потреба, као што су снабдевање основним животним намирницама, здравствене услуге и образовање, што за последицу има напуштање и изумирање појединих села.

Као лимитирајући фактор развоја руралних подручја треба узети у обзир и постојећу квалификациону и образовну структуру становништва.

Недостатком младих и квалификованих становника нарочито су погођена планинска подручја Србије, од којих је већина већ прешла критичну тачку биолошке репродукције становништва. С обзиром на високи удео планинских подручја у укупној територији земље, рационално коришћење њихових ресурса од изузетног је значаја, како за ублажавање економских, еколошких и социјалних конфликта у процесу транзиције, тако и за постизање равномернијег општег друштвено-економског развоја, у дугорочној перспективи. У тим оквирима, нарочиту пажњу заслужује модернизација породичних газдинстава, која у планинским областима поседују готово све обрадиве површине, претежан део пашњака и значајне површине шума, имајући тиме пресудан утицај на стање вода, биодиверзитет и општу еколошку равнотежу, као и на очување створених материјалних добара, културно-историјског наслеђа и друштвено-економских услова за развој других привредних активности, укључујући и пуну валоризацију туристичких потенцијала [Николић и Максин-Мићић, 2003:159]. Притом је нужно фокусирати се на развој нових економских покретача у овим руралним областима која још увек немају диверзификовану привредну структуру.

## СТРАТЕГИЈА И ПРИОРИТЕТИ РУРАЛНОГ РАЗВОЈА

Дефинисање јасних стратешких циљева и приоритета руралног развоја, од пресудне је важности за укупни развој. Осим за национални, то важи и за регионални и локални ниво, а свакако и за ниво пословања домаћинстава и појединаца. Развојне стратегије се морају много више усмеравати на потребе руралног становништва и много више уважавати локалне развојне потенцијале, него у потпуности следити потврђене и успешне развојне моделе других земаља. С обзиром на хетерогеност руралних подручја Србије, могуће су следеће развојне стратегије [Богданов, 2007:166]:

- **Социјалне стратегије** – подесне су за подручја са израженим трендом осиромашења, подручја са малим локалним ресурсима и без развојне перспективе у дужем временском периоду – значајан део брдско-планинских подручја Србије.
- **Обновљиве стратегије** – подесне су за подручја у којима је евидентно осиромашење, али која имају изражен локални потенцијал, пре свега људски – делови равничарског региона и региона у околини већих привредних центара.
- **Стратегије убрзавања развоја** - подесне су за подручја где постоје повољни природни ресурси, људски и економски потенцијали, који се ефикасно користе и које је потребно подржати – делови равничарског подручја, субурбана подручја, делови брдско-планинског подручја са туристичким потенцијалом.
- **Стратегије локалног развоја** - подесне су за најразвијенија подручја, са добром инфраструктуром, у којима је већ започела диверзификација у правцу веће заступљености непољопривредних активности – делови равничарског подручја и субурбана подручја.

Адекватне стратегије руралног развоја темеље се на пет основних принципа [[www.agropress.org.rs](http://www.agropress.org.rs)]:

- препознати могућности (потенцијале) диверзификованог руралног развоја сваке средине;
- утврдити одговорности за развој руралних подручја;
- водити конзистентну политику редукције сиромаштва у руралним подручјима;
- убрзати процес децентрализације и јачати улогу и одговорност локалне самоуправе;
- изградити продуктивне секторе у руралној економији, који ће допринети максимизацији привредног раста и развоја и редукцији сиромаштва.

Савремена политика руралног развоја укључује различите моделе развоја, у складу са специфичним условима и потребама територије (егзогени, ендогени, „*bottom-up*“, „*top-down*“, специјализација, диверзификација). Досадашња искуства говоре да у условима неразвијене економије региона егзогени модели у почетку имају већи значај и израженије дејство, док у наредним фазама јача утицај ендогених модела развоја. Управо, комбинација оба модела може се сматрати оптималним решењем. Ниво развијености већине руралних подручја Србије је низак и још увек захтева екстерне интервенције у погледу раста руралне запослености, јер локални потенцијали тај напор не могу да поднесу [Богданов, 2007:167-169].

Према **Плану стратегије руралног развоја Србије 2009-2013**, из 2009. године, визија руралне Србије до 2013. године се састоји од следеће три компоненте [Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Србије, 2009:21-22]:

### **1. Визија за пољопривреду:**

- динамична и конкурентна пољопривреда, састављена од комерцијалних газдинстава и породичних газдинстава, која се баве искључиво пољопривредом или се баве пољопривредом као додатним извором прихода;
- пољопривреда која производи квалитетне производе, користећи добру пољопривредну праксу и која обезбеђује задовољавајући доходак породичним пољопривредним газдинствима;
- пољопривреда која фокусира своју производну делатност на задовољавање потреба и преференција потрошача, која блиско сарађује са прехранбено-прерађивачком индустријом, која је кохезивно интегрисана у остатак руралне економије и друштва и на позитиван начин и у значајној мери доприноси заштити животне средине и ретких природних ресурса.

### **2. Визија за прехранбену индустрију, као најважнију привредну делатност секундарног сектора економије:**

- усмерена ка задовољавању потреба и жеља потрошача;
- усмерена ка иновацијама, квалитету, високом степену хигијене и стандардима безбедности хране;
- са снажним и агресивним маркетингом;
- засновану на развоју сарадње са пољопривредницима и њиховим организацијама/удружењима;
- која подстиче развој малих и средњих предузећа, која производе и пласирају на тржиште производе са заштићеном ознаком порекла (*PDO*-

*Protected Designation of Origin*) и производе са заштићеном географском ознаком (*PGI-Protected Geographical Indication*), као и производе базиране на традиционалним рецептима.

### 3. Визија руралне економије и друштва у целини:

- одрживо село – са демографском равнотежом, задовољавајућим приходима и довољним бројем прилика за запошљавање, уз заштиту животне средине, која представља једну од најзначајнијих вредности и богатстава руралних подручја;
- “живо” село – са флексибилним становништвом, у смислу њиховог лакшег прилагођавања економским, политичким и еколошким променама;
- напредно село – повећање животног стандарда и квалитета живота руралног становништва;
- село са одређеним значајем пољопривреде у руралној економији – очување најперспективнијих пољопривредних газдинстава на селу;
- друштвено праведно село – стварање једнаких могућности за све становнике руралних подручја, који ће имати приступ образовању, стручној обуци и перманентном учењу;
- демократско село - руралне заједнице активно учествују у раду релевантних тела која доносе одлуке, у друштву заснованом на принципима равноправности и друштвене правде;
- село са културним идентитетом – очување и јачање културног идентитета руралних заједница, као и њихових обичаја и традиције;
- социјална компонента села – снажна друштвена повезаност и посебне мере политике доприносе смањењу нивоа сиромаштва и социјалног искључивања.

За нашу земљу веома је важно постојање националне стратегије руралног развоја (као неразлучивог дела стратегије друштвеног развоја уопште), целовите, интегралне, комплексне, диференциране по регионима и грамама, и, изнад свега, оствариве [Малешевић, 2005:156]. Ова стратегија подразумева јасно дефинисање дугорочних, средњорочних и непосредних циљева, јасне инструменте, институције и средства за њено остваривање, као и строг систем мониторинга. Осим тога, укључује реалну процену домаћих потенцијала, проблема, као и потреба у овој области. Прецизно евидентирање руралних ресурса и формирање одговарајуће базе података, нужан је услов заштите и унапређења природне и културне баштине, односно, природног и културног диверзитета. Креирање ове стратегије, а поготово њено остваривање, базира се на принципима вишеструког партнерства и партиципације, и то, како у хоризонталном, тако и у вертикалном погледу.



## ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА И ПРЕПОРУКЕ

Када је реч о интегралном руралном развоју Србије, треба истаћи да нас очекују значајне структурне промене у производној, организационој и управљачкој структури, у складу са руралном политиком Европске уније. Притом је битна изградња читаве мреже институција за подршку интегралном руралном развоју, као и децентрализација руралних подручја Србије. Наиме, нашој земљи предстоји велики посао да све своје стратегије усагласи са светским и европским принципима, а затим планираним акцијама и активностима, уз рангирање приоритета, омогући остварење визије руралног развоја и њено конкурентско укључивање у светске и европске токове. То подразумева:

- побољшање конкурентности пољопривредног, шумарског и прехранбеног сектора;
- очување и побољшање природне средине и обезбеђивање одрживог коришћења природних ресурса;
- припрему и промовисање локалних иницијатива за повећање конкурентности руралних подручја; и
- побољшање квалитета живота и промовисање диверзификације делатности у руралним областима.

Наравно, за покретање руралног развоја приоритетни задатак је и идентификовање и организовање заинтересованих локалних актера и њихово оспособљавање да приме и рационално искористе спољну подршку и тако успешно одиграју улогу партнера у развоју сопствене заједнице. Крајњи смисао ових промена се односи на јачање конкурентске способности наше руралне привреде на домаћем и светском тржишту и обнову и развој локалних заједница.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Богданов, Н., (2007). *Мала рурална домаћинства у Србији и рурална непољопривредна економија*, УНДП, Београд.
2. Чикић, Ј., (2006). *Депопулација сеоских насеља Србије као узрок и последица њихове друштвене маргинализације*, Обнова и развој сеоских заједница на маргиналним подручјима, Завод за социологију развоја села, Београд.
3. Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Србије, (2009). *План стратегије руралног развоја 2009-2013*, МПШВ, Београд.

4. Малепевић, К., (2005). *Ирско искуство руралног развоја – могуће поуке за Србију*, Развој и структурне промене аграрне привреде и руралних подручја, ИЕП, Београд.
5. Николић, М., Максим-Минић, М., (2003). *Rural development limitations at the transitional terms*, Economic Annals № 159, Belgrade.
6. Републички завод за статистику, (2010). *Статистички годишњак Републике Србије 2010*, РЗС, Београд.
7. [www.minpolj.gov.rs/](http://www.minpolj.gov.rs/)
8. [www.agropress.org.rs/](http://www.agropress.org.rs/)

---

## STRATEGIC GUIDELINES OF RURAL DEVELOPMENT IN SERBIA

Ristić Lela<sup>3</sup>  
Vujičić Milan<sup>4</sup>

**Summary:** *Rural areas in Serbia are different in economic, socio-cultural and demographic sense. The differences are determined by their geomorphological characteristics, number of population, economic structure, infrastructure equipment, as well as development potentials, which are the basis of defining development priorities and strategies. Understanding the key factors and functions of rural areas development influences the design of more effective rural strategy and policy, directing rural development by the state government and local self-government, taking into account the specific needs and interests of rural communities, with particular those relating to the values and quality of life. Considering the heterogeneity of rural areas in Serbia, in this paper attention pays to different strategies and models of development, as well as the need for a coherent analysis of our own needs and possibilities, in the spirit of the new rural policy of the European Union.*

**Key words:** *rural development, strategy, sustainability, local community, management.*

**JEL classification:** *O18, P25, Q19, R59.*

---

3 Docent, Doctor of Economics, University of Kragujevac – Faculty of Economics, lelaristic1@yahoo.com

4 Master of Economics, State University of Novi Pazar – Department of Economics, vujiicim@yahoo.com

# PREDNOSTI I OGRANIČENJA IZGRADNJE E-UPRAVE U SRBIJI

Vidas-Bubanja Marijana<sup>1</sup>

**Rezime:** *Kreiranje savremene državne uprave podržane primenom ICT znači reorganizaciju, simplifikaciju i standardizaciju administrativnih procedura, što značajno doprinosi smanjenju troškova i smanjuje mogućnost korupcije i zloupotreba. Polazište ovih aktivnosti je vezano za porast svesti o potencijalima koncepta e-uprave kao mehanizmu demokratizacije društva, unapređenja javnih usluga, podrške ekonomskom i poslovnom razvoju. U skladu sa stavom EU o prioritetnosti razvoja informacionog društva uvođenje savremenih metoda e-uprave predstavlja važan segment procesa stabilizacije i asocijacije Srbije Evropskoj uniji.<sup>2</sup>*

**Ključne reči:** *državna uprava, reforma, demokratizacija, stabilizacija i asocijacija, Evropska unija.*

**JEL klasifikacija:** *M 15, M 48.*

## UVOD

Savremene tehnike poslovanja na svim nivoima i u svim oblastima delovanja od privrede, uslužnog sektora do države i njenih institucija podrazumevaju primenu infomaciono-komunikacionih tehnologija (ICT) koje omogućavaju da rad i poslovanje budu jeftiniji, kvalitetniji, efikasniji i da bolje zadovoljavaju zahteve korisnika. Nova razvojna faza svetske privrede definisana kao infomaciono društvo upravo na znaju i tehnologiji bazira svoj rad i obezbeđuje više nivoe konkurentnosti, veće stope ekonomskog rasta i veći broj novih radnih mesta. U sklopu složenog procesa

1 Naučni savetnik, Beogradska poslovna škola, Beograd i Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Alfa Univerziteta, Beograd, marijana.bubanja@bbs.edu.rs.

2 Rad je rezultat istraživanja u okviru projekta 179038 - Modeliranje razvoja i integracije Srbije u svetske tokove u svetlu ekonomskih i političkih gibanja koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

izgradnje takvog društva važan segment predstavljaju aktivnosti vezane za realizaciju primene ICT alata u državnom sektoru ili tzv. izgradnja e-uprave- savremene državne uprave.

Izgradnja savremene državne uprave znači da se postojeća zastarela i fragmentisana administrativna struktura zamenjuje modelom kooperativne uprave gde postoji raspodela i gde su jasno definisane nadležnosti među različitim organima koji efikasno komuniciraju, dele podatke i uspešno realizuju javne usluge poslovnom sektoru i građanima. Kompjuteri i telekomunikacije omogućavaju da nova redefinisana državna struktura postane sposobna za vođstvo nad sve većom strukturom poluautonomnih jedinica, odnosno, da prati i kontroliše veoma kompleksnu mrežu različitih komponentata i učesnika. Na sceni je tzv. difuzija moći. Razvija se mreža privatnih interesa, jedinica.

## **DEFINISANJE E-UPRAVE**

*Elektroska uprava (e-Governance)* se odnosi na upotrebu infomaciono-komunikacionih tehnologija u realizaciji zadataka i procesa vezanih za državu i javnu administraciju. Suština koncepta je vazna za mogućnosti koje poseduju ICT da promovišu, podrže i unaprede dobre upravne procedure i demokratske procese [Stability Pact eSEE Initiative 2006:5].

Savremena literatura nudi više konceptata i definicija e-uprave/e-vlade, a navešćemo samo neke od njih:

- E-uprava je korišćenje Interneta i drugih elektronskih sistema da bi se pojednostavilo i olakšalo komuniciranje sa vladinim servisima [Vasković, 2005:24];
- E-uprava je upotreba ICT u javnoj administraciji kombinovana sa organizacionim promenama i novim znanjima i sposobnostima zaposlenih, sa ciljem unapređenja javnih servisa i demokratskih procesa i sa jačenjem podrške javnoj politici [European Commission 2005:9-13];

E-uprava je WEB bazirana tehnologija, koju koristi lokalna uprava kao komunikacioni kanal, koji je ponuđen posetiocima, građanima, poslovnim partnerima, drugim lokalnim upravama i zaposlenima.

Većina prisutnih konceptata i definicija e-uprave obuhvata upotrebu elektronskih tehnologija u tri oblasti javnog delovanja [Ministarstvo nauke i zaštite životne sredine i UNDP 2006:32]:

1. odnos između javne administracije i civilnog društva,
2. funkcionisanje javne vlasti u svim fazama demokratskih procesa (electronic democracy), i
3. obezbeđivanje javnih usluga (electronic public services).

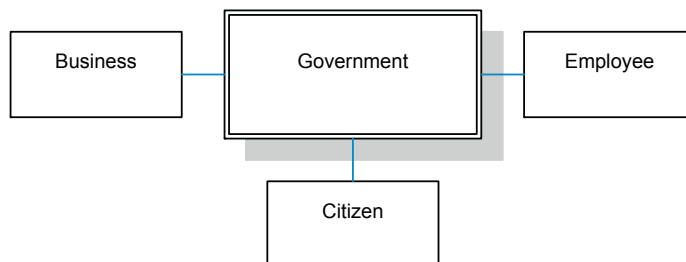
Razvoj e-uprave nije izolovan cilj, već funkcija i podrška mnogo širim ekonomskim i socio-političkim ciljeva kao što su: modernizacija javne administracije, razvoj nacionalne ekonomije, šire uključivanje građana u demokratske procese. Sa druge strane, razvoj e-uprave je vrlo kompleksan i zahtevan proces, tako da se obično identifikuju sledeća tri nivoa u njegovom razvoju [Ministarstvo nauke i zaštite životne sredine i UNDP 2006:33]:

- Dostupne su samo informacije na Internetu. Korisnicima su dostupne samo statičke informacije na Internetu, bez mogućnosti elektronske interakcije s državnim upravom;
- Omogućeni su komunikaciono-interaktivni servisi. Građanima je omogućeno da s upravom komuniciraju elektronskim putem, tj. da razmenjuju elektronske poruke, ili koriste jednostavne aplikacije za međusobnu komunikaciju;
- Primenjeni su transakciono-integracioni servisi. U potpunosti se primenjuju složene i specijalizovane višestepene transakcije između različitih državnih organa sa ciljem zadovoljenja pojedinačnih korisničkih zahteva, kao što je obrada podnesaka građana.

Javne usluge moraju da budu racionalizovane, organizovane prema potrebama korisnika, automatizovane i dostupne elektronskim putem. Korisnici ovih usluga e-uprave se mogu svrstati u sledeće, međusobno povezane kategorije [Ministarstvo nauke i zaštite životne sredine i UNDP 2006: 35]:

1. G - Government – vlada,
2. E – Employee – zaposleni,
3. B – Business – poslovni sektor,
4. C - Citizen – građani.

Slika 1. Relacije i korisnici e-uprave



Izvor: autor.

Odnosi među kategorijama definišu tipove aplikacija koje se prave i koriste. Tu spadaju:

- **G2G** (relacija vlada - vlada - vladin komunikacioni podsistem, informacije, servisi) - je tip poslovanja koji se koristi za poslovanje između različitih državnih organa. Ovaj vid poslovanja predstavlja poslovanje od osnova, koju čine lokalne uprave, ka višim nivoima države;
- **G2E** (relacija vlada-zaposleni - vladini službenici, «chat room», oglasna tabla, učenje) - Predstavlja korišćenje informacione i komunikacione tehnologije za bolju saradnju i koordinaciju zaposlenih u vladinim organima. Podrazumeva: međusobnu komunikaciju između zaposlenih, blagovremeno obaveštavanje i protok informacija, kako podataka koji su neophodni za svakodnevni rad, tako i interne informacije za službenike, potrebe e-obrazovanja u vladi i javnim službama, upravljanje znanjem kao najvećim resursom nekog preduzeća;
- **G2B** (relacija vlada-poslovni sektor - snabdevanje, informacije, servisi) - Predstavlja saradnju vlade i drugih poslovnih subjekata i pravnih lica. Komunikacija vlade sa poslovnim subjektima predstavlja potencijalno najveću mogućnost za povećanje efikasnosti državne ekonomije;
- **G2C** (relacija vlada - građani - komunikacija vlade sa građanima, online servisi, digitalna demokratija) je online nekomercijalna interakcija između vlade i fizičkih lica. Vladini sektori postaju vidljivi i otvoreni javnom domenu. Omogućava korisniku da lako odredi koji deo usluge mu je potreban i kako da joj pristupi. Servis je dostupan 24 časa dnevno, a takođe je lako dostupan i hendi-

kepiranim osobama, koje nisu u mogućnosti da lako fizički menjaju lokaciju. Takođe, vlada može lako da dobije mišljenje javnog mnjenja o uslugama i informacijama, koje nudi, i na osnovu toga da ih koriguje što unapređuje rad uprave i povećava zadovoljstvo građana.

## IZGRADNJA E-UPRAVE

Sama nabavka opreme i softvera sigurno da ne znači izgradnju e-uprave. Uvođenje novih tehnologija mora biti podržano organizacionom transformacijom javne administracije i obezbeđivanjem kadrova potrebnih znanja i sposobnosti, koji će raditi upravne poslove na drugačiji način, sa novim ICT alatima.

Ako se nova tehnologija primeni na pravi način, e-uprava znači mnogo više od kraćih redova u organima javne uprave [Stability Pact eSEE Initiative, 2006:7]:

- Troškovi za poslovni i javni sektor mogu biti značajno smanjeni, umanjujući time poresko opterećenje, a povećavajući nivo konkurentnosti;
- Javni sektor postaje mnogo otvoreniji i transparentniji, realizujući vladu koja je mnogo razumljivija i prihvatljivija građanima, unapređujući uključivanje građana u politiku, čime se značajno podržavaju demokratski procesi na svim nivoima;
- Administracija je organizovana tako da su u centru interesi korisnika, obezbeđujući javne usluge svima 24 sata 7 dana u nedelji.

## E-UPRAVA KAO PRIORITET EVROPSKE UNIJE

Usvajanjem Lisabonske strategije 2000. godine i definišući cilj da će Evropa „do 2010 da postane u svetu najkonkurentnija i najdinamičnija ekonomija koja se zasniva na znanju, sa usavršenim modelom zapošljavanja i povećanom socijalnom kohezijom“, evropski lideri su potvrdili svoje opredeljenje da Evropu transformišu u novo informaciono društvo. Svet se nalazi na pragu fundamentalne promene u društvenim odnosima i načinu proizvodnje, tako da je neophodna brza, odlučna i konkretna aktivnost zemalja članica EU, kako bi Evropa ne samo zadržala svoj ekonomski nivo razvoja u novim uslovima, već i suštinskim promenama u oblasti zakonodavstva, regulative, standardizacije, obrazovanja, socijalne politike i privrede obezbedila svoj dalji napredak. Akcioni plan po kome će se suštinske promene u Evropskoj uniji odvijati je nazvan „e-Europa“ i do sada su realizovani akcioni planovi eEurope 2002

i eEurope 2005 i akcioni plan eEurope + za zemlje u statusu kandidata. U sklopu svih ovih planova razvoj e-uprave je bio bazični deo planiranih aktivnosti.

I pored činjenice o postojanju specifičnih potreba svake nacionalne, regionalne i lokalne vlade u Evropi, one međusobno mogu u velikoj meri sarađivati, razmenjivati najbolja iskustva iz prakse i zajednički raditi na razvoju standarda i kreiranju jedinstvenog evropskog tržišta u e-upravnim sistemima. Postoje i pitanja koja moraju biti regulisana na evropskom nivou, kao što je oblast interoperabilnosti, privatnosti, sigurnosti i pristupačnosti – obezbeđujući da e-vladini servisi budu dostupni svim građanima Evrope na različitim platformama.

Razvoj e-uprave ovako je bio definisan u akcijama plana eEurope 2005 [European Commission, 2005:9-13]:

1. Interaktivne javne usluge: Do kraja 2004 godine zemlje članice moraju obezbediti da su bazične javne usluge interaktivne i dostupne svima. Važna pitanja se odnose na korišćenje širokopojsnih mreža i multiplatform pristup i pitanja vezana za pristup servisima ljudi sa posebnim potrebama;
2. Javne nabavke: Do kraja 2005. godine značajan deo javnih nabavki zemalja članica EU mora ići elektronskim putem, smanjujući na taj način troškove i povećavajući efikasnost u nabavkama vlade;
3. Javna pristupna mesta: Svi građani treba da imaju lak pristup javnim pristupnim mestima, sa širokopojsnom konekcijom u svojim lokalnim komunama i gradovima;
4. Širokopojsna konekcija: Zemlje članice treba da obezbede širokopojsnu konekciju za svu javnu administraciju do 2005. godine;

Interoperabilnost: Evropski okvir interoperabilnosti za pan-evropske e-vladine servise;

1. Kultura i turizam: definisanje i lansiranje e-servisa, kako bi se promovisala Evropa i ponuda user-friendly javnih informacija do 2005;
2. Sigurne komunikacije između javnih usluga: Do kraja 2003. godine Evropska Komisija i zemlje članice će ispitati mogućnosti za uspostavljanje sigurnog komunikacionog okruženja za razmenu poverljivih državnih informacija.



Akcioni plan razvoja informacionog i2010 donet je 2005. godine kao petogodišnja strategija EU, koja treba da podrži razvoj digitalne ekonomije, odnosno da omogući brži ekonomski rast i otvaranje novih radnih mesta. Kreiranje otvorenog i konkurentnog jedinstvenog tržišta za informaciono društvo i usluge medija u okviru EU, 80% povećanje EU investicija u istraživanje i razvoj ICT i promovisanje evropskog informacionog društva za sve su prioriteti ovog plana koji treba da se realizuju uz podršku regulatornih instrumenata, istraživanja i partnerstva sa industrijom.

Rastom upotrebe ICT raste i njihov uticaj na društvo, a plan i2010 prepoznaje to na tri načina [European Commission, 2005:9-11]:

- kroz nastojanje da ICT donesu prednosti svim stanovnicima;
- čineći javne usluge boljim, jeftinijim i pristupačnijim;
- koristeći ICT za unapređenje kvaliteta života.

U i2010 Evropska Komisija predlaže sledeće akcije koje dalje doprinose razvoju koncepta e-uprave u EU [European Commission, 2005:9-11]: a) usvajanje Akcionog plana o E-upravi i strateškog opredeljenja da javne usluge budu omogućene i rasposložive upotrebom ICT (2006); 2) pokretanje akcija usmerenih na unapređenje kvaliteta života i to - a) tehnologije za pomoć starijem stanovništvu, b) inteligentna vozila koja će biti pametna, sigurnija i ekološki zdravija i c) kreiranje digitalnih biblioteka koje će multimedijalne i multikulturne evropske sadržaje učiniti dostupnim svima (2007); 3) pokretanje aktivnosti sa ciljem prevazilaženja geografskih i socijalnih «digitalnih razlika», koje bi bile objedinjene u evropskoj Inicijativi o e-uključenju (2008).

Definišući koncept e-governmenta kao jedan od svojih razvojnih prioriteta, EU slične akcije očekuje ne samo od svojih zemalja članica, već i od zemalja u statusu kandidata, ili onih obuhvaćenih procesom stabilizacije i pridruživanja. U tom kontekstu i zemlje jugoistočne Evrope u sklopu realizacije procesa približavanja Uniji, razvoj e-uprave moraju uključiti kao jedan od značajnih segmenata tih aktivnosti.

## **NACIONALNA STRATEGIJA RAZVOJA INFORMACIONOG DRUŠTVA I RAZVOJ E-UPRAVE U SRBIJI**

Srbija je usvojila svoju Nacionalnu strategiju razvoja informacionog društva oktobra 2006. Godine, definišući sledeće ključne oblasti delovanja: kreiranje institucionalnog i legalnog okvira za razvoj informacionog društva u Srbiji; planiranje

i organizovanje razvoja e-uprave; razvoj servisa e-uprave i kreiranje okruženja za razvoj e-uprave. Pored e-uprave strategija, daje i strateške smernice razvoja ostalih oblasti, koje su vezane za implementaciju koncepata e-poslovanja, e-obrazovanja, e-zdravstva, e-bankarstva i uopšte primene i razvoja ICT u poslovne svrhe. Izazovi, sa kojima se suočava srpska vlada danas, su brojni i vezani su ne samo za smanjenje javne potrošnje, već i unapređenje poslovnog okruženja, privlačenje stranih direktnih investicija, obezbeđenje naprednijih i kvalitetnijih vladinih servisa i modernizaciju i reformu državne uprave.

Analiza nivoa raspoloživosti servisa e-uprave<sup>3</sup> u republici Srbiji (tabela 1) pokazuje da se kao prioritet razvijaju servisi elektronskog registra građana i sistemi koji podržavaju važne državne finansijske transakcije (javne finansije, carina, porezi). Evidentan je nedostatak elektronskih usluga javne uprave za građane na lokalnom nivou. Razvoj sistema e-demokratije je još na samom početku, što je posledica generalnog stanja demokratskih reformi koje teku sporo, a nedovoljna pažnja se posvećuje pitanjima transparentnosti i većeg uključenja građana u političke procese.

**Table 1.** Servisi e-uprave u Srbiji

Servisi e-uprave za građane i preduzeća	Interakcija sa građanima nije česta i još uvek je bazirana na papiru Obezbeđene su jednosmerne interakcije (download formulara i zahteva) Samo su neki servisi raspoloživi online Nema značajnijeg napretka u razvoju dvosmernih transakcija U 2006. godini Agencija za poslovne registre je počela da vrši registraciju kompanija online
Servisi e-uprave na lokalnom nivou	Više od 20 opština u Srbiji ima svoj Web sajt i nudi online servise Obezbeđuje se jednosmerna interakcija između lokalne vlade i poslovnog sektora/građana Neke opštine su omogućile podnošenje zahteva za izdavanje ličnih dokumenata online (krštenica, državljanstvo) i zatim dostavu istih na kućnu adresu.
Ministarstva	Ministarstvo finansija i ekonomije – omogućen je elektronski povraćaj poreza za velike poreske obveznike (od 1. januara 2005). Servis treba da bude proširen na sve poreske obveznike. Ministarstvo nauke i životne sredine – obezbeđuje dvosmernu interakciju između ministarstva i istraživača; online popuna formulara za projekte i izveštaje o istim.

3 Ovakva analiza obično uključuje status tipičnih vladinih informacionih sistema kao što su: elektronski registar građana, javne finansije, poreske vlasti, carinska administracija, mreža/komunikaciona infrastruktura vezana za sisteme e-vlade, Web sajtovi ministarstva/Web portali, e-vladini sistemi na lokalnom nivou/portali za građane, sistemi e-demokratije, sudstvo, elektronski registar kompanija.

Na sednici vlade Republike Srbije od 3. decembra 2006. godine usvojena je odluka o razvoju portala vlade Republike Srbije u saradnji sa Republičkim zavodom za informatiku i Internet. Portal se nalazi na adresi [www.euprava.gov.rs](http://www.euprava.gov.rs), izrađen je na osnovu preporuke Evropske unije, koje se odnose na usluge elektronske uprave i treba da omogući interaktivnu komunikaciju između vlade i civilnog društva. Portal e-Uprava predstavlja ulaz u postojeće elektronske servise državne uprave. Kroz ovaj portal može se doći do usluga koje su namenjene građanima, firmama, državnim institucijama, zaposlenim i nezaposlenima, nevladinim organizacijama, dakle svim društvenim činiocima. Portal pruža informacije potrebne za komunikaciju i dobijanje usluga državne uprave, pristup Interent prezentacijama državnih organa i lokalne samouprave, opis procedura za dobijanje usluga, mogućnost download-a pojedinih obrazaca, novosti vezane za rad i usluge državne uprave, mogućnost unapređenja znanja iz oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija i Interneta.

Istraživanje Republičkog zavoda za statistiku iz 2009. godine je pokazalo da 94% državnih institucija ima Web sajt. Elektronske servise javne uprave koristi 69.1% preduzeća, koja imaju Internet priključak i oko 285.000 građana (oko 12,9% korisnika Interneta u Srbiji). Rezultati su pokazali da je 58,8% ispitanih građana u poslednja tri meseca koristilo Internet za dobijanje informacija s web site-a javnih institucija, 45,3% za preuzimanje zvaničnih formulara i 25,5% za slanje popunjenih obrazaca. Od javnih servisa građani su koristili najviše one koji su se odnosili na socijalno osiguranje - 5,5%, registraciju kola - 5,9%, porez na dohodak - 11,8%, javne biblioteke - 13,0%, lična dokumenta (pasoš i vozačka dozvola) - 14,3%, usluge u vezi sa zdravljem - 18,5%, upis na više škole i fakultete - 19,6%, usluge traženja posla od strane službe za zapošljavanje - 23,7% i uverenja (izvod iz matične knjige rođenih/umrlih) - 32,6%. Što se poslovnog sektora tiče, preduzeća koriste usluge javne administracije u svrhu pribavljanja informacija - 94,2%, pribavljanja obrazaca - 79,1%, za vraćanje popunjenih obrazaca - 39,2%, za podnošenje ponuda/predloga u elektronskom sistemu licitacije - 17,1%.

I ako se mogućnost pristupa javnog i poslovnog sektora Srbije vladinim informacijama i servisima povećava<sup>4</sup>, mnogi vladini sajtovi još uvek obezbeđuju samo osnovne informacije, koje su obično statične i neredovno ažurirane (naravno sa određenim brojem izuzetaka, na primer, sajt vlade Srbije). Krajnji cilj mora biti obezbeđenje seta bogatih i razvijenih usluga, koji će motivisati preduzeća i značajan segment građanstva da im pristupe i iskoriste prednosti ovakvog komunicira-

4 U smislu rasta Internet penetracije i poboljšanja kvaliteta i brzine konekcija.

nja sa državnom upravom. Drugim rečima, u Srbiji je neophodno paralelno raditi, kako na razvoju kvalitetne ponude online državnih servisa, tako i na kreiranju tražnje koja će te kvalitetne servise i sadržaje želeti i moći da iskoristi (problem pristupa i znanja). Većina trenutno raspoloživih vladinih servisa je ograničena na jednosmernu interakciju, koja podrazumeva da su obrazci raspoloživi online, da se mogu download-ovati, ali da je zatim neophodno njihovo ručno popunjavanje i dostava organima javne uprave. Dodatni naponi su još uvek neophodni na izgradnji dvosmerne interakcije između vlade i korisnika njenih usluga, koji će tada kompletan proces podnošenja zahteva moći da realizuju elektronskim putem.

## **OČEKIVANE PREDNOSTI OD REFORME JAVNE UPRAVE U SRBIJI**

Javna administracija je pod pritiskom potrebe da unapredi kvalitet i efikasnost svojih usluga i da ih kreira tako da zadovolje stvarne potrebe građana i privrede. Administracija mora biti brza na odgovoru, transparentna i organizovana, tako da informiše ažurno građane o njihovim pravima i obavezama. Gde god je to moguće, ponuđene usluge državne uprave treba da budu kreirane prema potrebama korisnika (personalizovane), ponuđene u dvosmernoj interaktivnoj komunikaciji, čime se značajno smanjuju nepotrebne i složene administrativne procedre i skupa dokumentacija. Najznačajnije prednosti e-uprave mogu se sumirati i na sledeći način: lako i brzo dobijanje usluga, ušteda u vremenu građana i zaposlenih u upravi, ušteda u novcu, veća transparentnost, dobijanje jasnih i tačnih informacija.

E-uprava znači i reorganizaciju, simplifikaciju i standardizaciju administrativnih procedura, što značajno doprinosi smanjenju troškova i smanjuju mogućnosti korupcije i zloupotreba. Standardizovane procedure istovremeno znače bolju upravu u okviru državnih organa u smislu koordinacije, planiranja, izvršenja i kontrole državnih akata, administrativnih procesa i slično. Drugim rečima, uvođenje e-uprave je pravi put, koji vodi u reformu državne uprave, koja postaje sprovodljivija na lakši, brži i jeftiniji način.

U kontekstu očekivanih prednosti, kao glavne karakteristike koncepta e-uprave mogu se navesti sledeće [Stability Pact eSEE Initiative, 2006:16]:

- Postojanje više različitih komunikacionih kanala, koji omogućavaju pristup javnim uslugama, a koji se biraju od strane građana i privrede shodno njihovoj podesnosti i pristupačnosti;

- Javne usluge su organizovane prema potrebama njihovih korisnika, tj. prema životnim i poslovnim situacijama građana i privrede, a ne prema internoj organizaciji državnih organa;
- Usluge koje državni organi pružaju su potpuno međusobno integrisane, umesto da predstavljaju izolovane celine;
- Zahtevi korisnika, prihvaćeni na prijemnim mestima, transparentno se obrađuju u pozadini, bez obzira na broj različitih organa koji učestvuju u obradi. U pružanju svojih usluga, neki organ se može oslanjati na usluge drugih organa;
- Građanima i privredi je potrebna minimalna dokumentacija da bi podneli zahtev i zadovoljili svoje potrebe. Sve druge potrebne informacije, ukoliko su u posedu nekog državnog organa, dobijaju se komunikacijom unutar državne uprave korišćenjem integrisanih usluga.

## **PREPREKE U RAZVOJU E-UPRAVE U SRBIJI**

Realizacija koncepta e-uprave je vrlo složen proces koji mora biti strateški osmišljen i podržan od strane političkog vođstva. U Srbiji još uvek ne postoji pravi nivo svesti i uvažavanja ove problematike od strane političkih lidera. Od ostalih prepreka svakako treba pomenuti slabu institucionalnu, legalnu i tehnološku infrastrukturu, otpor birokratije promenama i nedostatak finansijskih i ljudskih resursa.

Moderna i liberalizovana digitalna telekomunikaciona infrastruktura je ključna pretpostavka za razvoj e-uprave, jer ona omogućava građanima, privredi i državnim organima brz i jeftin pristup elektronskim javnim uslugama i predstavlja komunikacionu osnovu za e-upravu. Telekomunikaciona infrastruktura je posebno važna za realizaciju ciljeva e-uprave u udaljenim i nerazvijenim oblastima zemlje. U skladu sa prioritetom EU, u kontekstu razvoja širokopojasnih mreža velike brzine i kapaciteta za prenos složenih i bogatih sadržaja i u Srbiji, jedna od ključnih smernica mora biti dalji rad na razvoju moderne širokopojasne digitalne telekomunikacione mreže, koja je neophodna za realizaciju integrisanih javnih usluga.

Razvijena infrastruktura podrazumeva paralelne aktivnosti na uspostavljanju odgovarajućih nivoa sigurnosti i bezbednosti na mreži kako bi se uspostavilo uzajamno poverenje i podržalo široko korišćenje elektronskih interakcija, kako

između korisnika i uprave, tako i unutar same uprave. U tom kontekstu značajno je realizovati upotrebu zajedničkih rešenja za uspostavljanje 'identiteta' učesnika u elektronskim transakcijama i definisati i izgraditi mehanizme, kao što je infrastruktura javnih ključeva (Public Key Infrastructure, PKI), koji će obezbediti zaštitu privatnosti građana, učiniti elektronske transakcije bezbednim i povećati poverenje u e-upravu. Rešenja, koja treba razviti, trebalo bi da budu u skladu s međunarodnim standardima u ovoj oblasti.

Važni za uspešan razvoj i integraciju javnih usluga i informacija su svakako harmonizovani standardi usklađeni da međunarodnim i evropskim standardima u ovoj oblasti. Namena standarda je dvostruka i ima za cilj:

- (1) da obezbedi zajedničko funkcionisanje između heterogenih IKT rešenja ,primenjenim u različitim oblastima e-uprave, i
- (2) da omogući koordinaciju razvoja aktivnosti e-uprave.

E-uprava zahteva novi zakonski okvir koji bi adekvatno regulisao široko korišćenje elektronskih javnih usluga i IKT u javnoj upravi i u odnosima uprave sa stanovništvom i privredom. Prvi koraci u izgradnji zakona vezani su svakako za Zakon o elektronskom potpisu, da bi krajnji cilj bio usvajanje Zakona o elektronskoj upravi. Zakonodavstvo treba da bude usklađeno sa zakonima Evropske unije.

Neophodan element u ovom složenom poduhvatu je svakako i postojanje odgovarajuće institucionalne infrastrukture, odnosno efikasne upravljačke strukture koja će planirati, koordinirati, izvršavati i vrednovati prihvaćenu strategiju e-uprave.

## **SARADNJA NA REGIONALNOM NIVOU I REALIZACIJA KONCEPTA E-UPRAVE**

Značajno zaostajanje jugoistoka Evrope (JIE) u izgradnji informacionog društva (Internet penetracija u ovom evropskom regionu iznosi 2-6%, dok se ona u EU kreće i do 65%), ukazuje na evidentnu potrebu da se intenziviraju akcije usmerene ka bržem razvoju IT sektora na ovim prostorima [UNDP, 2004:7-15]. Inicijativa koja za sada na regionalnom planu okuplja zemlje JIE u akcijama razvoja informacionog društva je Inicijativa eSEE (Electronic South East Europe)

Pakta za stabilnost jugoistočne Evrope koja je usmerena na širenje i prihvatanje informacionih tehnologija u zemljama jugoistočne Evrope. U okviru delovanja ove Inicijative aktivnosti vezane za razvoj e-uprave zauzimaju jedno od vodećim mesta.

U 2007. godini pokrenut je projekat “eGovernment Center“, sa ciljem izgradnje efektivne platforme za podršku razvoju i implementaciji nacionalnih (i regionalnih) projekata elektronske javne uprave u jugoistočnoj Evropi, koji bi omogućio transfer iskustava i uspešnih poduhvata iz zemalja članica EU ka zemljama regiona. Fokus Centra biće na modernizaciji usluga javnog sektora i vladinih agencija, jačanju demokratije i podržavanju preduzetništva. Centar osnivaju partneri iz JIE regiona, a kao regionalna institucija on će biti povezan sa ostalim lokalnim, evropskim i globalnim organizacijama po osnovu modela saradnje javnog i privarnog sektora (public-private partnership). Aktivnosti Centra će se odnositi i na razvoj specifičnih e-Government rešenja, koja su u interesu regionalnih vlada, kao, na primer, rešenja za razvoj e-demokratije, e-nabavke, e-carine, e-trgovine, e-obrazovanja, e-sudstva, e-uključenost i razvoj politika koje se odnose na pitanja privatnosti i sigurnosti. Ključne oblasti delovanja Centra bi bile sledeće [UNDP, 2004:7-10]:

- Razvoj efikasne i efektivne vlade,
- Podsticanje istraživanja i razvoja, podele strateškog znanja i iskustva najbolje prakse,
- Razvoj mehanizama za zajedničko korišćenje koncepata i softvera,
- Stimulisanje efektivne i adekvatne upotrebe otvorenih standarda,
- Isporuka usluga koje su kreirane u skladu sa potrebama korisnika, a imaju značajan uticaj na njihovo efiksano zadovoljenje,
- Razvoj programa obuke i e-training kurseva,
- Podizanje svesti o značaju i prednostima razvoja e-demokratije.

E-Governance Centar će služiti kao primarni izvor znanja, podele iskustava najbolje prakse i saradnje sa ostalim institucijama i organizacijama. Iako će u prvoj fazi biti neophodna podrška državnih donatora, postoji dobra osnova za razvoj partnerstva između regionalnih vlada i privatnog sektora, koja može da obezbedi sredstva za delovanje Centra na srednji i dug rok u prvaku dinamičnog razvoja e-Governance programa i ukupnog ICT razvoja u regionu [UNDP, 2004:16-22].

## ZAKLJUČAK

Srbija nije do kraja realizovala proces reforme i tranzicije na tržišni model privređivanja, kao ni proces približavanja punom članstvu u Evropsku uniju. Ona takođe kroz proces transformacije domaćih preduzeća i institucija društva nije u potpunosti primenila i iskoristila sve mogućnosti i potencijale savremenih ICT alata, koji omogućavaju savremeno komuniciranje i efikasno poslovanje u uslovima globalne svetske privrede. U tom smislu, razvoj informacionog društva ostaje prioritetan zadatak srpske vlade, kao deo procesa stabilizacije i pridruživanja EU, ali pre svega kao osnova na kojoj se bazira savremeni ekonomski rast, konkurentnost domaćeg izvoza i dinamizam otvaranja novih radnih mesta.

U slopu prelaska u novu razvojnu fazu zasnovanu na primeni znanja i tehnologija i domaća privreda mora intenzivno raditi na segmentu razvoja informacionog društva, koji je vezan za unapređenje efikasnosti rada državne administracije, njenu veću transparentnost, podršku demokratskim procesima i uključenju svih građana u pitanja uprave i razvoja zemlje. Drugim rečima, reforma i modernizacija javne administracije bazirana na primeni ICT predstavlja jedan od ključnih elemenata ukupne tranzicije Srbije u informaciono društvo i vodi unapređenju kvaliteta, efikasnosti, transparentnosti i efektivnosti rada vlade. Realizacija koncepta e-uprave u osnovi je napora smanjenja digitalnog jaza između naše zemlje, Evrope i sveta i borbe protiv korupcije i zloupotreba. Polazište ovih aktivnosti je vezano za porast svesti o potencijalima koncepta e-uprave, kao mehanizmu demokratizacije društva, unapređenja javnih usluga, podrške ekonomskom i poslovnom razvoju.

Bazični principi primene e-uprave u Srbiji definisani su na sledeći način:

- Omogućiti pristup svima,
- Sprečiti digitalni jaz,
- Obezbediti sigurnost i zaštitu privatnosti,
- Kreirati otvoren sistem,
- Garantovati koherentnost i funkcionalnost i integralnost sistema,
- Osigurati autonomnost delova,
- Primeniti fleksibilna i moderna ICT rešenja,
- Oslanjati se na nacionalni ICT sektor i istraživačku zajednicu.

Realizacija e-uprave vršiće se kroz strateško partnerstvo svih učesnika od centralne vlade, preko lokalne samouprave, civilnog društva (nevladine i civilne organizacije), privrede, akademske/naučne zajednice, do ICT sektora. Strateško partnerstvo znači da postoji zajednički dogovor svih učesnika o ciljevima i viziji e-uprave i da



će oni aktivno učestvovati u aktivnostima njenog razvoja, a posebno u sledeće tri oblasti delovanja - planiranje i organizacija razvoja e-uprave, kreiranje adekvatnog okruženja za razvoj e-uprave, razvoj javnih servisa i sadržaja za e-upravu.

Kao kritični faktori razvoja e-uprave u Srbiji identifikovani su sledeći (Nacionalna strategija, str. 32):

- Politička podrška - ključno je definisati kreiranje e-uprave kao jedan od vodećih nacionalnih prioriteta i mobilisati potrebne resurse za njegovu realizaciju;
- Vođstvo i strateško razmišljanje – neophodno je usvojiti i primeniti viziju e-uprave, posebno da bi se prevazišli ograničeni interesi pojedinih učesnika;
- Ljudski resursi – osnovno je zaposliti dovoljno stručnog ICT kadra u državnoj upravi i obučiti činovnike da koriste savremene ICT alate i tehnike rada;
- Finansiranje - mora se obezbediti dovoljno sredstava koja će garantovati održivi razvoj;
- Otpor promenama - treba savladati otpor prema promenama i shvatanjima da će koncept e-uprave ugroziti trenutne pozicije pojedinaca;
- Uključivanje građanija i poslovnog sektora – bazirana na sprečavanju nepoverenja i obezbeđivanju ICT obrazovanja za šire građanstvo i privredu.

Regionalna saradnja i partnerstvo javnog i privatnog sektora mogu značajno doprineti razvoju koncepta e-uprave u čijem centru su interesi korisnika u regionu jugoistočne Evrope. Tekući procesi regionalne saradnje u oblasti razvoja informacionog društva i novi projekat E-government centra mogu dalje podržati evropske i evro-atlantske integracione procese Srbije i ostalih zemalja regiona.

## LITERATURA

1. European Commission, (2002). *eEurope 2005*, Brussels.
2. Ministarstvo nauke i zaštite životne sredine i UNDP, (2006). *Nacionalna strategija za informaciono društvo*, Beograd.
3. Republički zavod za statistiku Srbije, (2009). *Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji, 2009*, Beograd.
4. Stability Pact eSEE Initiative, (2006). *E-Governance Centre for South East Europe, Strategy Paper*, Brussels, Ljubljana.
5. UNDP, (2004). *ICT Sector Status Report*, Sarajevo.
6. Vasković, V., (2005). *Elektronsko poslovanje u javnoj upravi*, FON, Beograd.
7. Vidas-Bubanja, M., (2010). *Modeli i tehnologije e-poslovanja*, BPS, Beograd.

# ADVANTAGES AND LIMITATION IN E-GOVERNMENT DEVELOPMENT IN SERBIA

Marijana Vidas-Bubanja<sup>5</sup>

**Summary:** *Creation of modern public administration facilitated by ICT leads to reorganization, simplification and standardisation of administrative procedures, and results in lower cost and corruption. These activities are based on rising awareness of e-government potentials as a mechanism for democratisation, creation of modern public services and as a support for economic and business development. Following the EU attitude about information society development as a priority goal, introduction of modern e-government methods in Serbia is an important part of stabilization and association process to EU.*

**Key words:** *public administration, reform, democratization, stabilisation and association, European Union.*

**JEL classification:** *M 15, M 48.*

---

5 Research adviser, Belgrade Business School, Belgrade and Faculty of Commerce and Banking, Alfa University, Belgrade, marijana.bubanja@bbs.edu.rs.

## MARKETING KONCEPT MSP – IMPLEMENTACIJA U OKVIRIMA EU

*Dokić Maja<sup>1</sup>*

*Mitić Branislav<sup>2</sup>*

*Panić Biljana<sup>3</sup>*

**Abstrakt:** *Evropska Komisija razvila je i implementira široki spektar aktivnosti u okviru politike specifično projektovane za pružanje podrške sektoru malih i srednjih preduzeća u Evropi. Ovakva politika usmerena je ka kreiranju uslova pod kojim mala preduzeća mogu da se osnivaju i razvijaju. EU ima jasan cilj: da ubrza ekonomski rast i kreira mnoštvo novih ili boljih radnih mesta. U tom smislu, glavnu ulogu će u narednom periodu odigrati mala i srednje velika preduzeća. Posmatrano sa aspekta implementacije marketing koncepta, a što je u fokusu ovog rada, malo preduzeće dobrim delom deli sudbinu svoje delatnosti koja može biti u fazi rasta, stagnacije ili opadanja. Delatnost može više ili manje biti izložena raznim oscilacijama na tržištu. Ti faktori, kao i životni ciklus proizvoda, utiču na to da se proizvodni program tretira kao dinamička, a ne statička kategorija. Krajnji cilj marketinga je da nagovori potrošača da odabere proizvod ili usluge preduzeća, pored postojeće ponude konkurencije. Efikasan način za dobijanje uvida u proces odluke o kupovini je model kupčevog ponašanja. Ovi modeli mogu biti različite složenosti u zavisnosti od uslova tržišta.*

**Ključne reči:** *Marketing, Mala i srednja preduzeća, Evropska Unija, Konkurentnost, Tržište.*

**JEL classification:** M31; I26

1 Universidad Autonoma de Barcelona, Postdiplomski kurs – Doktorant iz oblasti audio-vizualnih komunikacija i oglašavanja, Asturias, 08012 Barcelona, Spain, e-mail: spin\_on@hotmail.com

2 Docent; Beograd, e-mail: mmmbane@gmail.com

3 Visoka strukovna škola za propagandu i odnose sa javnošću, Beograd  
e-mail: biljanapanic1986@gmail.com

## UVOD

U Evropi, kao i u SAD, sve do sedamdesetih godina prošlog veka verovalo se da su velika preduzeća ključni faktor ekonomskog rasta, jer su, između ostalog, mogla da obezbeđuju potrebnu kritičnu masu pretpostavki za kvalitetan istraživački i razvojni rad. Iskustva, međutim, pokazuju da nije neophodna visoka korelacija između izdvajanja za istraživački i razvojni rad i ekonomskog rasta. Ovaj stav, zajedno sa činjenicom da treba rešavati probleme zaposlenosti, uslovio je povećani interes za razvoj malih i srednjih preduzeća. Pitanje razvoja ovih preduzeća u Evropskoj uniji locirano je u oblast upravljanja njenom industrijskom politikom.

Mala i srednja preduzeća su pokretač razvoja u zemljama tržišne privrede i zemljama u tranziciji. Razvoj malih i srednjih preduzeća omogućava:

- Povećanje društvenog proizvoda;
- Povećanje broja privrednih subjekata;
- Ravnomerniji regionalni razvoj;
- Otvaranje novih radnih mesta – smanjenje nezaposlenosti;
- Supstituciju uvoza;
- Veću izvoznu konkurentnost domaće privrede.

Relevantno pitanje je do koje mere su razlike vezane za veličinu među firmama pronađene u ponašanju na tržištu. Šta je marketing male preduzetničke firme u poređenju sa marketingom velike firme? Dalje, mala preduzeća koja se odupiru promenama ograničavaju svoje mogućnosti rasta. Brojne situacije na tržištu ne samo da sugerišu već i zahtevaju bitnije izmene i to ne samo postojećih, već i uvođenje novih proizvoda u proizvodni program. Proizvod može, na primer, da zastari i postane nekonkurentan, zbog unapređenja proizvoda konkurentskih preduzeća. Isto tako navike kupaca mogu da se izmene, ili da nestane svrha zbog koje je proizvod bio uveden. U određenim fazama razvoja privrede, ili pod uticajem ekonomske politike, neki proizvodi bivaju favorizovani, ili prevaziđeni. Preduzeće, rizik koji proizilazi iz ovih promena može minimizirati samo ako raspoláže potrebnim znanjima i bude orijentisano na inovacije.

Mala i srednja preduzeća su najosjetljivija na turbulentne promene u poslovnom okruženju. Osetljiva su na preteranu birokratiju, ali zato beleže nagli rast nakon uklanjanja birokratskih barijera. MSP se u savremenim uslovima tretiraju kao ključni inicijatori inovacija, nosioci rasta zaposlenosti, kao i socijalne i lokalne integracije u zemljama Evropske unije.

## ZNAČAJ SEKTORA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U EU

MSP sektor u EU zahvata 99.8% ukupnog broja preduzeća, a mikro preduzeća sa manje od 10 zaposlenih, čak 92%. U okviru kategorije mikro preduzeća procenjuje se da oko polovine preduzeća, oko 9 miliona preduzeća nema zaposlene, te ne zapošljava radnu snagu van svoje porodice. To su porodična preduzeća, ili preduzeća u kojima je vlasnik i jedini radnik. Taj segment zapošljava 20% ukupno zaposlenih, dok MSP sektor zahvata udeo od gotovo 70% zaposlenih.

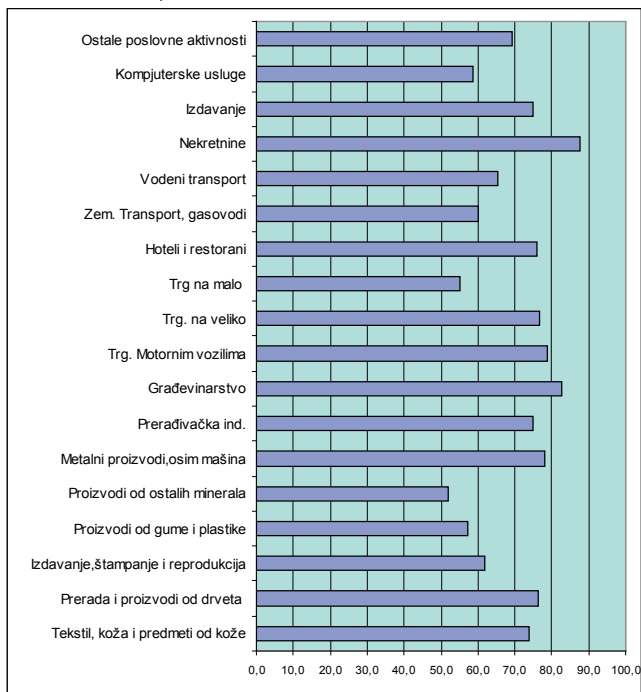
U Evropskoj Uniji postoji dvadeset miliona preduzeća od čega je oko 99% malih i srednjih preduzeća (MSP), a čak 93% MSP ima manje od 10 zaposlenih [Lukacs, 2005:4]. MSP su glavni izvor zapošljavanja i stvaranja bogatstva u Evropskoj Uniji: zaposleni u MSP čine dve trećine ukupnog broja zaposlenih u privatnom sektoru Evropske Unije; sektor MSP učestvuje sa 70% u ukupnom prometu u Evropskoj Uniji, i doprinosi 60% ukupnom bruto društvenom proizvodu Evropske Unije.

Posmatrajući udeo MSP sektora u ukupnim poslovnim aktivnostima preduzeća u Evropskoj uniji (slika 1), uočava se dominacija sektora nekretnina, gde mala i srednja preduzeća učestvuju sa 87,7%. Najniže učešće malih i srednjih preduzeća u EU, posmatrano prema dodatoj vrednosti, je u sektoru proizvoda od ostalih minerala (52%). Analiza udela MSP sektora u ukupnim poslovnim aktivnostima preduzeća u Evropskoj uniji prema broju zaposlenih, ukazuje na primat nekretnina, trgovine motornim vozilima i građevinarstva (udeo oko 50%), dok su, prema ovom pokazatelju, MSP najmanje zastupljena u oblasti prerade papira (54%) [EUROSTAT Database, IV 2011].

Još u junu 2002. godine, lideri Evropske Unije su usvojili Evropsku povelju za mala preduzeća, kojom se pozivaju zemlje članice Evropske Unije i Evropska komisija da pruže podršku i pomognu malim preduzećima u brojnim ključnim oblastima, poput obrazovanja i obuke preduzetnika, kao i stvaranjem efikasnijeg zakonodavstva, propisa, poreskog i finansijskog sistema. Na taj način u potpunosti je priznat značaj malih preduzeća i preduzetnika za razvoj, konkurentnost i zaposlenost u Evropskoj Uniji. Problem vođenja industrijske politike na nivou Evropske unije nije jednostavan i lak, zbog toga što između zemalja članica postoje značajne razlike [Stacey, 1997:93]. U Francuskoj su naglašeni etatiistički koncept i tradicija državne intervencije u industriji i u ekonomskom razvoju. Slično Francuskoj, i u Velikoj Britaniji dominirao je etatiistički koncept, s tim da se u poslednje dve decenije ide na smanjivanje učešća države u privredi. Industrijska politika u Nemačkoj usmerena je na modernizaciju pojedinih grana koje nisu u

stanju da izdrže konkurenciju na svetskom tržištu. Komisija evropske zajednice je osnovala Odeljenje za zanatska, mala i preduzeća srednje veličine sa zadatkom da pruži pomoć ovim preduzećima u međusobnoj saradnji. S tim ciljem donet je poseban zajednički dokument, u okviru koga su definisane mere ekonomske politike, koje treba da poboljšaju okruženje u kome funkcionišu mala i srednja preduzeća. Godina 1983. proglašena je godinom malih i srednjih preduzeća i zanatske proizvodnje, a u toj oblasti objavljen je i priručnik. Ovim aktivnostima pridružila se i Evropska investiciona banka, obezbeđujući značajniji deo svog kreditnog potencijala za finansiranje ovih preduzeća.

**Slika 1.** Udeo MSP sektora u ukupnim poslovnim aktivnostima preduzeća u EU-27 prema dodatnoj vrednosti, u % (sektori sa učešćem većim od 50%)



**Izvor:** EUROSTAT Database ([http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european\\_business/](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/)); pristup bazi: IV 2011.

Deo navedenih aktivnosti je i formiranje BCNET-a (*Business Cooperation Network*). Jedna od mera je i jedinstveno prihvaćen koncept evropskog preduzeća. Suština ovog koncepta ogleda se u sledećem:

- Mala i srednja preduzeća teško mogu da učestvuju na velikim tenderima, jer ne mogu da odgovore na njegove kriterijume;
- Udružena preduzeća iz grupe MSP mogu da zadovolje uslove koji se postavljaju na velikim tenderima – konkursima;
- Upisom kod notara konzorcijuma preduzeća iz grupe MSP, ova preduzeća, uz ostale zahteve, zadovoljavaju uslove tendera mogu da se nose s velikim kompanijama.

Druga pažnje vredna aktivnost, koju je pokrenula ova institucija, odnosi se na formiranje *Euro info-centra*. U okviru odgovarajućih institucija, a najčešće su to komore, o trošku države formirani su snažni i svim malim i srednjim preduzećima dostupni informativni centri i informacije o stanju i kretanjima na lokalnom, nacionalnom i regionalnom tržištu. Tako je usvojen jedinstveni projekat „Rast i zaposlenost”, čiji je osnovni cilj bio povećanje investicionih ulaganja u mala i srednja preduzeća. U funkciji operacionalizacije Lisabonske deklaracije, koja se odnosi na dalji privredni razvoj Evropske unije, utvrđeno je da je preduzeće jedan od osnovnih i najznačajnijih subekata privrednog razvoja Evropske unije.

## **SPECIFIČNOSTI MSP SEKTORA SA ASPEKTA MARKETINGA**

Preduzetnik kao osnivač preduzeća u posao ulazi sa onim što poseduje, ili može da obezbedi, u nadi da će to neko i kupiti. Primenjujući klasičan prodajni pristup, a uz jaku i agresivnu propagandu, nastoje da ostvare stabilizaciju na tržištu. Budući da je za takvu strategiju neophodno obezbediti značajna sredstva, ni takvi ne izdrže dugo. Konačno, samo mali broj malih i srednjih preduzeća ipak uspeva da preživi i da se razvija. U startu uspevaju samo ona mala preduzeća, koja su zasnovana na marketing konceptu: zadovoljiti potrebe potrošača i biti uspešniji od konkurenata. Svaki tip preduzetničke firme zahteva marketing. Tu nema izuzetaka. Bez marketinga nije moguće uspeti [Levison, 1992:54]. Međutim, i taj mali broj malih preduzeća, koji uspe da preživi i da se razvija, ne primenjuje onaj i onakav marketing o kom se govori u literaturi o marketingu i njegovoj primeni u biznisu. Preduzetnik, osnivač malog preduzeća ustanovio je određenu potrebu date grupe potrošača. Ponudio je svoje, za njega originalno rešenje i naišao na očekivano prihvatanje.

Postalo je očito da je marketing malih i srednjih firmi fundamentalno različit i uspešniji u maloj i srednjoj firmi nego u velikim firmama (ne samo pojednostav-

ljena verzija sofisticiranije marketinške prakse koju koriste velike firme). To je delom zbog toga što primena marketinga može biti važnija za uspeh, od planiranja i strategije [Hills, 1995:25]. U velikim firmama, donošenje odluka uključuje veliki broj ljudi. U manjim firmama, jedna jedina osoba može donositi sve važne odluke. Neke firme mogu donositi marketinške odluke sa veoma uticajnim pojedincima. Poslovno i lično razmatranje često ide ruku pod ruku tokom različitih faza rada u maloj firmi. Pored ličnih ciljeva može se očekivati da psihologija generalno kod uticajnih pojedinaca ima veći uticaj na donošenje marketinških odluka kada se poredi sa velikim firmama.

Interakcija između ličnih karakteristika i ciljeva jednog uticajnog preduzetnika su veoma važni aspekti marketinga u malim firmama uopšte. U firmi u razvoju, motivacija je ta koja se razvija i koja je iza odluka i takve firme, u isto vreme i aktivno identifikuju mogućnosti, istražuju ih, bez obzira da li se one crpe interno, ili spolja od strane okruženja. Firme koje nisu u razvoju su možda identifikovale iste mogućnosti, bile izložene istim spoljašnjim prilikama i pored toga se nisu razvile. S obzirom da je razvoj motivacije nadostajao uticajnim pojedincima, razvoj se nikad nije dogodio.

MSP sa indirektnim izvozom jednoj internacionalizovanoj velikoj firmi, mogu postepeno postati sve internacionalizovanije bez preduzimanja samostalnih aktivnih koraka. Faktor koji doprinosi ovome je ponekad problem adaptacije i direktne veze sa kupcem, koga je kreirala moderna logistika. Jedna od mnogih interesantnih opservacija je izneta od strane Havnes [Havnes, 1998:7]. MSP generalno imaju neke velike marketinške prednosti zbog svoje veličine. Ne samo da se očekuje od male firme da bude više fleksibilna, već i da reaguje brže od konkurenata. Mali obim operacija čini profitabilnim istraživanje manjih tržišnih mesta, verovatno ciljajući specifičan sektor tržišta, koji je suviše mali za veliku firmu da bi ga fokusirala. Različite akcije koje su moguće za male firme, kao što je smanjenje jaza po pitanju cena između njih i većih konkurenata, ili ubeđivanje mušterija da samo oni mogu proizvesti stvarni kvalitet i da razlika u ceni koja ostaje je zaista toga vredna, može izolovati malu firmu iz direktne konkurencije sa većom firmom.

Kada se analizira priroda marketinga u malim naspram velikih firmi, treba naglasiti da postoje tri glavne kategorije teorija i modela. Prvo, postoji broj generalnih tvrdnji kako bi se marketing trebao primenjivati u svim tipovima organizacije. Jedan takav primer je kupčeva orijentacija, gde Levit u svom čuvenom članku o marketinškoj kratkovidosti jasno indikuje tragičan kraj svih preduzeća, koja nisu



uspela da se fokusiraju na kupčeve potrebe, a umesto toga su fokusirale svoje metode ili proizvode da zadovolje njihove sopstvene potrebe. Postoji niz primera markentiške kratkovidosti, kao što je brz pad Facit Korporacije u Švedskoj kada nisu uspeli da usvoje elektronske kalkulatore na vreme. Umesto toga, oni su nastavili da proizvode komplikovane mehaničke kalkulatore totalno zanemarene (u pogledu zadovoljenja potreba potrošača) i u odnosu na japanske elektronske mašine, koje je 1970-tih svako mogao brzo sebi da priušti. Drugo, postoji kategorija koja sadrži sve različite modele odluka koji su razvijeni u okviru markentiške teorije. Modeli odluka usmeravaju onoga koji donosi odluku koje akcije da preduzme, dajući mu brojne činjenice. Postoje modeli formiranja cena, alokacije budžeta za reklamiranje, dizajn teorija za ljude koji prodaju i ostalo. Konačno, postoje modeli kako bi trebalo marketing implementirati u organizaciju. Na kraju možemo da zaključimo da postoje važne razlike u tome kako je marketing implementiran i kako se sprovodi u velikim u poređenju sa malim preduzećima, posebno kada se misli na marketing koji se gleda očima menadžerske škole. U drugim aspektima ne postoje ili postoje veoma limitirane razlike. Moderna informaciona tehnologija i efikasni svetski distribicioni sistemi dopuštaju malim firmama da sarađuju u alijansama ili mrežama. U okviru tih mreža ekonomija obima može se kombinovati sa delovanjem male privrede, jer svaki partner može biti stručan na određenom području i mestu. Nepogodnosti vezane za veličinu, brzo gube na važnosti u mnogim sektorima ekonomije. Ovo je važno imati na umu kada se razmatra priroda marketinga u velikim, nasprem malih firmi. To naravno neće dovesti do situacije gde će marketing postati sve jednobrazniji, jer će još uvek postojati kontekstualni faktori sa kojima se treba boriti. Međutim, veličina neće ograničiti malu firmu koja želi da se razvija. U kooperaciji sa drugim velikim, ili malim firmama, ona može stvoriti efikasne markentinške radnje i postati konkurentna velikim. Te radnje mogu biti čak i efikasnije, jer mogu kombinovati ekonomije velike privrede sa koristima od radnji male privrede.

## **PRIMENA MARKETING KONCEPTA U MSP U SKLADU SA EU NORMAMA**

Evropska povelja o malim preduzećima usvojena je u junu 2008. godine. Povelja reflektuje političku volju Evropske komisije, kojom se prepoznaje uloga MSP sektora u ekonomiji EU i zemalja članica, i po prvi put uspostavlja okvir za svoju sveobuhvatnu MSP politiku [Commission of the European Communities, 2008:3]. Cilj je postići poboljšanje aktuelnog pristupa poduzetništvu, utemeljiti postulat “prvo misliti na male stvari” kod izrade politika za javne servise, kojim se regulišu aktivnosti u ovom segmentu, kako bi se promovisala MSP i njihov

razvoj, tako što će im se pružiti podrška i pomoć u borbi sa svim vrstama problema koji sprječavaju njihov razvoj. Evropska povelja o malim preduzećima se odnosi na sve subjekte, koji imaju nezavisan način delovanja i zapošljavaju manje od 250 radnika - zapravo, reč je o 99% svih biznisa u Evropi.

Položaj malih preduzeća u Evropskoj uniji može se poboljšati aktivnostima u pravcu podsticanja preduzetništva, analiziranjem postojećih mera i njihovim prilagođavanjem malom biznisu. U tom cilju treba:

- Jačati inovativni i preduzetnički duh, koji omogućava evropskim preduzećima da se uspešno suoče s novim izazovima;
- Postići regulacioni, fiskalni i administrativni okvir, pogodan za preduzetničku delatnost i poboljšati status preduzetnika;
- Osigurati pristup tržištu na bazi minimalno opterećujućih zahteva, koji su u skladu sa glavnim ciljevima javne politike;
- Olakšati pristup najkvalitetnijem istraživanju i tehnologiji;
- Poboljšati pristup izvorima finansiranja kroz čitav životni ciklus preduzeća;
- Kontinuirano poboljšavati efikasnost, time što će Evropska unija ponuditi najbolje poslovno okruženje za mala preduzeća u svetu;
- Slušati glas i mišljenje malih preduzeća;
- Promovisati prvoklasnu podršku malim preduzećima.

MSP su najosetljivija na promene u poslovnom okruženju. Ona su prva koja trpe preteranu birokratiju, ali su i prva koja će zabeležiti nagli rast, ako se ukloni birokratski pristup i nagradi uspešnost. Mala preduzeća se moraju posmatrati kao glavni pokretači inovacija, zapošljavanja, a takođe socijalne i lokalne integracije u Evropi. Zbog toga, treba kreirati najbolje moguće okruženje za potrebe funkcionisanja malog biznisa i preduzetništva.

Opređenije MSP za poslovnu inovaciju zavisi od više faktora: pojave novih tehnologija koje omogućavaju bitne promene na postojećim i uvođenje novih proizvoda, promene u broju, kupovnoj snazi, potrebama i zahtevima potrošača,

pojava novih konkurenata koji nastoje da zadovolje iste potrebe ciljnog tržišta, kao i promene u uslovima poslovanja kao posledica mera i akcija države (promena regulative). Osnov rasta malog preduzeća treba da bude pronalaženje i iznošenje na tržište novih ili izmenjenih postojećih proizvoda. Kreiranje novih proizvoda, u čemu je i prednost malih preduzeća, kao i izmene u karakteristikama postojećih proizvoda, je najbolja strategija rasta što i jeste cilj svakog preduzeća.

Mala preduzeća su prilagodljiva i u veoma kratkom vremenu mogu proizvodni program da prilagode potrebama tržišta. Ona u proizvodni program uvode nove proizvode, bez većih potreba prilagođavanja kapaciteta i drugih faktora proizvodnje. Svoj proizvodni program mala preduzeća moraju da definišu prilikom osnivanja preduzeća. Zahtevi tržišta utiču na preduzeća tako da ona retko duži vremenski period ostaju sa neizmenjenim proizvodnim programom. Te promene se nekad odnose na modifikovanje postojećih proizvoda iz programa, ali češće uključuju uvođenje novih proizvoda, ili eliminisanje nekih od postojećih proizvoda iz proizvodnog programa, koji nisu odgovorili očekivanjima. Malo preduzeće treba da bude na oprezu kod donošenja odluka o cenama. Cena je jedini instrument marketing miksa, koji generiše dobit, a svi ostali instrumenti su izvor troškova. Necenovni instrumenti marketing miksa (proizvod, distribucija i promocija) su napor preduzeća da kreira vrednost, a uloga cene u kombinaciji instrumenata marketinga je da se deo kreirane vrednosti zadrži u dobiti preduzeća.

Cilj marketinga ne treba da bude najviša moguća cena za proizvod ili uslugu, već cena koja će u kombinaciji sa ostalim instrumentima marketing miksa doprineti ostvarenju ciljeva poslovanja. Malo preduzeće za cilj, s jedne strane, može imati rentabilnost ili maksimiranje dobiti. U određenim strategijskim situacijama cilj može biti stvaranje imidža o sebi ili proizvodu. U takvim situacijama imidž prestiža može biti cilj preduzeća na području cena. Ako preduzeće cenu koristi kao konkurentsko sredstvo da bi se sprečila konkurencija, cilj može biti eliminisanje konkurencije ili stabilizacija cene. Malo preduzeće je osetljivo na promene cene svojih proizvoda ili usluga, jer se one odražavaju na dobit. Veza između cene i dobiti je uočljiva. Broj proizvoda koje preduzeće proda na određenom tržištu i u određeno vreme zavisi od cene koju je preduzeće zaračunalo za svoj proizvod ili uslugu. Isto tako, troškovi poslovanja uslovljeni su brojem realizovanih proizvoda. Svaka promena u ceni utiče na prihod, obim proizvodnje i troškove, a preko njih i na dobit. Promene ostalih instrumenata marketing miksa (proizvoda, distribucije i promocije) zahteva preispitivanje uloge cene u instrumentima.

Mala preduzeća koja su pozicionirana na osnovu ponude proizvoda sa najboljim performansama, imaju tri alternativne strategije formiranja cena koje se mogu razmotriti: ponuda niske cene za kvalitetan proizvod često uključuje rizik da je potrošač, imajući na umu poslovicu ‘dobiješ koliko platiš’ sumnjičav u vezi tvrdnje pri redstavljanju proizvoda (zato se mala preduzeća moraju prvo uveriti da su stvorili dovoljno poverenja na tržištu i da su u mogućnosti da sa sigurnošću mogu da izazivaju konvencije); premium cena uključuje naplatu visoke cene da bi podržao tvrdnju da se potrošaču nudi proizvod najviše moguće performanse, i probajno formiranje cene uključuje ponudu proizvoda sa nižom cenom, nego što to potrošači očekuju. Taj način koriste mala preduzeća koja žele da brzo izgrade udeo na tržištu, uz pomoć agresivnog formiranja cena. Uspesna primena ove strategije zahteva da se potrošaču objasni zašto je cena ispod obično ponuđene za ovaj rang proizvoda.

Prosečno formiranje cena koriste mala preduzeća koja opslužuju potrebe većine potrošača koji traže prosečan kvalitet proizvoda koje kupuju. Prodajno formiranje cena koriste mala preduzeća koja izlaze u susret potrebama potrošača koji je osetljiviji na cene i koji želi da kupi robu po nižim cenama nego obično. Politika niskog kvaliteta a visoke cene, jasno je, ne može da zadrži ni malo dugoročnu lojalnost potrošača. Ona mala preduzeća koja koriste ovu strategiju mogu obično jedino preživeti ako se potrošači, koje je preduzeće izgubilo posle prve kupovine, mogu lako zameniti novim potrošačima koji ulaze na taj deo tržišta. Slično tome, mala preduzeća, koja koriste strategiju mali učinak/prosečna cena mogu jedino preživeti na onim tržištima gde potrošači menjaju njihovu lojalnost posle dve, tri kupovine i uvek ih zamenjuje priliv novih, manje obaveštenih potrošača. Ekonomsko davanje cena uključuje ponudu robe niskog, ali prihvatljivog kvaliteta sa veoma konkurentnim cenama onim potrošačima, čija je osetljivost na cene obično odraz ograničenih finansijskih sredstava. To može biti izuzetno uspešna pozicija na tržištu, ali niski nivo po jedinici prodaje zaista znači da malo preduzeće mora da održi veoma visok nivo prometa potrošača, da bi postiglo odgovarajući nivo ukupnog profita.

Značaj promocije vremenom raste i sve više utiče na celokupne aktivnosti preduzeća. U uslovima kada je tražnja veća od ponude svaki proizvod će naći kupca. Međutim, danas su ovakve situacije retke. Mnogo je češći upravo obrnut slučaj tj. da je ponuda veća od tražnje i da se u borbi sa konkurencijom treba izboriti za kupca. U takvim situacijama promocija može predstavljati efikasno sredstvo da se ciljevi ostvare. Sve ovo, naravno, uz pretpostavku da se promocija koristi na mudar, racionalan i efikasan način. Razlozi zbog kojih svako preduzeće

mora imati promocijne aktivnosti su mnogobrojni. Prvi i osnovni razlog za promociju, a ujedno i njen glavni cilj, jeste da se prvenstveno potrošači, a onda i okolina preduzeća, upoznaju sa njegovim poslovanjem, odnosno proizvodima. Upoznavanje okoline sa preduzećem i njegovim proizvodima predstavlja veoma važan deo u strategiji svakog preduzeća, a istovremeno i početak njene realizacije. Drugi cilj promocije jeste stimulisanje potrošača, odnosno tražnje za proizvodom. Kada potrošač postane svestan da određeni proizvod postoji neophodno je podstaći ga da proizvod kupuje i koristi. Treći, poseban cilj promocije jeste da istakne kvalitete i prednosti proizvoda nad konkurencijom [Chaston and Mangles, 2002:148]. Ovaj cilj postaje sve značajniji zato što je konkurencija sve oštrija i što se veoma mali broj proizvoda ne može supstituisati.

Mnoga mala preduzeća imaju ograničene materijalne izvore i s toga se suočavaju sa ograničenjima u nizu svojih promotivnih aktivnosti. Zato uspešna mala preduzeća prepoznaju izuzetnu vrednost pokušavanja da nagovore izvore treće grupe da deluju kao unutrašnji izvori informacija. Ovo ponašanje je poznato kao „reč usmenog reklamiranja” ili kao „potrošačeva preporuka.” Ovaj proces pruža dve velike prednosti nad bilo kojim drugim načinom da se utiče na potrošača. Na prvom mestu većina ljudi daje veliko poverenje preporukama od zadovoljnog potrošača, pre nego bilo kakvom drugom izvoru informisanja sa tržišta. Na drugom mestu, reklamiranje putem usmene reči ne zahteva nikakav trošak od strane preduzeća. Stoga nije slučajno da mala preduzeća veoma vredno rade da bi zadovoljila postojeće potrošače, jer vlasnik/direktor zna da takvi ljudi mogu imati veliku ulogu kao promotivni emisari u smislu usmeravanja novih potrošača ka tom preduzeću.

Za mnoga mala preduzeća, jedan od kritičnih faktora koji utiču na efikasnost uspostavljanja komunikacije sa promotivnom porukom, je sposobnost zaposlenih radnika da pruže informaciju potrošaču. U slučaju malih hotela, na primer, reklamiranje putem turističke brošure verovatno ima manji uticaj nego faktori kao što su ljubaznost i efikasnost zaposlenih na recepciji. Zato u svetu narastajuće konkurencije, naročito tamo gde su razlike u ponudi proizvoda malih preduzeća teško vidljive, vlasnik/direktor mora biti svestan činjenice da se svi kontakti između preduzeća i kupca moraju shvatiti kao bitna komponenta promotivnog procesa. U mnogim slučajevima značajni udeo u ovoj ulozi obavlja vlasnik, odnosno direktor, zato što su oni tokom vremena razvili duboko razumevanje za potrebe ključnih potrošača preduzeća. Tamo gde se tržište sastoji od brojnih potrošača koji kupuju veoma ograničen broj proizvoda ponaosob, lična prodaja će imati tendenciju da bude zamenjena drugim sistemom isporuke kao što su reklamiranje i promotivne prodaje.

## ZAKLJUČAK

Oblast malih preduzeća je specifična i zanimljiva za svaku državu. Ne postoji dilema da li je malim preduzećima potreban marketing koncept ili ne, već koji oblik marketing koncepta je potreban malim preduzećima. Bez obzira na specifičnosti i razlike među malim preduzećima za sve njih marketing koncept je važan i bitan kada se radi o srazmeri ponude i tražnje, istraživanju tržišta, formulisanju marketing miksa, komuniciranju sa potrošačima, građenju imidža. Mala preduzeća poseduju izvesne markentiške prednosti upravo usled svoje veličine. Pristup informacijama je bolji, jer su bliže kupcima, što omogućuje fleksibilnost u ovom domenu. Usled toga je moguće modifikovanje prema potrošačkom, pri čemu je i brzina reakcije na promene u željama kupca bitno veća. Tamo gde malo preduzeće želi da ponudi potrošaču povećanu vrednost, ali želi da izbegne snižavanje cene, da bi ispunilo to obećanje, prodajna promocija onda može pružiti rešenje. Sam po sebi, direktor prodajne promocije mora da se pozabavi pronalažanjem načina da se pomogne strategiji formiranja cena proizvodu, jer to i jeste mehanizam za pružanje informacija potrošačima. Što više različitost cene postaje dominantniji činioc uticaja kupovnog ponašanja potrošača, to proizvod napreduje dalje kroz krivulju. Ovo znači da će promocija najverovatnije postati dominantna stavka u promotivnom miksu i tokom ciklusa stadijuma zrelosti i ciklusa stadijuma opadanja. Mnoga mala preduzeća žele da uključe što veće prodajne snage u svoj promotivni portfolio. Ovo, međutim, postaje materijalno opravdano tamo gde je prosečna jedinica kupovine po potrošaču veoma visoka. Shodno tome, tamo gde malo preduzeće opslužuje visoko koncentrisano tržište koje sadrži nekoliko potrošača koji kupuju veliki deo ukupnih proizvoda preduzeća ponaosob, (kao što je mali proizvođač koji proizvodi komponente za velike proizvođače originalne opreme), dominantno promotivno sredstvo će biti lična prodaja.

## LITERATURA:

1. Chaston, I. and Mangles, T., (2002). *Small business marketing management*, Creative Print & Design (NJales).
2. Commission of the European Communities, (2008). *“Small Business Act” for Europe*, Brussels.
3. EUROSTAT Database ([http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european\\_business/](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/)); pristup bazi: IV 2011.
4. Havnes, P.A. (1998). *SME Development-Challenging the Incremental Change Models*, 43rd ICSB Conference, Singapore.
5. Hills, G., (1995). “Forenjord,” *Marketing and Entrepreneurship in SMEs*.
6. Levison, J., (1992). *Gerila marketing, veliki profit iz malog biznisa*, ILJ biznis, Beograd.

7. Lukacs, E., (2005). *The economic role of SMEs in world economy, especially in Europe*, Institute of business sciences, University of Miskolc.
8. Stacey, O., (1997). *Business Introduction*, Subout-Western Publishing Co.

---

## MARKETING CONCEPT SMEs – IMPLEMENTATION IN THE EU

Đokić Maja<sup>4</sup>  
Mitić Branislav<sup>5</sup>  
Panić Biljana<sup>6</sup>

**Summary:** *The European Commission has developed and implemented a wide range of activities under a policy specifically designed to support the small and medium enterprises in Europe. This policy is aimed at creating conditions under which small businesses can be established and developed. The EU has a clear goal: to accelerate economic growth and create a lot of new or better jobs. Regarding this, a major role in future will play a small and medium sized enterprises. Seen from the aspect of implementation of the marketing concept, which is the focus of this paper, a small business largely shared the fate of its activities, which may be in the stage of growth, stagnation or decline. Activity may be more or less exposed to various fluctuations in the market. These factors and product life cycle impact that the production program is treated as a dynamic and not static categories. The ultimate goal of marketing is to persuade consumers to choose a product or service enterprises, in addition to existing supply of competition. An effective way to gain insight into the process of purchasing decisions is a model of customers' behavior. These models can be of varying complexity depending on market conditions.*

**Key words:** *Marketing, Small and medium sized enterprises, The EU, Competitiveness, Market.*

**JEL classification:** *M31; L26*

---

4 Universidad Autonoma de Barcelona, Postgraduate course - Doctoral student in the field of Audiovisual communications and advertising Asturias, 08012 Barcelona, Spain, e-mail: spin\_on@hotmail.com

5 Docent; Belgrade, e-mail: mmmbane@gmail.com

6 Higher Education Institution for Propaganda and Public Relations, Belgrade; e-mail: biljanapanic1986@gmail.com





---

**STRUČNI RAD**

## СТРАТЕГИЈА ЦЕНА НА МЕЂУНАРОДНОМ ТРЖИШТУ

Ђирић Маја<sup>1</sup>

Вапа Бојан<sup>2</sup>

**Резиме:** У процесу међународног маркетинга, предузеће се налази у различитим ситуацијама које резултирају потребом за доношењем одлука о ценама. Предузеће дефинише различите одлуке о ценама праћењем динамике тржишта, интерних и екстерних фактора који утичу на доношење одлуке и праћењем својих потреба. Проблематика цена у међународном маркетингу изложена је низу изазова који се јављају услед деловања фактора међународног пословног окружења. Један део стратешких проблема политике цена је заједнички и јавља се истим интензитетом и истог или сличног профила за све учеснике на светском тржишту. Када се предузеће једном определи за одређено тржиште, тј земљу, тада мора да донесе одлуку са каквим ће ценама наступати на том тржишту. Циљ овога рада јесте да се помогне менаџерима у доношењу одлука о формирању цена на међународном тржишту. Доношење одлука о ценама у међународном маркетингу за већину предузећа није једноставно и захтева висок степен опрезности пошто је цена једини инструмент маркетинг микса који генерише добит, а сви остали инструменти су извори трошкова. Како бисмо најадекватније могли да формирамо цену, у раду ћемо се бавити стратешким проблемима цена као и методама за формирање цена.

**Кључне речи:** стратегија цена, међународни маркетинг, конкурентност

**JEL classification:** M31, F23

1 Доц. др Маја Ђирић, Факултет за економију и инжењерски менаџмент, Цвећарска 2, Нови Сад, [maja@fimek.edu.rs](mailto:maja@fimek.edu.rs)

2 Асистент ма Бојан Вапа, Факултет за економију и инжењерски менаџмент, Цвећарска 2, Нови Сад, [bojanvapa@gmail.com](mailto:bojanvapa@gmail.com)

## УВОД

Границе националног тржишта постају све тесније а компаније јачају и постају све крупније. Убрзан развој технологије, куповна моћ потрошача и државна политика усмеравају све већи број предузећа на међународно тржиште.

Међународно маркетинг окружење је хетерогено и комплексно, стога свако међународно оријентисано предузеће у одређеној мери мора прилагодити свој маркетинг микс датим околностима.

Цена у маркетингу представља један од важних инструмената маркетинг микса. У комбинацији са осталим инструментима треба да допринесе реализовању постављених циљева пословања. То је једини инструмент који директно утиче на профитабилност пословања у кратком року, као и на раст и развој компаније у дугом току.

У процесу међународног маркетинга, предузеће се налази у различитим ситуацијама које резултирају потребом за доношењем одлука о ценама. То је комплексан и осетљив део пословне политике и не може се посматрати статично. Предузеће дефинише различите одлуке о ценама праћењем динамике тржишта, интерних и екстерних фактора који утичу на доношење одлуке и праћењем својих потреба.

Савремена међународна пословна пракса познаје различите појавне облике цена, у зависности од профила међународног ангарзовања предузећа и од специфичности одабраног тржишног сегмента. Поступак формирања цена је једна од компликованијих одлука у међународном пословном маркетингу. Предузећа се сусрећу са великим степеном и изворима ризика због неизвесности окружења у којем се обављају укупне маркетинг активности.

Проблематика цена у међународном маркетингу изложена је низу изазова који се јављају услед деловања фактора међународног пословног окружења. Један део стратешких проблема политике цена је заједнички и јавља се истим интензитетом и истог или сличног профила за све учеснике на светском тржишту.

Развојем нових технологија, обезбеђивањем фактора производње у светским размерама, појавом нове конкуренције и тзв. новоиндустријализованих земаља, цена постаје једна од најзначајнијих конкурентских средстава на међународном тржишту и стога захтева детаљно разматрање.

## ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКЕ О ЦЕНАМА

Цена је један од инструмената маркетинг микса који заједно са осталим инструментима треба да омогући постизање жељене позиције и реализовање циљева пословања за велике и снажне компаније, док за компаније мале и средње величине средство остваривања краткорочних циљева пословања. Специфичност цене као инструмента, у поређењу са осталим инструментима, је та што она једина има директан квантитативан израз, јер се ствара и изажава кроз профит компаније, док остали инструменти не доносе профит и посматрају се кроз улагање. У међународном маркетингу од цене се очекује да омогући прихватање производа од стране потрошача и да диференцира компанију у односу на конкуренте.

Политику цена, као инструмената маркетинг микса за нове производе и постојеће производе, дефинишу фактори везани за профит, однос купаца према производима, технолошке предности производа, положај на тржишту и постављени циљеви предузећа [Момчило Милисављевић, Бранко Маричић и Мирјана Глигоријевић, 2005:655].

У одређивању политике цена треба узети у обзир два подједнако важна сегмента [Миле Јовић, 2007:257]:

1. Интерне услове (то су фактори везани за компанију и производ) и
2. Екстерни услове (фактори везани за тржиште).
3. Интерни услови утичу на доношење одлука о ценама и специфични су за сваку компанију. Они обухватају:
4. Циљеве међународних маркетинг активности предузећа;
5. Пословну филозофију предузећа;
6. Структуру трошкова.

Екстерни услови подразумевају како стање и односе на глобалном тржишту, тако и услове који владају у оквирима циљног тржишта, односно тржишних сегмената на које је међународно предузеће већ усмерено или има намеру да ту развије своје пословање.

Интерни и екстерни услови имају различит утицај на доношење одлука о ценама, па чак могу да имају супротна дејства. Није редак случај да у међународној маркетинг пракси повећање трошкова сировина утиче на потребу да предузеће подигне цене својих производа, али државна регулатива или контрола цена појединих производа ограничава слободу одлуке међународне компаније да сама одређује цену. Обрнуто, ако су погодни услови да се смањи цена за

своје производе у поређењу са конкурентским, у међународној пракси јављају се антидампинг цене које могу утицати на планирану одлуку о нивоу цена.

Доношење одлука о ценама на међународном тржишту, за већину компанија, је данас постао комплексан и критичан менаџмент проблем, услед дејства низа хетерогених утицаја почев од флукутирања девизног курса, инфлаторних удара до интензивирања међународне конкуренције. Због динамике тржишта и фактора који директно и индиректно утичу на одлуке о ценама у међународном маркетингу, политика овог инструмента се не може посматрати статично.

У процесу међународног маркетинга предузеће се налази у различитим ситуацијама које резултирају потребом за доношењем одлука о ценама. Предузеће, у зависности од тога у каквим се трансакцијама на међународном тржишту ангаржује, доноси одлуке о ценама које су предмет:

1. Извоза или увоза;
2. Међукомпанијске размене;
3. Тржишне (екстерне) размене.

Процес међународног маркетинг подразумева сва три модалитета размене, па самим тим и омогућава потребу за доношењем другачијих, специфичних одлука о ценама. Ако се предузеће укључи у међународне токове само путем спољно-трговинских послова јасно је да се ради о извозним или увозним ценама. Међутим, велике међународне компаније примењују тржишне и уговорене цене.

При одређивању цене предузеће може бити у ситуацији да изабере и једну од следеће три стратегије [Јовић, 2007:259]:

1. Почетне високе цене
2. Прилагођене цене постојећим нивоима цена на тржишту
3. Почетне ниске цене или пенетрационе цене

Почетне високе цене имају за циљ наглашавање одређених предности производа у односу на конкурентске. Те предности желе да искористе за бољи допринос тржишном и финансијском резултату у што краћем периоду. Овај приступ се често назива “скидање кајмака,..”. Практикује се обично за специјалну или луксузну верзију већ постојећег производа као и постојања потрошача са великом куповном снагом. У случају да су трошкови производње ниски, овај приступ може донети велики профит.

Евентуални проблеми са којима се предузеће може срести у међународном маркетингу ако примењује почетне високе цене су следећи: Одржавање имиџа захтева енергичну промоцију, дефинисане после-продајне услуге и јасно видљиву присутност на локалном тржишту; Усмеравање на мало тржишно учешће чини међународну компанију осетљивом и рањивом на агресивне наступе локалне конкуренције; Због валутних и осталих разлика између тржишта може се јавити паралелна понуда.

Прилагођене цене постојећем новоу цена се користе ако сличан производ већ постоји на циљном тржишту компаније, а искуство говори да је животни циклус производа довољно дуг да на неки начин обезбеђује гаранцију за успешан улазак на конкурентско тржиште. Мада се цена користи као инструмент диференцијације, у међународном маркетингу веома често се дешава да нема другог избора него прихватити ниво цене који већ постоји на светском тржишту.

Почетне ниске или пенетрационе цене су усмерене на стратегију пробијања на тржиште што обично подразумева нуђење производа по нижим ценама у циљу постизања већег обима продаје и тржишног учешћа. Предузеће се у овом случају задовољава нижом стопом профита. Стратегија почетних ниских цена је могућа у условима постојања масовног тржишта и тражње, потрошача са јако израженом ценовном еластичношћу и интерном економијом компаније која омогућава снижавање трошкова производње и повећан обим продаје.

Са становишта врста одлука о ценама и начина њиховог доношења на нивоу међународне компаније, кључни фактор је стање конкуренције. Предузеће се може наћи у две могуће позиције: Када мора да се уклапа у постојећем нивоу цена и Када самостално одређује ниво цена својих производа.

[Paun, A. Dorothy, Larry D. Compeau, and Dhruv Grewal, 1997:71] истичу поделу стратегија цена на:

1. Стратегију премијум цена (енг. Premium Pricing Strategy)
2. Стратегију прилагодљивих цена (енг. Going-Rate Pricing Strategy);
3. Стратегију дисконтних цена (енг. Discount Pricing Strategy).

Према [Grant T. Hammond-у, 1990] стратегија премијум цена је адекватна када је циљ компаније да повећа профит, у случају када друге две стратегије то не би биле у могућности услед високих трансакционих трошкова у вези са спољно-

трговинском разменом. Наведена стратегија је адекватна и онда када предузеће жели да капитализује преговарачку предност коју има у односу на купца.

Стратегију прилагодљивих цена пожељно је користити онда када је маркетиншки циљ успоставити дугорочне односе са купцима, постићи договор са владом или повећати обим продаје [Paun, Compeau and Grewal, 1997].

Дампинг представља продају производа на иностраном тржишту по цени нижој од његове нормалне вредности или по цени испод трошкова производње. Нормална вредност је упоредива цена у нормалним токовима трговине за сличне производе намењене потрошњи у извозничкој земљи [Зора Прекрајац, 2008]. За стратегију дампинг цена компанија ће се одредити у случају када је њен циљ да створи потрошачки goodwill, употреби максималне производне капацитете, прода застарелу или кварљиву робу, добије приступ новим тржиштима, добије приступ, маркетиншким мрежама или експертизи, заобиђе валутне контроле.

У циљу заштите од нефер конкуренције, у случају продаје иностране робе на домаћем тржишту по дампиншким ценама, многе земље су усвојиле антидампиншке законе који не дозвољавају страним фирмама да пласирају своје производе по ценама знатно нижим од цена на њиховом домаћем тржишту.

## **МЕТОДЕ ФОРМИРАЊА ЦЕНА**

Поступак формирања и одређивања цена у међународном маркетингу одражава став предузећа према тржишту и потрошачима и стога се може рећи да се преко политике цена могу сагледати и дугорочни стратешки циљеви фирме. Мада се природа тих циљева значајно разликује од фирме до фирме, ипак се као најприсутнији циљеви у политици цена могу навести следећи [Јовић, 2007:262]:

1. Повраћај уложених средстава у производ;
2. Одржавање и унапређивање тржишне позиције;
3. Стабилизовање тржишта;
4. Наметање темпа или праћење конкуренције;
5. Наглашавање диференцијације производа по основу цена;
6. Спречавање нових улазака (појаве нових конкурената).

У складу да претходним циљевима, предузеће има лимитиран избор могућности формирања цена који се своди на две опције:

1. Трошковно усмерене методе;
2. Тржишно усмерене методе.

У првом случају кључни фактори одређивања цена су производни тошкови, док се тржишна ситуација узима као доминантни фактор у другом случају.

Циљеви предузећа који се одреде на трошковно усмерене методе формирања цена углавном се свде на повраћај уложених средстава и остваривање вржег прилива готовине.

Методе формирања цена базиране доминантно на трошковима могу бити:

1. Цене на бази марже;
2. Стандардне цене;
3. Цене на бази циљног повраћаја.

Цене на бази марже се одређују тако што се на утврђене трошкове по јединици производа додаје проценат зараде односно маржа. Како је једноставност главна предност овог метода, онда су неукључивање тржишне ситуације или могућег реаговања потрошача на овако дефинисан ниво цена главни недостатак. Розик којом се фирма може изложити коришћењем овог метода су излазак на међународно тржиште са високом ценом или са сувише ниском тако да финансијски ефекти по фирму могу имати тешке последице.

Метод одређивања стандардних цена подразумева одређивање истих цена за своје производе на свим тржиштима, односно у свакој земљи. Метод полази од утврђене цене по јединици производа у јдној валути која се конвертује према еквивалентној вредности у другу валуту. Овако једноставан начин одређивања истог нивоа цене у свим земљама са маркетинг аспекта није много логичан приступ услед низа разлога-конкуранција, куповна моћ, нестабилни међувалутарни односи, итд.

Цене на бази циљног повраћаја се одређују према степену повраћаја уложених средстава од продаје производа. Елементи који су потребни за примену овог метода су: укупна улагања, дефинисани степен циљног повраћаја, трошкови по јединици производа и оченивани обим продаје.

Овај метод омогућава повраћај уложених средстава уколико су трошкови и продаја добро процењени, али ако дође до поремећаја на тржишту или других изненађења нужно мора доћи до померања цена.



Други метод формирања цена – тржишно усмерен, у одређивању цена води рачуна не само о трошковима него и о факторима окружења чиме изражава у значајном степену респект према утврђеним правцима развијања међународних маркетинг стратегија предузећа. Две су основне методе тржишно усмереног формирања цена:

1. Цене прилагођена тржишту;
2. Стратешке цене.

Цене прилагођене тржишту, као метод формирања цена, у међународном маркетингу полазе од фактора који владају на конкурентском тржишту и доминантних утицаја значајних у профилисању тржишта. То значи да се политика цена разликује од тржишта до тржишта, земље до земље. Овај приступ, поред низа практичних предности носи са собом и низ проблема, пре свега, због разлика у нивоима цена између земаља, евентуалних сукоба са државним органима или појавим продаја производа изнад ауторизованих канала дистрибуције. У пракси се јавља и проблем односа са потрошачима који не могу бити наклоњени фирми на њиховом тржишту чији производи имају далеко више од цене од цена по којима продаје своје производе у другим срединама.

Стратешке цене, као метод одређивања цене, се заснивају на дефинисању минимума стандардне цене која важи за све земље, односно сва тржишта, док се конкретан ниво цена у свакој локалној средини прилагођава датим условима. Метод стратешких цена подразумева да је одређени ниво цена формиран као оквирна цена, али то не значи да се она не може мењати у складу са условима локалног конкурентског окружења, положајем и карактеристикама потрошача, специфичностима и трошковима канала дистрибуције или условима и захтевима које постављају локалне власти, односно државни органи.

На формирање цена, на појединим тржиштима, може бити од утицаја и пракса давања попушта. Политика попушта је саставни део политике цена и са практичног аспекта има одговарајући значај, јер утиче на ниво цена који се појављују на одређеном тржишту. Попуст се може давати у зависности од низа околности као што су [Јовић, 2007:264]: развијање односа са одређеним потрошачима, величина продаје односно поруцбине и интензитет конкуренције. Основу политике попушта чине формиране цене произвођача, а попусти у цени представљају инструмент за остваривање одређених циљева компаније – одговарајући обим пласмана, ставарање имиџа производа, лојалности итд.

## СТРАТЕШКИ ПРОБЛЕМИ ЦЕНА

Проблематика цена у међународном маркетингу изложена је низу изазова који се јављају услед деловања фактора међународног пословног окружења. Један део стратешких проблема политике цена је заједнички и јавља се истим интензитетом и истог или сличног профила за све учеснике на светском тржишту. Међу њима се истичу проблеми у вези са [Јовић, 2007:264]:

1. Ескалацијом нивоа цена
2. Координацијом цена у међународном маркетингу
3. Доношењем одлука о ценама
4. Флукутацијом валутних курсева
5. Појавом сиве економије (паралелни увоз)

Ескалација цена је реална опасност која може угрозити конкурентску позицију предузећа на светском тржишту, јер ниво цена производа може прерасти границу коју је спремна да прихвати већина потрошача на циљном тржишту. За међународне фирме постоји неколико могућности за снижавање цена, односно контролисање овог аспекта међународне активности:

1. Релоцирање производње у облику монтажне активности у земљама где су царинске баријере за компоненте ниже у односу на готове производе
2. Елиминисање скупљих компоненти јер они не могу битно утицати на препознатљивост или тржишну позицију производа на конкретном циљном сегменту тржишта
3. Скраћивање канала дистрибуције чиме се елиминише профит појединих посредника, па самим тим и снижава цена коју плаћа крајњи корисник.

Координирање цена је саставни део контроле нивоа цена у међународном маркетингу. Оно је посебно значајно на појединим великим регионалним тржиштима (нпр. ЕУ), јер институционално успостављање везе између држава омогућавају лакше кретање робе па се може десити да производи са нижим ценама из једне средине лако нађу пут до тржишта где су цене више, мимо канала које контролише произвођач. Координација политике цена је значајна и због појаве већег броја конкурената са глобалним или регионалним маркама производа тако да се мора водити рачуна о укупним кретањима, а не само уско гледати на тржиште.

Доношење одлуке о ценама је у вези са претходним проблемом, јер је битно познавати елементе политике цена конкурентских фирми и производа како би се јасно дефинисало ко је одговоран за доношење политике цена на нивоу међународне фирме. Две опције у доношењу коначних одлука о

ценама су централизација и децентрализација на бази генералне политике и стратегије фирме. При доношењу одлука о ценама треба узети у деловање великог броја фактора (различитог карактера и интензитета) од којих је добар број ван контроле предузећа. Тај број је теоријски неограничен, међутим ту су четири детерминанте чија се анализа не може мимоићи при одлучивању о ценама: трошкови, тражња, конкуренти и политика државе.

Флукуација између валута је феномен међународне економије који се налази и делује изван домаћаја међународних фирми. Праћење монетарних кретања (посебно курса појединих валута) је вишеструко значајно за међународну фирму. Снажно присутне фирме на међународном тржишту кроз двоје разгранате међународне активности имају могућност компензације “губитака,, са једном валутом кроз “добитак,, из односа са другим валутама.

Један од најкомплекснијих проблема са којима се суочавају глобалне компаније јесте феномен различитих цена између земаља. Када разлике у цени постану велике, индивидуални купци или независни предузетници купују производе у земљама са ниском ценом ради поновног извоза у земље са високом ценом, профитирајући на основу разлике у цени. Овакво понашање експерти називају „паралелним увозом“ или „сивим тржиштем“, јер се увоз спроводи изван регуларних трговинских канала контролисаних од стране дистрибутера или филијала компаније. Овакве разлике у цени су могуће као резултат стратегије цене компаније, разлика у маржама или флукуација валуте. „Сиве“ компаније продају производе по нижим ценама у односу на цене производа легитимних (овлашћених) увозника. Паралелни увоз је могућ када је недовољна понуда производа или произвођачи покушавају да поставе више цене. То није проблем само земаља са слабом валутом, него појава присутна у земљама са развијеним тржиштем.

Борба против ове појаве се разликује у зависности од фирме до фирме чији су производи на удару. Правна средства нису увек довољно ефикасна, али зато контрола канала дистрибуције и снажнија подршка ауторизованим каналима може дати боље резултате. Сужавање разлике у ценама између земаља, узимајући у обзир међуваљутне курсне разлике, може бити најефикаснији пут.

## **ЗАКЉУЧАК**

Циљ и водила сваког предузећа који послује на међународном тржишту не треба бити највиша могућа цена за његове производе и услуге, већ она цена

која ће у комбинацији са осталим инструментима да допринесе остварењу краткорочних и дугорочних циљева пословања.

Доношење одлука о ценама у међународном маркетингу за већину предузећа није једноставно и захтева висок степен опрезности. Бројни фактори се узимају у обзир, при чему изузетну важност имају фактори везани за предузеће и тржиште, односно интерни и екстерни услови. С обзиром да је у раду поменуто више метода за формирање цена, а узимајући у обзир турбулентна кретања цена на тржишту, важно је нагласити да избор методе има изузетно велики утицај на успешност компаније приликом пласирања производа на тржиште.

Стратешки проблеми политике цена у међународном маркетингу су многобројни а менаџери компанија би посебно требали да обрате пажњу на експлоатацију нивоа цена као и кординацију цена на међународном тржишту.

Потребне су мере које одређују највиши ниво цена и враћање цена на одређени ниво. То је антиинфлациона мера. Минимална цена се поставља од стране државе да би заштитила произвођаче неких производа, који иначе не би били заинтересовани да производе те производе. Економска политика и државна контрола цена треба да допринесу стварању цена која ће бити економски критеријум рационалног понашања.

Коначно можемо рећи да цена није циљ већ инструмент помоћу које се остварује добит и која рационалном ценовном политиком може задовољити потребе и циљеве произвођача и потрошача.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Аџић-Сигулински, Станислава. (2008). *Међународно пословање*. Нови Сад: Пигмалион.
2. Глигорјевић, Мирјана. (2007). *Пословни маркетинг*. Београд: Економски факултет.
3. Грандов, Зорка. (2009). *Међународна економија и глобализација*, Београд: БТО.
4. Hammond, Grant T. (1990). *Countertrade. Offsets and Barter in International Political Economy*. New York: St. Martin's Press.
5. Јовић, Миле. (2007). *Међународни маркетинг*. Београд: Интерманет.
6. Милосављевић, Момчило, Бранко Маричић и Мирјана Глигорјевић. (2005). *Основи маркетинга*. Београд: Центар за изавачку делатност Економског факултета.

7. Прекрајац, Зора. (2008). *Међународна економија*. Нови Сад: Футура публикације.
8. Paun, A. Dorothy, Larry D. Compeau, and Dhruv Grewal. (1997). "Model of the Influence of Marketing Objectives on Pricing Strategies in International Counter trade", *Journal of Public Policy & Marketing*, 16(1), 69-82.

---

## PRICE STRATEGY IN THE INTERNATIONAL MARKET

Ćirić Maja<sup>3</sup>  
Vapa Bojan<sup>4</sup>

**Summary:** *In the process of international marketing a company is faced with a variety of situations that result in the need for making decisions on prices. The company defines a variety of pricing decisions by monitoring market dynamics, internal and external factors that influence policy decisions, as well as, monitoring their own needs. Decisions on price in the international marketing is exposed to a series of challenges that arise from the factors of international business environment. Some of the strategic problems of price policy is a common and occurs with the same intensity and same or similar profile for all participants in the global market. When the company decide for entrance at a particular market, then it has to decide which kind of prices are suitable for competition in that market. The aim of this paper is to assist managers in making decisions about the formation of prices in international markets. Making decisions on prices in international marketing is not easy process, for most companies. It requires a high degree of caution and knowledge, especially because the price is the only instrument of marketing mix that generates income, while all other instruments are the sources of costs. In order to form the most appropriate price, the paper will deal with strategic issues of prices and methods of forming prices.*

**Key words:** *pricing strategies, international marketing, competitiveness*

**JEL classification:** *M31, F23*

---

3 Doc. Doctor Maja Ćirić, Faculty of Economics and Engineering Management, Cvećarska 2, Novi Sad, maja@fmek.edu.rs

4 Assistant, MA Bojan Vapa, Faculty of Economics and Engineering Management, Cvećarska 2, Novi Sad, bojanvapa@gmail.com

## **ULOGA ODBORA I INTERNOG REVIZORA U SAVREMENOM KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU**

Beke-Trivunac Jozefina<sup>1</sup>  
CIA<sup>2</sup>

**Rezime:** *Korporativno upravljanje možemo da posmatramo kao sistem pomoću kojeg se aktivnosti organizacije usmeravaju i kontrolišu. Okvir korporativnog upravljanja ima dva aspekta, aspekt komformnosti i aspekt uspešnosti. Odgovornost za komformnost obuhvata pružanje uveravanja interesnim stranama. Odgovornost za uspešnost odnosi se na strategije, kreiranje vrednosti i upotrebu resursa. Jedan od osnovnih principa procesa korporativnog upravljanja je procenjivanje ovog procesa od strane nezavisnog internog revizora.*

*Ključni učesnici u korporativnom upravljanju su uprava (odbor), izvršno rukovodstvo, interni revizor i eksterni revizor. Odbor i više rukovodstvo polažu račune za efektivnost procesa korporativnog upravljanja, procesa upravljanja rizicima i kontrolnih procesa. Radi pribavljanja objektivnog uveravanja o tim procesima oni se oslanjaju na internog revizora. Aktivnost interne revizije za svoj rad polaže račune odboru. Pružanjem objektivnog i relevantnog uveravanja o efektivnosti procesa korporativnog upravljanja, procesa upravljanja rizicima i kontrolnih procesa interna revizija pomaže rukovodstvu da ostvari svoje strateške, operativne i finansijske ciljeve i ciljeve usklađenosti i tako dodaje vrednost organizaciji i njenim interesnim stranama.*

**Ključne reči:** *Internal auditing, corporate governance, IPPF.*

**JEL klasifikacija:** M40

---

1 Redovni profesor, ALFA UNIVERZITET, Palmira Toljatija 3, Novi Beograd, trivunac@panet.rs.

2 Certified Internal Auditor (CIA) designation is issued by The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs FL

## UVOD

Korporativno upravljanje možemo da posmatramo kao sistem pomoću kojeg se aktivnosti organizacije usmeravaju i kontrolišu. Ono uključuje i pravila i procedure za donošenje odluka o poslovanju organizacije koje obezbeđuju postizanje očekivanih rezultata uz istovremeno očuvanje ravnoteže interesa svih strana<sup>3</sup> sa kojima je organizacija poslovno povezana (interesnih strana) [Institute of Internal Auditors, 2010]. Korporativno upravljanje utiče na ceo ciklus poslovanja, koje obuhvata planiranje, upotrebu resursa, kreiranje vrednosti, polaganje računa i uveravanje u efektivnost i efikasnost tih procesa.

U ovom radu razmatrana je uloga organa uprave i interne revizije u korporativnom upravljanju i njihov međusobni odnos. Način uređenja njihove uloge i odnosa prepoznat je kao ključni činilac za obezbeđenje nezavisnosti interne revizije. Najbolje prakse uređenja ovog odnosa sistematizovane su u Međunarodnom okviru profesionalne prakse interne revizije (IPPF)<sup>4</sup> koji donosi Institut internih revizora<sup>5</sup> [Institute of Internal Auditors, 2011].

Uloga i odgovornosti odbora razmatrane su sa stanovišta ciljeva postizanja uspešnosti i komfornosti. Za razliku od aspekta komfornosti koji je više usmeren na prošlost, aspekt uspešnosti više je usmeren na budućnost i u velikoj meri zavisi od sposobnosti odbora da upravlja rizicima. Savremena interna revizija svoju pažnju sve više preusmerava sa aspekta komfornosti na aspekt uspešnosti. Pristup reviziji zasnovanoj na rizicima omogućuje joj da preuzima proaktivnu ulogu u upravljanju organizacijom i tako dodaje novu vrednost organizaciji.

U radu se prvo razmatraju stožeri i okvir korporativnog upravljanja, a zatim uloge i zadaci koje u tom procesu imaju odbor i interna revizija, kao i njihov međusobni odnos. U dobro uređenom sistemu korporativnog upravljanja, interna revizija polaže računa za svoj rad odboru. Kvalitet uveravanja koja odbor dobija od internog revizora uslovljen je stepenom nezavisnosti internog revizora u organizaciji, za šta je odgovoran odbor.

3 Zaposleni, dobavljači, kupci, vlasnici i drugi investitori, regulatorni organi i jaki konkurenti.

4 Međunarodni okvir profesionalne prakse interne revizije (International Professional Practices Framework (IPPF)) sastoji se iz sledećih delova: Definicija (Definition), Etički kodeks (Code of Ethics), Međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing), Glosar (Glossary), Praktični saveti (Practice Advisories), Osnovne postavke (Position Papers) i Praktični vodiči (Practice Guides). Afilijacije Instituta internih revizora, u 165 zemalja, obezbeđuju zvaničan prevod ovog dokumenta na jezik svoje zemlje. Podaci o nacionalnim afilijacijama mogu se pronaći na internet stranici Instituta internih revizora.

5 The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL. USA. [www.theiia.org](http://www.theiia.org).

## **STOŽERI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA**

Međunarodni okvir profesionalne prakse interne revizije (IPPF) definiše korporativno upravljanje kao kombinaciju procesa i struktura koje primenjuje odbor<sup>6</sup> u svrhe informisanja, usmeravanja, rukovođenja i praćenja aktivnosti organizacije koje vode ostvarenju njenih ciljeva [The Institute of Internal Auditors, 2011:Glossary]. Cilj korporativnog upravljanja treba da se izrazi u optimizaciji održive vrednosti svih strana koje imaju interese u organizaciji.

Odgovornost za korporativno upravljanje leži na nekoliko organizacionih entiteta. Ključni učesnici u korporativnom upravljanju su uprava (odbor), izvršno rukovodstvo, interni revizor i eksterni revizor. Odbor može biti sastavljen od nezavisnih i zavisnih direktora i može da ima svoje pododbore, kao što su revizorski odbor, etički odbor i slično. Od svih odbora, za pitanja korporativnog upravljanja najpodesnije je struktuiran revizorski odbor. Kompetencije članova ovog odbora čine ga pogodnim za nadzor nad finansijskim izveštavanjem, internim kontrolama, usklađenošću, etičkim pitanjima, upravljanjem poslovanjem, kao i nad radom eksternih i internih revizora.

Krajnju odgovornost za utvrđivanje strateških ciljeva, ustanovljenje principa, politika i standarda sistema korporativnog upravljanja, sistema upravljanja rizicima i kontrolnih sistema, kao i nadzor nad njihovom primenom ima odbor. Izvršno rukovodstvo odgovorno je za obezbeđenje sprovođenja ovih principa, politika i standarda i njihovo detaljno uređenje u praksi. Organi uprave i više rukovodstvo oslanjaju se na internog revizora radi pribavljanja objektivnih uveravanja<sup>7</sup> i sagledavanja efektivnosti i efikasnosti procesa korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i kontrolama. Funkcija pružanja uveravanja najznačajnija je funkcija interne revizije. Funkcija eksterne revizije usmerena je na davanje uveravanja o finansijskim izveštajima koji obezbeđuju korisne informacije za donošenje poslovnih i ekonomskih odluka.

## **OKVIR KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA**

Za potrebe ovog rada, pod korporativnim upravljanjem podrazumeva se skup odgovornosti i prakse koje primenjuju odbor i rukovodstvo sa ciljem (a) pružanja strateških smernica, (b) obezbeđenja da se ciljevi ostvaruju, (c) uveravanja da

6 Prema Glosaru IPPF, odbor je organ upravljanja organizacije, na primer upravni odbor, nadzorni odbor, rukovodilac agencije ili zakonodavnog tela, veće guvernera ili poverenika nedobitne organizacije ili bilo koji drugi imenovani organ u organizaciji, uključujući i odbor za reviziju.

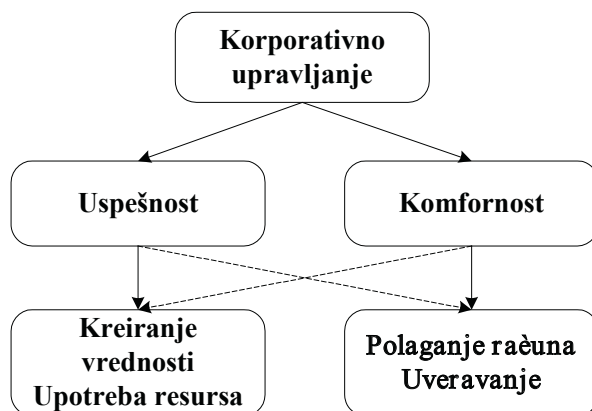
7 Prema Glosaru IPPF, uveravanje je objektivni pregled činjenica u cilju pružanja nezavisne ocene korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa za potrebe organizacije.



se rizicima pravilno upravlja i (d) potvrđivanja da se resursi organizacije odgovorno koriste [IFAC Professional Accountants in Business (PAIB) Committee, 2009]. Ovakva definicija korporativnog upravljanja izražava i aspekt komfornosti i aspekt uspešnosti poslovanja. Komfornost označava usaglašenost sa zakonima i drugom regulativom, najboljim praksama koje su ustanovljene korporativnim kodeksima, polaganjem računa, kao i obezbeđenje uveravanja interesnim stranima. Uspešnost označava politike i procedure koje su (a) usmerene na mogućnosti i rizike, strategije i kreiranje vrednosti i koje (b) usmeravaju proces donošenja odluka u organizaciji.

Odgovornost za komfornost obuhvata pružanje uveravanja interesnim stranima: (a) o efektivnosti prepoznavanja, utvrđivanja prioriteta, upravljanja, kontroli, izbegavanju i izveštavanju o strateškim, taktičkim i operativnim rizicima; (b) o efektivnom i efikasnom poslovanju organizacije koje ostvaruje postavljene ciljeve; (c) o tome da sistem koji generiše finansijske i nefinansijske informacije funkcioniše u skladu sa utvrđenim standardima tačnosti i pouzdanosti i da te informacije izražavaju stvarne rezultate organizacije; (d) da rukovodstvo valjano ispunjava obaveze koje su mu poverene; (e) da je organizacija sposobna da predupredi nastanak kriminalnih radnji kao što su prevare, pranje novca, krađe i zloupotrebe; i (f) da organizacija usklađuje svoje poslovanje sa svim merodavnim pravilima i regulativom.

**Slika 1:** Okvir korporativnog upravljanja



Izvor: IFAC Professional Accountants in Business (PAIB) Committee. 2009. *International Good Practice Guidance: Evaluating and Improving Governance in Organizations*. International Federation of Accountants (IFAC). 2.13 Governance Framework.

Odgovornost za uspešnost odnosi se na strategije, kreiranje vrednosti i upotrebu resursa i obuhvata: (a) uspostavljanje jakog procesa donošenja odluka, uključujući i utvrđivanje sklonosti ka riziku, kao i nadzor nad primenom strategija i kontinuirano ocenjivanje njihove merodavnosti i učinka; (b) raspoređivanje poslovnih operacija i upotrebu sredstava u skladu sa strateškim ciljevima i prihvaćenoj sklonosti ka riziku; i (c) prepoznavanje kritičkih momenata u kojima organizacija treba da donosi odluke naspram promena u okruženju.

Za razliku od aspekta komfornosti koja je prevashodno usmerena na prošlost, aspekt uspešnosti usmeren je na budućnost. Međutim, usmeravanje pažnje na budućnost može da ukaže i na mnoštvo rizika povezanih sa potencijalnom ili stvarnom neusklađenošću i usmeri na traženje efektivnih rešenja. Aspekti uspešnosti i komfornosti međusobno se dopunjuju i unapređuju, dajući tako korporativnom upravljanju proaktivnu dimenziju, a odboru proaktivnu ulogu.

Dva aspekta korporativnog upravljanja, uspešnost i konformnost, treba da budu u ravnoteži. Aspekt konformnosti obično skreće na sebe veću pažnju, jer počiva na dobro ustanovljenom mehanizmu koji obezbeđuje da su uspostavljeni dobri procesi korporativnog upravljanja, na primer da su funkcija upravljanja rizicima, interne kontrole i revizorski odbor efektivni. Za aspekt uspešnosti potrebno je obezbediti odgovarajući sistem sveobuhvatnih pokazatelja, radi merenja ostvarenih rezultata poslovanja i praćenja progressa u postizanju postavljenih ciljeva.

Dve važne komponente korporativnog upravljanja su strateško usmeravanje i nadgledanje. Strateško usmeravanje obuhvata utvrđivanje modela poslovanja, strateških ciljeva, odnosa prema rizicima (uključujući i sklonosti ka riziku) i kontrolno okruženje kao okvir organizacionog ponašanja<sup>8</sup>. Strateško usmeravanje treba da obezbedi uspešnost poslovanja. Nadgledanje treba da osigura jasan proces polaganja računa odbora prema interesnim grupama, postojanje jasne svesti kod višeg rukovodstva da je ono vlasnik rizika i da je odgovorno za aktivnosti upravljanja rizicima, i delegiranje usluga nezavisnog uveravanja internim i eksternim subjektima (revizorima, specijalistima, konsultantima). Nadgledanje treba da obezbedi usklađenost poslovanja sa odgovarajućim regulatornim okvirom i pruža komfornost u poslovanju.

---

8 Kontrolno okruženje ukazuje na stav i aktivnosti odbora i rukovodstva u pogledu značaja kontrola u organizaciji. Kontrolno okruženje uključuje sledeće elemente: integritet i etičke vrednosti, filozofiju i stil rukovođenja, strukturu organizacije, dodelu ovlašćenja i odgovornosti, politike i prakse upravljanja ljudskim resursima, stručnost osoblja. [Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 1994].

## **ULOGA ODBORA I INTERNOG REVIZORA U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU**

Osnovna uloga odbora u korporativnom upravljanju je da obezbedi uspešnost i komfornost poslovanja. Osnovna uloga interne revizije je da odboru pruži uveravanje da se poslovanje odvija na način koji osigurava dostizanje ciljeva organizacije koje je utvrdio odbor.

### **Odgovornosti odbora i višeg rukovodstva**

Odgovornost odbora i višeg rukovodstva proizilazi iz već navedene definicije korporativnog upravljanja. U smislu te definicije, odbor je odgovoran za kreiranje i kontinuirano odvijanje aktivnosti koje obezbeđuju pružanje strateških smernica, obezbeđuju postizanje ciljeva, pribavljanje uveravanja da se rizicima pravilno upravlja i potvrđivanje da se resursi organizacije odgovorno koriste. Efektivne aktivnosti korporativnog upravljanja razmatraju rizike prilikom postavljanja strategije. I obratno, upravljanje rizikom oslanja se na efektivno korporativno upravljanje (npr. ton na vrhu, sklonost ka riziku i utvrđena tolerancija prema riziku, kultura rizika, kao i nadzor nad upravljanjem rizikom). Efektivno korporativno upravljanje oslanja se takođe na kontrole i davanje saopštenja odboru o efektivnosti tih kontrola. Kontrola i rizik tesno su povezani. Kontrola se definiše kao bilo koja aktivnost preduzeta od strane rukovodstva, odbora i drugih strana, u svrhe upravljanja rizikom i povećanja izvesnosti da će se postići postavljeni ciljevi. Za pitanja korporativnog upravljanja u praksi je najčešće nadležan revizorski odbor, jer u njegov sastav uobičajeno ulaze nezavisni članovi sa odgovarajućim stručnim kompetencijama.

Revizorski odbor odgovoran je za razumljivost, jasnost i pouzdanost finansijskih izveštaja organizacije, za sveobuhvatnost procesa upravljanja rizicima i za njegovo kontinuirano odvijanje, za kreiranje kontrolnog okruženja sa izraženom sklonošću ka uspostavljanju jakih internih kontrola, za ispitivanje korporativnih politika i njihovu skladenost sa zakonima i regulativom, etičkim principima, kao i ispitivanje mogućnosti nastanka prevara. Pored toga, revizorski odbor odgovoran je da internom revizoru obezbedi mogućnost slobodnog pristupa odboru i višem rukovodstvu, kao i za ispitivanje i odobravanje plana interne revizije, razmatranje izveštaja o rezultatima revizorskih angažmana i značajnih nalaza interne i eksterne revizije.

Revizorski odbor obezbeđuje nadzor i usmerava više rukovodstvo putem utvrđivanja sklonosti ka riziku koji je organizacija spremna da prihvati u ostvarivanju svojih vrednosti i ocenom najznačajnijih rizika za organizaciju, kao i ocenom da

li više rukovodstvo reaguje na rizike na odgovarajući način i u okviru prihvaćene sklonost ka riziku.

Više rukovodstvo odgovorno je za upravljanje rizicima organizacije i odgovarajući kontrolni okvir. Članovi višeg rukovodstva imaju odgovornost za upravljanje rizicima u okviru svog delokruga zaduženosti koji se odnose na pojedinačne ciljeve putem konverzije strategija u operativne ciljeve, prepoznavanja i ocene rizika koji mogu da ugroze ostvarivanje ovih ciljeva, kao i efektivnog reagovanja na rizike u skladu sa stepenom tolerantnosti za rizike.

### **Uloga i organizacioni status interne revizije**

Prema definiciji koju je dao globalni Institut internih revizora, interna revizija je nezavisno, objektivno uveravanje i konsultantska aktivnost osmišljena tako da doprinosi povećanju vrednosti i poboljšanju poslovanja organizacije. Interna revizija takođe pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve, putem sistematičnog i disciplinovanog pristupa procenivanju i poboljšanju efikasnosti procesa upravljanja rizikom, kontrolnih procesa i procesa korporativnog upravljanja [Institute of Internal Auditors, 2011:Definition]. Interna revizija dodaje vrednost organizaciji i njenim interesnim stranama pružajući im objektivno i relevantno uveravanje i doprinoseći efektivnosti i efikasnosti korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa.

Bitna odrednica položaja interne revizije je njena organizaciona nezavisnost u odnosu na izvršno rukovodstvo. Ostvarenje te nezavisnosti odvija se primenom dvojnih linija izveštavanja. O rezultatima svoga rada aktivnost interne revizije po funkciji treba da izveštava onaj organizacioni nivo upravljanja koji može osigurati da se rezultatima rada interne revizije posveti odgovarajuća pažnja i predizmu korektivne aktivnosti, tj. onom koji ima najveće mogućnosti da obezbedi primenu njenih preporuka. Taj organ mora da bude na višem nivou od nivoa izvršnog rukovodstva čije je poslovanje predmet revizije. U tom smislu, kao najbolje rešenje javlja se zahtev da interna revizija funkcionalno izveštava nivo uprave, tj. odgovarajući odbor. Uprava, tj. odbor treba istovremeno da obezbedi strateške smernice za rad aktivnosti interne revizije i da joj pruža podršku. U njejoj nadležnosti takođe su i imenovanje i razrešenje sa dužnosti glavnog internog revizora, kao i konačne odluke o prihvatanju njenih preporuka. Administrativno izveštavanje, povezano sa svakodnevnim odvijanjem poslovanja aktivnosti interne revizije, može da bude usmereno prema izvršnom rukovodstvu organizacije.

U oblasti korporativnog upravljanja interna revizija ocenjuje i daje preporuke za poboljšanje procesa korporativnog upravljanja koji su usmereni na promovisanje odgovarajuće etike i vrednosti u organizaciji, obezbeđenje efektivnog upravljanja poslovanjem u organizaciji i polaganje računa, saopštavanje informacija o rizicima i kontrolama odgovarajućim delovima organizacije i za koordinaciju aktivnosti i razmene informacija između odbora, eksternih i internih revizora i rukovodstva [Institute of Internal Auditors, 2011:Standard 2110].

## **ODNOS AKTIVNOSTI INTERNE REVIZIJE, VIŠEG RUKOVODSTVA I ODBORA**

Kao što je već navedeno, odbor i više rukovodstvo odgovorni su za nadgledanje i praćenje sprovođenja strategija i procesa upravljanja rizicima u organizaciji radi obezbeđivanja postizanja ciljeva, pribavljanje uveravanja da se rizicima pravilno upravlja i potvrđivanje da se resursi organizacije odgovorno koriste. Za efektivno ispunjavanje ove obaveze, odboru su potrebna uveravanja iz različitih izvora u organizaciji.

Uveravanje koje pruža operativno rukovodstvo predstavlja prvu liniju odbrane od rizika i postojanja kontrola za koje je ono odgovorno. Druga linija odbrane obuhvata upravljanje rizicima, funkciju regulatorne usklađenosti i druge slične funkcije. Funkcija upravljanja rizicima pomaže operativnom rukovodstvu pri praćenju i sprovođenju efektivnog upravljanja rizikom u praksi, i višem rukovodstvu, kao vlasniku rizika, pri utvrđivanju ciljanih izloženosti rizicima i adekvatnom izveštavanju o rizicima širom organizacije. Uveravanje od strane rukovodstva od fundamentalnog je značaja i treba da bude dopunjeno pribavljanjem objektivnog uveravanja od strane interne revizije i trećih strana [FERMA - ECIIA, 2010]. Funkcija interne revizije pruža objektivno uveravanje odboru i višem rukovodstvu da se rizici razumeju i da se sa njima upravlja na odgovarajući način i služi kao unutrašnji konsultant koji predlaže rešenja za unapređenje upravljanja organizacijom, upravljanja rizicima i strukturu kontrole. Interna revizija pruža različite stepene uveravanja o efektivnosti procesa upravljanja rizikom i kontrolnih procesa u određenim aktivnostima i funkcijama i obezbeđuje uveravanje na nivou cele organizacije.

### **Polaganje računa od strane interne revizije**

Osnovni preduslov za saradnju između internog revizora i odbora ogleda se u zahtevu da glavni interni revizor mora o rezultatima svoga rada da izveštava od-

bor i da sa njim neposredno saraduje [Institute of Internal Auditors, 2011:Standard 1111]. Ovakva saradnja ostvaruje se kada interni revizor redovno posećuje i prisustvuje onim sastancima odbora koji se odnose na nadzor nad revizijom, finansijsko izveštavanje, korporativno upravljanje i upravljanje rizicima i kontrolama, kao i kada. interni revizor nasamo, najmanje jednom godišnje, razgovara sa odborom. Svrha izveštavanja je da se višem rukovodstvu i odboru obezbedi uveravanje koje se odnosi na proces korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolama.

U određenim slučajevima interni revizor mora unapred da razmotri potrebe i očekivanja odbora i višeg rukovodstva. Tako na primer, u postupku procene rizika za potrebe planiranja rada aktivnosti interne revizije, interni revizor mora da uzme u obzir i mišljenje višeg rukovodstva i odbora [Institute of Internal Auditors, 2011:Standard 2010.A1]. Isto tako, interni revizor mora da identifikuje i razmotri očekivanja višeg rukovodstva, odbora u pogledu mišljenja i drugih zaključaka interne revizije [Institute of Internal Auditors, 2011:Standard 2010.A2].

Interni revizor mora da dostavlja višem rukovodstvu i odboru na razmatranje i odobrenje plan aktivnosti interne revizije i plan potreba za resursima, kao i efekat njihovog ograničenja [Institute of Internal Auditors, 2011:Standard 2020]. On takođe mora periodično da izveštava više rukovodstvo i odbor o svrsi, ovlašćenju i odgovornosti aktivnosti interne revizije, kao i stepenu izvršenju planiranih aktivnosti. Izveštaji interne revizije moraju sadržati informacije o značajnim izloženostima riziku i pitanjima kontrola, uključujući i rizike od prevara, o području korporativnog upravljanja i drugim pitanjima prema potrebi ili zahtevu rukovodstva i odbora [Institute of Internal Auditors, 2011:Standard 2060]. I na kraju, radi uveravanja odbora da je aktivnost interne revizije usklađena sa Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije, interni revizor mora da saopšti višem rukovodstvu i odboru rezultate programa obezbeđenja i unapređenja kvaliteta rada aktivnosti interne revizije [Institute of Internal Auditors, 2011:Standard 1320].

Odbor je odgovoran i za nadzor nad radom eksternih revizora, dok su koordinacija rada interne i eksterne revizije, redovna procena kvaliteta ove koordinacije i izveštavanje o rezultatima tih procena u nadležnosti internog revizora. Odbor je odgovoran za pružanje odgovarajuće podrške internom revizoru u ispunjavanju ovih odgovornosti [Institute of Internal Auditors, 2011:Practice Advisory 2050-1].

## Upravljanje rizikom i kontrolnim procesima

Upravljanje rizikom<sup>9</sup> povezano je sa svim aktivnostima organizacije i stoga ima značajnu ulogu u obezbeđenju dobrog korporativnog upravljanja. Mnoge organizacije usvajaju konzistentan i celovit pristup upravljanju rizikom koji bi u idealnom slučaju u potpunosti bio integrisan u upravljanje organizacijom. Rizicima se upravlja tako što se nad njima uspostavljaju kontrole. Efektivan proces upravljanja rizikom daje mogućnost za identifikaciju ključnih kontrola nad rizicima koji su svojstveni prirodi poslovanja organizacije.

Svrha kontrolnih procesa je da, u upravljanju rizikom i dostizanju utvrđenih i objavljenih ciljeva, pruže podršku organizaciji. Od kontrolnih procesa očekuje se, između ostalog, da osiguraju: da su finansijske i operativne informacije pouzdane i potpune; da se operacije izvršavaju efikasno i postižu ustanovljene ciljeve; da je imovina zaštićena; i da su aktivnosti i odluke organizacije usaglašene sa zakonima, propisima i ugovorima [Institute of Internal Auditors, 2011:Practice Advisory 2130-1].

Za upravljanje rizikom organizacije i uspostavljanje kontrola odgovorni su više rukovodstvo i odbor. Uloga odbora je nadzornog karaktera. Uloga rukovodstva je da osigura postojanje i funkcionisanje pouzdanih procesa upravljanja rizikom, kao i adekvatnost i efektivnost kontrola koje su nad tim rizicima uspostavljene. Uloga interne revizije je da ocenjuje efektivnost ovog procesa i da doprinosi njegovom unapređenju.

Ispitivanjem procesa upravljanja rizikom, kontrolnih procesa i procesa korporativnog upravljanja u prethodnom periodu interna revizija pomaže organizaciji da uči iz sopstvenog iskustva. Ispitivanjem procesa prepoznavanja potencijalnih rizika interna revizija pomaže organizaciji da planira budućnost.

## ZAKLJUČAK

Odgovornost za korporativno upravljanje leži na nekoliko organizacionih entiteta. Ključni učesnici u korporativnom upravljanju su uprava (odbor), izvršno rukovodstvo, interni revizor i eksterni revizor.

Krajnju odgovornost za utvrđivanje strateških ciljeva, ustanovljenje principa, politika i standarda sistema korporativnog upravljanja, sistema upravljanja rizicima i

9 Prema Glosaru iz IPPF, kontrola je bilo koja aktivnost (planiranje, organizovanje i usmeravanje) preduzeta od strane rukovodstva, odbora i drugih lica u svrhe upravljanja rizikom i povećavanja izvesnosti da će postavljeni ciljeva biti ostvareni.

kontrolnih sistema, kao i nadzor nad njihovom primenom ima odbor, čak i kada deo te odgovornosti prenese na neki od svojih pododбора. Interna revizija pruža odboru i višem rukovodstvu uveravanje da se ovim procesima upravlja efektivno i u skladu sa odgovarajućom regulativom. Pružanjem uveravanja interna revizija dodaje vrednost organizaciji.

O rezultatima svoga rada aktivnost interne revizije po funkciji treba da izveštava onaj organizacioni nivo upravljanja koji može osigurati da se rezultatima rada interne revizije posveti odgovarajuća pažnja i preduzmu korektivne aktivnosti, tj. onom koji ima najveće mogućnosti da obezbedi primenu njenih preporuka. Taj organ mora da bude na višem nivou od nivoa izvršnog rukovodstva čije je poslovanje predmet revizije. U tom smislu, kao najbolje rešenje javlja se zahtev da interna revizija funkcionalno izveštava nivo uprave, najčešće revizorski odbor.

Osnovni preduslov za saradnju između interne revizije i odbora ogleda se u zahtevu da glavni interni revizor mora o rezultatima svoga rada da izveštava odbor i da sa njim neposredno saraduje. Za obezbeđenje uslova za ovu saradnju odgovoran je odbor. U određenim slučajevima interni revizor mora unapred da razmotri potrebe i očekivanja odbora i višeg rukovodstva. On mora da dostavlja višem rukovodstvu i odboru na razmatranje i odobrenje plan aktivnosti interne revizije i plan potreba za resursima, kao i efekat njihovog ograničenja. On takođe mora periodično da izveštava više rukovodstvo i odbor o svrsi, ovlašćenju i odgovornosti aktivnosti interne revizije, o stepenu izvršenju planiranih aktivnosti, kao i o rezultatima programa obezbeđenja i unapređenja kvaliteta rada aktivnosti interne revizije. Izveštaji interne revizije moraju sadržati informacije o značajnim izloženostima organizacije riziku, uključujući i rizike od prevara, kao i o pitanjima kontrola i korporativnog upravljanja.

Interna revizija dragocen je resurs kada pomaže odboru i rukovodstvu organizacije i drugim interesnim stranama da ostvare svoje ciljeve i doprinosi jačanju kontrola i korporativnom upravljanju organizacije. Da bi ostvarila te funkcije, odbor je odgovoran da internoj reviziji obezbedi takav organizacioni status koji joj omogućuje visok nivo nezavisnost od izvršnog rukovodstva.



## ЛИТЕРАТУРА

1. Beke-Trivunac, Jozefina. (2009). "The roles of accountants, bankers and regulators in the bank corporate governance", U: „*Tehnologija, kultura i razvoj*” – *Kontekst skupa: Zapadni Balkan na putu ka Evropskoj uniji*, 183-191. Subotica: Udruženje „Tehnologija i društvo”.
2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (1994). *Internal Control - Integrated Framework*. Jersey City, New Jersey: American Institute of Certified Public Accountants.
3. FERMA - ECIIA. (2010). *Monitoring the effectiveness of internal control, internal audit and risk management systems - Guidance for boards and audit committees (8<sup>th</sup> European Company Law Directive on Statutory Audit - DIRECTIVE 2006/43/EC*. URL:[http://www.eciaa.eu/system/files/guidance\\_on\\_the\\_8th\\_eu\\_company\\_law\\_directive\\_05\\_10\\_2010.pdf](http://www.eciaa.eu/system/files/guidance_on_the_8th_eu_company_law_directive_05_10_2010.pdf) (pristupljeno 14. januara 2011.g.).
4. IFAC Professional Accountants in Business (PAIB) Committee. (2009). *International Good Practice Guidance: Evaluating and Improving Governance in Organizations*. International Federation of Accountants (IFAC). [www.ifac.org](http://www.ifac.org).
5. Institute of Internal Auditors. (2011). *International Professional Practices Framework (IPPF)*. Altamonte Springs FL: Institute of Internal Auditors Research Foundation.
6. Institute of Internal Auditors. (2010). *The Audit committee: Purpose. Process. Professionalism*.
7. URL: <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/audit-committees-board-of-directors/> (pristupljeno 21. januara 2010. godine).

# THE ROLE OF BOARD AND INTERNAL AUDITORS IN THE MODERN CORPORATE GOVERNANCE

Beke-Trivunac dr Jozefina<sup>10</sup>  
CIA<sup>11</sup>

**Summary:** *Governance is the system by which organization is directed and controlled. The governance framework is composed of two dimensions: the conformance and the performance dimension. The conformance responsibilities focus on providing assurances to stakeholders. The performance responsibilities focus on strategy, value creation, and resource utilization. A basic principle of governance is assessment of the governance process by an independent internal audit activity.*

*The cornerstone of effective governance are the board of directors, executive management, the internal auditors, and the external auditors. The organization's board and its senior management are accountable for the effectiveness of the governance, risk management and control processes. They rely on internal auditing for objective assurance on these processes. The internal audit activity is ultimately responsible to the board of directors. By providing assurance on the organization's governance, risk management, and control processes internal auditing helps the organization achieve its strategic, operational, financial, and compliance objectives, and adds value to the organization and its stakeholders.*

**Key words:** *Internal auditing, corporate governance, IPPF.*

**JEL classification:** *M40*

---

10 University Professor, ALFA University, Palmira Toljatija 3, Novi Beograd, trivunac@panet.rs.

11 Certified Internal Auditor (CIA) designation is issued by The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs FL

## MARKETING KONCEPT NASTUPA REPUBLIKE SRBIJE NA EXPO 2010. U ŠANGAJU

Laketa Marko<sup>1</sup>

Laketa Luka<sup>2</sup>

**Sažetak:** *Pored uobičajenih komunikacijskih kanala među kompanijama i državama, Svetske izložbe predstavljaju jedan od načina savremene komunikacije. Tokom godina značaj svetskih izložbi je prerastao u grandiozne skupove, sa izuzetnim značajem za međunarodnu ekonomsku, naučnu, tehnološku i kulturnu razmenu. Ideja da se na jednom prostoru predstavi veliki broj zemalja dobijala je na svom značaju, raznolikosti i grandioznosti tokom vremena, donoseći svakom novom izložbom i nove ideje, nova tehnološka dostignuća i inovativna rešenja. Kako su Svetske izložbe rasle po broju učesnika i posetilaca, stvarale su se i nove ideje i koncepti izložbi, koje bi pokušale da pruže odgovore na probleme savremenog čoveka. Život u urbanim, prenaseljenim gradovima i pitanje boljeg života u užurbanoj gradskoj sredini, logičan je sled u evoluciji Svetskih izložbi. Prva Svetska izložba na temu grada, EXPO 2010. u Šangaju, privukla je preko 180 zemalja i gradova sveta okupljenih oko teme "Bolji grad, bolji život". Tokom šest meseci, zemlje učesnice su na inovativan način pokušale da predstave svoje viđenje modernog grada, razmenjujući različite ideje o razvoju urbanih naselja, multikulturalnosti, nauki i tehnologiji, životu i radu u velikim metropolama. Istovremeno, razmena ideja i iskustava pokušaće da odgovori i na postavljano pitanje stvaranja kvalitetnijeg i boljeg života u današnjim gradovima. Sigurni smo da je EXPO 2010 u Šangaju, kao najveća do sad organizovana izložba, bila izuzetno i nezaboravno putovanje po svetskim metropolama.*

**Ključne reči:** *Svetske izložbe, Promocija, Marketing komuniciranje.*

1 Docent, doktor ekonomskih nauka, Fakultet poslovne ekonomije, Banja Luka, e- mail: prof.laketa@gmail.com

2 Predavač strukovnih studija, magistar ekonomskih nauka, Visoka strukovna škola za propagandu i odnose sa javnošću, Beograd, l.luka81@gmail.com

## UVOD

Država kao brend, koristi iste principe promocije za svoju prezentaciju i pozicioniranje, kao i svi proizvodi ili usluge. Promocija kao instrument marketing miksa je efikasna, ukoliko i su i ostali instrumenti marketing miksa (proizvod, cena, distribucija) efikasni [Laketa Luka 2011:43]. Strategija promocije države se mora postaviti na nacionalnom nivou. To mora biti prepoznatljiv stil u svim međunarodnim kontaktima, kako političkim, ekonomskim, sportskim i svim drugim. Cilj i strategija svake države je da bude prepoznatljiva, uspešna i poštovana. Svrha prave strategije je da se ovlada tržišnom sredinom, razumevajući i anticipirajući akcije drugih ekonomskih učesnika [Greenwallis and Kahn, 2005:95]. Ukoliko je sama država uspešna i poštovana, onda je i njena privreda dominantna i konkurentna na svim poljima, počev od industrije do turizma.

Svetska izložba je naziv manifestacije koja se u obliku sajma ili izložbe održava od sredine XIX veka pa do danas. Tom manifestacijom upravlja posebno telo pod nazivom Kancelarija za međunarodne izložbe ili BIE, (skraćenica iz francuskog jezika za Bureau International des Expositions). BIE ima sedište u Parizu i danas broji devedeset osam država-članica. Uobičajan naziv za Svetske izložbe je EXPO. Prema pravilima BIE, Svetske izložbe su podeljene u dve kategorije. Postoje Međunarodne prijavljene izložbe, koje se održavaju svakih pet godina, traju najduže šest meseci i njihova površina je neograničena. Međunarodno priznate izložbe se održavaju jednom u intervalu između dve Međunarodno priznate izložbe, traju do tri meseca i ograničena im je površina - do dvadeset pet hektara.

Osnovna ideja ovih izložbi je da sve zemlje dobiju priliku da pokažu ostatku sveta svoj pogled na neku postavljenu temu. Zemlje učesnice u skladu sa zadatom temom, uređuju po sopstvenom nahođenju svoje izložbene prostore u odvojenim paviljonima.

Prva svetska izložba u današnjem smislu te reči, održana je 1851. godine u Velikoj Britaniji, jednoj od vodećih zemalja sveta u tom periodu. Sve nacije su bile poslale da dopinesu izložbi u Londonu, koja je predstavljala najveća dostignuća svih grana ljudskog delovanja. Ta izložba je ostvarila veliki uspeh, te su uskoro i drugi veliki gradovi organizovali Svetske izložbe - Pariz, Beč, Budimpešta, Čikago. U ostavštine Svetskih izložbi u peirodu od 150 godina njihovog održavanja, između ostalog spadaju: Ajfelova kula u Parizu, Atomium u Briselu itd.

## **PREGLED DOSADAŠNJEG UČEŠĆA SRBIJE NA SVETSKIM IZLOŽBAMA**

Prvo zabeleženo učešće Srbije, kao kraljevine, je bilo na Svetskoj izložbi 1900. godine u Parizu. Tema ove čuvene Svetske izložbe bila je slavljenje dostignuća prethodnog veka, kao i korak ka novim dostignućima u narednom. Pariz je u tom periodu dobio građevine kao što su Ajfelova kula, most Aleksandar III i prvu liniju metroa. Bila je to prilika da Kraljevina Srbija prikaže svoju istoriju, kulturnu baštinu i dostignuća. Srpski paviljon vizantijskog stila projektovao je arhitekta Milan Kapetanović, a bio je podignut u Ulici naroda (Rue des Nations), na obali Sene. Domaća radinost privukla je pažnju, a pirotski ćilimi su stekli svetsku slavu. Srpski umetnici izložili su radove sa temama iz nacionalne istorije, tako da je izložbeni prostor bio projektovan u specifičnom, Srbiji svojstvenom stilu. Zlatne medalje su odneli slikar Paja Jovanović, koji je za ovu priliku naslikao ulje na platnu „Krunisanje cara Dušana“ i vajar Đorđe Jovanović za „Spomenik kosovskim junacima“. Bronzana odličja pripala su Marku Muratu i Risti Vukanoviću. Srpski izlagači vratili su se iz Pariza sa ukupno 220 visokih priznanja, a najviše nagrada dobili su naši proizvodi, posebno vina i rakije.

Sledeće učešće Republike Srbije, kao nezavisne države na Svetskoj izložbi, bilo je 2010. godine. To je ujedno predstavljalo i mogućnost da se kroz organizovani nastup naša zemlja predstavi svetu u najboljem svetlu i na taj način počne sa kretanjem novog imidža u svetu. Osnovni cilj učestvovanja Srbije na EXPO 2010. godine bilo je predstavljanje njenog identiteta, kulture, tradicije i ekonomije na inovativan način.

Srbija se na svetskoj izložbi EXPO 2010 u Kini, domaćinima i posetiocima predstavila kroz projekat, koji je na koncizan način objedinio i simbolički predstavio raznolikost urbane kulture Srbije, njenu utemeljenost u tradiciji srpskog naroda i nacionalnih manjina, povezanost sa savremenim svetskim trendovima u kulturi življenja i mogućnosti daljeg ulaganja u poboljšanje kvaliteta života u budućnosti. Sve to je rađeno sa ciljem da Srbija, na radost svojih žitelja i brojnih gostiju iz inostranstva, u godinama koje slede postane vodeća zemlja ovog dela Evrope, beskompromisno sledeći cilj koji je jasno formulisan u samom nazivu EXPO izložbe 2010. godine „*Better City – Better Life*“: Srbija je ovom izložbom želela da prikaže duh vremena kumuliran u gradovima, parkovima, poslovnim zgradama, restoranima ili rekama i da, hvatajući korak s vremenom, otkrijemo šta je to što stanovnike srpskih gradova danas čini srećnima, spremnima na kreativan rad i raspoloženima za zabavu, ukratko – šta ih čini izuzetnim domaćinima. Kad ka-  
žemo „grad“ možemo pomisliti na Beograd kao grad budućnosti, „metropolu sa

ljudskim licem“ multikulturalni, politički i društveni centar jedne države. To je prostor u kojem se u svako doba dana nešto događa, grad koji je istovremeno i fabrika poslovnih mogućnosti, najveće urbano gradilište. U njemu se nalazi najveća pozorišna scena, disko klub i najveće sportsko borilište. Grad je bezgranični sažetak multikulturalnosti, istorije, kulture, tradicije, arhitekture i različitih stilova življenja. Prema drevnoj kineskoj disciplini *feng šui*, svaki predmet u prostoru treba da ima svoje značenje.

Cilj izložbe je bio da se deo urbanog duha Srbije prenese posetiocima. Autori izložbe su imali zadatak da razradom glavne teme “Bolji grad, bolji život“ osmisle inovativan i jedinstven koncept.

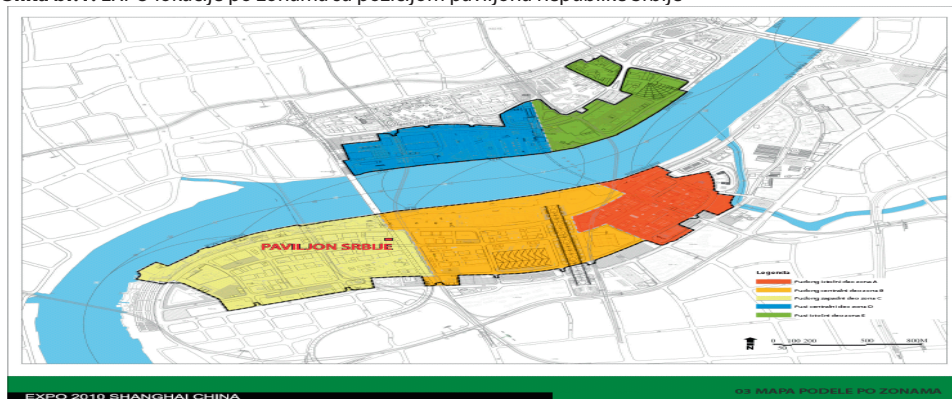
## **KONCEPT I SADRŽAJ NASTUPA REPUBLIKE SRBIJE NA EXPO 2010. U ŠANGAJU**

Republika Srbija je kroz prezentaciju na Svetskoj izložbi EXPO 2010. nastojala da praktično i metaforički ispriča priču o srpskom gradu. Cilj prezentacije bio je da se kroz ceo splet posebnih događanja tokom šest meseci posetiocima približi život u srpskim gradovima, kroz osnovnu temu „Kôda grada“. Svaki mesec predstavio je deo onoga što čini srpski grad svojstvenim, odnosno njegovu istoriju, kulturu, turizam, ekonomski razvoj i život građana srpskog grada.

Logo Srbije na Svetskoj izložbi u Šangaju sugerise kariku, koja nedostaje u genetičkom kodu, predstavljenu u obliku malog zelenog kvadrata koji povezuje ostale narandžaste kvadrate, time stvarajući potpunu sliku i simbolizam broja tri. Drugim rečima, logo simbolički priča srpsku priču pridruživanja modernim evropskim tokovima kroz istoriju.

**Pozicija Paviljona** naše zemlje, jedan je od važnijih marketing koncepta nastupa na EXPO 2010. Paviljon se nalazio na takozvanom „Evropskom trgu“, u zapadnom delu zone C, u neposrednoj blizini paviljona Kraljevine Španije, Belgije, Monaka, Nemačke, Francuske i Švajcarske. Španski paviljon je proglašen za vizuelno najatraktivniji paviljon, pa se njegova velika posećenost, pozitivno odrazila i na paviljon naše zemlje.

**Slika br.1.** EXPO lokacije po zonama sa pozicijom paviljona Republike Srbije



Izvor: [www.serbiaexpo.rs](http://www.serbiaexpo.rs)

Javnim konkursom za arhitektonsko rešenje paviljona Srbije na EXPO 2010., sprovedenim u periodu od aprila do juna 2008. godine, paviljon je dobio svoj spoljašnji izgled i obrise enterijera u izabranom arhitektonskom rešenju mladog autorskog tima. Lajt motiv ovog zanimljivog arhitektonskog dela, a samim tim i čitavog nastupa Srbije na Svetskoj izložbi u Šangaju, pojavljuje se srpsko tkanje, odnosno pirotski ćilim.<sup>3</sup> Tkanje, vešto provučeno i na stilizovan način prikazano u samoj fasadi paviljona, kako je to objašnjeno u eksplikaciji rešenja „simbolizuje simbiozu, harmonično stapanje starog i novog, odavno ukorenjenog i novonastale i koristi taj simbol kao metaforu koncepta održivog razvoja, suživota i kreativnosti građana srpskih gradova i njihovog stremljenja ka neprestanom usavršavanju, kako ličnom, tako i grada u kojem žive”. „Srpski grad, plod je vekovnog sudaranja i mešanja kultura, jer je ponikao i izrastao na jednom turbulentnom prostoru, prostoru suočavanja i nadmetanja starih evropskih civilizacija. Zato se sa pravom može reći da je savremeni srpski grad poput šarenog, ali skladnog ćilima složenog tkanja i da je to ono što ga čini lepim, raznolikim i privlačnim, i čvrstim u svojoj rešenosti da takav i ostane, pristupačan i široko otvoren promenama i u isto vreme duboko ukorenjen u nitima isprepletenim u davnim vremenima nastanka. Poenta tkanja je u suštinskoj međuzavisnosti modula - niti koje stvore određeni kod, koji je utkan u samu bit tkanine kao simbola međusobne povezanosti i neodvojivosti kultura, odnosno modula koji su, ispreplićući se, na prostoru Srbije na sličan način istkale srpski grad”.<sup>4</sup>

3 Interna dokumentacija organizatora izložbe

4 Idejni projekat Republike Srbije za EXPO 2010.

Paviljon se konceptualno i tematski izdvajao iz složenog urbanog tkiva kodova gradskog života, koji definišu njegov kvalitet. Izdvojeno je osam elemenata koji čine kod grada (osam je srećan broj u Kini), koji simbolički predstavljaju motive tkanja: razvoj grada, kultura, privreda, građanin, urbani ekosistemi, urbanizam, gradski životni stil i komunikacija. U paviljonu Republike Srbije se, pored centralnog, izložbenog dela veličine 638m<sup>2</sup> u kojem se nalazila i stalna postavka, nalazila i VIP prostorija, kancelarije i suvenirnica. VIP soba namenjena je za organizaciju prijema za visoke državne zvaničnike, ali i organizaciju seminara, privremenih izložbenih postavki, biznis foruma i predstavljanje domaćih kompanija (sponzora), koji su VIP sobu koristili po principu *time sharinga*. Dve kancelarije su bile namenjene za rad direktora i menadžera paviljona i smeštene su na spratu iznad izložbenog dela. Po izlasku iz centralnog, izložbenog dela posetioci su imali priliku i da kupe razne suvenire u prostoru posebno namenjenom za prodaju suvenira iz Srbije.

**Stalna postavka izložbe** se sastojala od: Zone za čekanje, Predvorje, 365 isečaka iz urbanog života, Vrteška, Bašta Evrope, Time cookies, Lica Srbije, Time Machine, Legenda o Milutinu Milankoviću, Suvenirnica sa delom za odmor. Na samom ulazu u paviljon Srbije bilo je postavljeno pet transparentnih pultova, poput onih na fasadi paviljona, iz kojih izlaze trake spremne za igru. Posetiocima je prezentirano nešto od tradicionalnih veština na ekranima, kao što je igra „Kolariću-Paniću“, ili kratkih filmova o aktuelnim programima izložbe.

U predvorju su posetioci paviljona mogli na brz i transparentan način da dobiju osnovne informacije o Srbiji. Stupivši u paviljon, sa desne strane, na staklenom zidu, bila je postavljena instalacija, koja označava poziciju Srbije u okviru Evrope i regiona. Iznad instalacije, u celoj dužini, ispisano je najsavršenije pismo na svetu, Vukova ćirilica. Nastavljajući svoj put, sa leve strane, posetilac se susretao sa svetlosnom skulpturom u prostoru, koja izgleda kao da je isprepletana od niti, kojima se igramo čekajući na ulazak. Svaka od ovih niti predstavlja krivu jednog od kalendara (julijanska kriva pravi najveće odstupanje, gregorijanska manje), a zajedno se uvijaju oko prave krive tj. linije koja označava kalendar “Made in Serbia” (Trpković – Milankovićev kalendar).

Preplitanje simboličkih značenja o gradskoj tradiciji, urbanoj sadašnjosti i budućnosti Srbije u konceptu izložbe predstavljeno je putem 365 isečaka iz života srpskih gradova. U ovakvoj predstavi svaki posetilac, bez obzira na uzrast, poreklo ili obrazovanje, jasno je mogao da prepozna poruke koje vode do urbanih kodova Srbije. Svaka od 365 slika, svetlosnih kutija, predstavlja jedan detalj uhvaćene urbane svakodnevice.



Čirkularno postavljena četiri monitora, na kojima su se smenjivali nizovi slika Srbije i film Turističke organizacije Srbije, bili su neka vrsta pozivnice za posetu „Serbia knows time“: gradovi, kulturno istorijsko nasleđe (mešavina istorije, kulture i zabave, ljudi, događaji; srednjevekovni manastiri, freske, ikone), sela, banje i planine (nacionalni parkovi, spomenici prirode, domaća hrana i tradicija). Prizori na ekranima su se smenjivali u krug, stvarajući virtuelni utisak da se positalac nalazi na realnoj vrtešci postavljenoj u centar Srbije.

Centralni pristupni motiv predstavljao je svojevrsan poziv posetiocima da na jedan inovativan, interesantan i „istraživački“ način upoznaju Srbiju i prepoznaju raznovrsnost njenih urbanih slojeva. U osnovi Bašte, kao centralnog parternog dela, nalazila se, ispod stakla, velika mapa Srbije preko koje je moglo da se, kao i u svakoj bašti, hoda i razgleda. Na sedam tačaka, najznačajnijim srpskim toponima (nekoliko gradova, prirodnih lepota, manastira, festivala), nailazilo se na skulpture različitog cveća karakterističnog za taj kraj. U njima su bili sakriveni zvučnici, koji emituju zamišljenu zvučnu kulisu određenog grada.

U glavnom izložbenom prostoru na zidu velikih dimenzija nalazila se svojevrsna skulptura, koja je nastajala i menjala se tokom trajanja izložbe. Ona se sastojala iz 184 tabaka, tačnije - onoliko koliko dana je trajala izložba. Ovi slojevi bili su sastavljeni iz velikog broja malih, perforiranih kartona, koji su namenjeni posetiocima, kao uspomena na boravak u srpskom paviljonu. Na jednoj strani ovog kalendara nalazio se datum, tema srpskog paviljona i logo izložbe, a sa druge strane, na kineskom, engleskom i srpskom, po jedna srpska poslovice na temu vremena.

Osnovna ideja za deo postavke lica Srbije, preuzeta je iz Šekspirove definicije grada: „Šta je grad, do ljudi“. Poruka ove rečenice je da su gradovi u Srbiji onoliko prijatni, koliko to kazuju likovi njihovih građana“. Paviljon Srbije je pozivao na optimizam i prijateljstvo: “Better city, better life, beter time“. Na velikoj projekcionoj površini smenjivali su se stotine portreta građana Srbije.

Najupečatljiviji deo paviljona “Vremenska mašina” predstavljala je veliki realni mehanizam, sastavljen od zamajaca, poluga, kaiševa, mapiran projekcijama. On je, na neki način, usmeravao pogled posetilaca i na sve ostale prostorne celine. Svojom dominantnom pozicijom, radeći neprekidno i zvukom podsećajući na svoje prisustvo i prisustvo vremena čak i u trenutku same posete, stvarao je utisak o takvom vremenu, čiji je svaki posetilac istovremeno i kreator i korisnik.

Najprecizniji kalendar koje je čovečanstvo do sada izmislilo, koji odstupa deset puta manje od Gregorijanskog, odnosno oko 2 sekunde, već postoji i nastao je u Srbiji još

1923. godine. Milutin Milanković (1879 - 1958), srpski geofizičar, klimatolog, astronom, osnivač katedre za nebesku mehaniku na Beogradskom univerzitetu i svetski priznat naučnik, dao je do sada najbolju naučnu studiju o reformi kalendara.

Pre napuštanja paviljona bilo je predviđeno da se posetioci zadržu u delu za odmor, čiji je sastavni deo suvenirnica. Za koncipiranje ovog dela paviljona korišćeni su već prepoznatljivi elementi, fasadni moduli spoljašnjosti i kružne forme unutrašnje centralne postavke. Prostor je građen delovima centralnog koncepta, kružnim visećim frizom, rasporedom fiksnog mobilijara, kako bi naglasio njegovo širenje i van granica paviljona.

**Marketing događaja** je započeo kada je Paviljon svečano otvoren u maju. Tada je organizovano niz događaja usmerenih ka promociji investicija u Srbiju i jačanju saradnje između zemalja. Predstavnici medija u Kini imali su priliku da se upoznaju sa projektom *Serbia business network*, elektronske baze investicionih projekata.

Srpski paviljon je, u saradnji sa Turističkom organizacijom Srbije, u toku juna svojim posetiocima predstavio turističku ponudu Srbije. Pored stalne postavke, u paviljonu su organizovane i dodatne aktivnosti sa ciljem da se posetiocima približe turističke atrakcije Srbije, kao što je predstavljanje srpskog zanata izrade opanaka, kviz za posetioce o tome koliko znaju o Srbiji, ispisivanje imena ćirilicom na flajerima itd.

Centralno dešavanje celokupnog predstavljanja Srbije na EXPO 2010. bio je Nacionalni dan srpskog paviljona, održan 27. juna. Toga dana je paviljonu Srbije poklonjena maksimalna medijska pažnja, a sama ceremonija i koncert grupe „Balkanopolis” je uživo prenosila kineska nacionalna televizija CCTV.

U julu su predstavljeni kulturno nasleđe i tradicija Srbije. Mesec kulture u srpskom paviljonu u Šangaju zatvoren je mini revijom filmova (26-31.jul) u okviru koje je prikazano šest filmova novije srpske produkcije.

Avgust je bio mesec gradova Srbije. Paviljon Republike Srbije na Svetskoj izložbi EXPO 2010. u Šangaju je u okviru Facebook grupe “*Serbia Pavilion EXPO 2010 Shanghai*” pokrenuo *on line* foto konkurs pod nazivom “*City Code Capture*”, sa ciljem da posetiocima paviljona prikaže srpske gradove viđene očima njenih stanovnika, prenese im atmosferu gradskog života i uticaj vremena na promene u njemu. Izložba fotografija, praćenih kratkim tekstom samih autora, bila je deo zvanične završnice Svetske izložbe.

Septembar je predstavljen kao mesec ekonomije. Tada su kineskim kompanijama, ekonomskim predstavnicima drugih paviljona na EXPO izložbi i predstavnicima poslovnih udruženja u Šangaju predstavljene poslovne mogućnosti u Srbiji, kao i projekti kojima se tokom izložbe predstavljala srpska privreda.

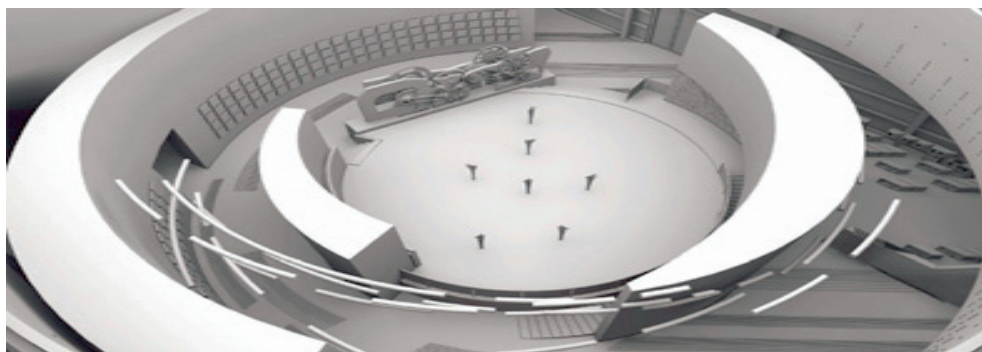
Srpski paviljon na EXPO 2010. je svoje predstavljanje na Svetskoj izložbi zatvorio "Kodom građana". Aktivnostima organizovanim u oktobru posetiocima su predstavljene znamenite ličnosti iz sfere nauke, sporta i likovne umetnosti. Posetioci paviljona bili su u prilici da se upoznaju sa Teslinim doprinosom nauci i tehnološkom progresu sveta, kao i da vide deo eksponata iz samog muzeja: pored Teslinog generatora, paviljon Republike Srbije predstavio je i Teslino jaje.

**Slika br.2.** Izgled srpskog paviljona noću



Izvor: [www.serbiaexpo.rs](http://www.serbiaexpo.rs)

**Slika br. 3.** Izložbeni prostor



Izvor: [www.serbiaexpo.rs](http://www.serbiaexpo.rs)

Srpski grad je plod vekovnog mešanja kultura. Ponikao i rastao na turbulentnom prostoru, prostoru suočavanja i nadmetanja starih evropskih civilizacija, a svaka od njih unela je i na postojeće temelje nadogradila svoje specifičnosti. Tako su se različite kulture na prostoru Srbije isprepletale i „istkale“ srpski grad.

## ZAKLJUČAK

Republika Srbija, posle više od sto godina, samostalno je nastupila na Svetskoj izložbi EXPO u Parizu.

Osnovni cilj učestvovanja Srbije na EXPO 2010. godine bilo je predstavljanje njenog identiteta, kulture, tradicije i ekonomije na nov i inovativan način.

Republika Srbija je kroz prezentaciju na Svetskoj izložbi EXPO 2010. nastojala da praktično i metaforički predstavi srpski grad. Cilj prezentacije bio je da se kroz ceo splet posebnih događanja tokom šest meseci posetiocima približi život u srpskim gradovima, kroz osnovnu temu „Kôda grada“. Svaki mesec predstavio je deo onoga što čini srpski grad svojstvenim, odnosno njegovu istoriju, kulturu, turizam, ekonomski razvoj i život građana srpskog grada

Marketing događaja je započeo kada je Paviljon svečano otvoren u maju. Tada je organizovan niz događaja usmerenih ka promociji investicija u Srbiju i jačanju saradnje između zemalja. Predstavnici medija u Kini imali su priliku da se upoznaju sa projektom „Serbia business network“, elektronske baze investicionih projekata.

## LITERATURA

1. Greenwallis B. and Kahn, J., (2005). *All Strategy is local*, Harvard Business Review
2. Idejni projekat Republike Srbije za EXPO 2010.
3. Interni materijal SIEPE, Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza, Beograd, (2009). Priprema nastupa Republike Srbije na svetskoj izložbi EXPO 2010. godine u Šangaju, Kina
4. Laketa, L., (2011). *Marketing kanali i promocija događaja*, Magistarska teza, Univerzitet Apeiron
5. Noble, H.C., and Mokwa, P.M., (1999). *Implementig Marketing Strategies:Developing and Testing a Marketing Theory*, Journal Marketing
6. [www.serbiaexpo.rs](http://www.serbiaexpo.rs)

## MARKETING CONCEPT OF PARTICIPATION OF SERBIAN EXPO 2010. IN SHANGHAI

Laketa Marko<sup>5</sup>

Laketa Luka<sup>6</sup>

**Summary:** *In addition to the usual communication channels between companies and countries, the World's Fair is one of the ways of modern communication. Over the years the importance of international exhibitions has grown into a grandiose sets, with outstanding importance for international economic, scientific, technological and cultural exchanges. The idea that in one area of the play received a number of countries in its character, diversity and grandeur over time, bringing each new exhibition and new ideas, new technology and innovative solutions. How the World's Fair, increased the number of participants and visitors, creating the new ideas and concepts to show that tried to provide answers to the problems of modern man. Life in urban, overcrowded cities and the question of a better life in the hectic urban environment, a logical sequence in the evolution of World's Exhibition. First world exposition of the topic, EXPO 2010. in Shanghai, has attracted over 180 countries and cities around the world gathered around the theme "Better City, Better Life". During the six months, the participating countries have tried in an innovative way to present their vision of a modern city, exchanging different ideas about the development of urban settlements, multiculturalism, science and technology, living and working in big cities. At the same time, exchange ideas and experience will try to answer the question asked and the creation of higher quality and better life in modern cities. We are confident that the EXPO 2010 in Shanghai, the largest so far organized the exhibition was an exceptional and unforgettable journey through world capitals.*

**Key words:** *World exhibitions, Promotion, Marketing communication.*

---

5 Docent, Doctor of Economics, Faculty of Business Economics, Banja Luka, e- mail: prof.laketa@gmail.com

6 Lecturer of vocaional studies, Master of Economics, Vocational college for Propaganda and Public Relations, Belgrade, l.luka81@gmail.com

## SAVREMENI PRISTUP PLANIRANJU PROJEKATA

Lukić Slobodan<sup>1</sup>

**Rezime:** U procesu upravljanja projektom prvi korak koji se preduzima je projektovanje odgovarajuće organizacije koja će biti zadužena za upravljanje projektom. Znači, početna faza u procesu upravljanja projektom je projektovanje jedne organizacione strukture sa svim potrebnim menadžerima i izvršiocima, čiji će zadatak biti da efikasno upravljaju projektom. U tu svrhu se koriste sve poznate organizacione metode i tehnike da bi se formirala odgovarajuća organizacija za upravljanje projektom, odnosno, koriste se prije svega poznate metode projektovanja organizacione strukture. S obzirom na izuzetan značaj koji za organizaciju za upravljanje projektom ima menadžer projekta, definisanje njegovog mjesta i uloge u tome zahtijeva korištenje suptilnih organizacionih metoda i tehnika. Isto se odnosi i na definisanje i funkcionisanje projektnog tima, koji zajedno sa menadžerom projekta permanentno radi na efikasnom vođenju projekta.

Startni zadatak angažovanog menadžerskog tima čini priprema plana projekta, u čemu u praksi ima velikih lutanja koja obaraju ukupnu efikasnost projekta. U tom smislu posljednjih godina u svijetu se razvija za sada manje poznat, ali veoma efikasan sistem planiranja projekta zasnovan na tročlanim mrežno povezanim strukturama, i to na: WBS strukturi, OBS strukturi i PBS strukturi. U radu se prikazuje takav način planiranja projekta na primjeru gradnje Hotela "Srebrenica" u Srebrenici, sa ciljem da se on prikaže naročito investitorima i manje iskusnim projektnim menadžerima.

**Ključne riječi:** upravljanje projektom, projektni tim, mrežno planiranje.

**JEL klasifikacija:** A12, C3

---

1 Docent, doktor ekonomskih nauka, Udruženje za upravljanje projektima u Bosni i Hercegovini, Zmaja od Bosne, broj 4, Sarajevo, slobodan.lukic@uup.ba

## UVOD

Teorija upravljanja projektima ukazuje da prvu i nezaobilaznu fazu u realizaciji projekta čini njegovo planiranje koje treba da vodi anagažovani menadžerski tim, od čije efikasnosti bitno zavisi uspjeh cjeline projekta. Faze planiranja projekta su se do sada izvodile korišćenjem mnoštva tradicionalnih pristupa sa različitim efikasnošću. Međutim, poslednjih godina, pod dejstvom informatizacije, u svijetu se razvija novi sistem planiranja realizacije projekta koji čini upotreba tri komplementarno mrežno zasnovane strukture: WBS struktura (Work Breakdown Structure) kojom se planiraju projektne aktivnosti, zatim OBS struktura (Organization Breakdown Structure) gdje se planira organizaciona struktura projekta, kao i PBS struktura (Product Breakdown Structure) unutar koje se planiraju resursi projekta.

Novi pristup planiranju projekta je veoma efikasan i njegov prikaz predstavlja predmet ovog rada, s tim što će se njegova primjena ilustrovati kroz primjer upravljanja projektom izgradnje Hotela "Srebrenica" u Srebrenici, kao originalnog doprinosa autora.

Shodno tome cilj ovog rada je da se naša naučna i stručna javnost upozna sa suštinom i primjenom ovog novog pristupa planiranju projekta, čime se teži doprinosu unapređivanja projektne prakse u BiH i šire naročito u tekućim kriznim uslovima privređivanja.

## MENADŽERSKI TIM PROJEKTA

Po logici stvari, nakon izvršenih preliminarnih projektnih aktivnosti (sačinjavanja projektnog zadatka, izrade investicionog projekta i dr.) investitor projekta se nalazi u poziciji da prvo angažuje kompetentan menadžerski tim koji će upravljati planiranjem, materijalizovanjem i primjenom projekta. U tom smislu on naročitu pažnju treba da posveti izboru menadžera projekta i članova projektnog tima. „Efikasan tim mora imati pojedinačnu i zajedničku odgovornost za cilj tima, specifične ciljeve tima i zajednički pristup. Članovi tima ne treba da zanemare pojedinačnu i da se koncentrišu samo na zajedničku odgovornost, jer će tada rezultat tima biti umanjen.“ [Petar Jovanović i Lukić M. Slobodan, 2010:71]. Kada je riječ o menadžeru projekta, investitor bi trebalo da na tu funkciju postavi lice koje je adekvatno edukovano i koje ima potrebno iskustvo u vođenju projekata. Slično važi i za izbor projektnog tima, pri čemu njegovi članovi treba da imaju komplementarnu kompetentnost u odnosu na karakter i stručne zahtjeve konkretnog projekta. Ovo otuda što efikasnost ne samo planiranja projekta, već i

njegove materijalizacije i implementacije u osnovi zavisi od projektne kompetentnosti angažovanog menadžerskog tima, budući da on odlučujuće utiče na sve procesne i krajnje rezultate projekta [Majstorović, Vlado, 2010:66-71]

Nakon izbora menadžerskog tima, po nalogu investitora, taj tim se nalazi u obavezi da dio sačinjenog investicionog programa koji se odnosi na njegovu materijalizaciju (najčešće izgradnju ili adaptaciju građevinskog objekta i njihovo opremanje), u formi posebnog projekta, prvo planira i zatim vodi njegovu realizaciju.

Samo planiranje projekta od strane angažovanog menadžerskog tima, prilikom upotrebe posmatranog savremenog tročlanog planiranja, obuhvata izradu konkretnog plana projekta čije dijelove čini elaboriranje: opštih podataka o planu, plana projektnih aktivnosti, plana organizacije projekta i plana resursa projekta [Omažić Ante i Baljkas Stipe, 2010:106-120].

## **STRUKTURA PLANA PROJEKTA**

### **Opšti podaci o planu**

Ovaj uvodni dio plana projekta služi za isticanje bitnih faktora cjeline projekta i kasnije elaboriranog plana projekta. Njegovu strukturu čini navođenje sledećih podataka:

- Matični podaci (naziv investitora projekta, naziv projekta, kratak opis projekta, vrijeme realizacije projekta i dr.);
- Podaci o učesnicima u projektu (u ovom dijelu navodi se: naziv i adresa investitora, podaci o odgovornoj osobi projekta, podaci o izvršnim projektantima, podaci o nadzornom organu projekta, podaci o izvođačima na projektu, kao i podaci ostalih učesnika u projektu);
- Podaci o menadžeru projekta (Izbor projekt menadžera predstavlja ključni potez u upravljanju projektom. Zapravo to je izbor ličnosti koja komunicira sa svim učesnicima na projektu i vodi računa da se projekat završi na najbolji način. On neposredno rukovodi članovima projektnog tima. Njegova pozicija u projektu mu obezbeđuje sve najznačajnije informacije. Menadžer projekta donosi veliki broj odluka koje se odnose na sve aspekte realizacije projekta: obezbeđenje i trošenje resursa, trošenje finansijskih sredstava, povezivanje investitora i izvođača, sačinjavanje i distribuciju potrebnih izvještaja i dr. Što se tiče profila projekt menadžera najvažnija je njegova kompetentnost, što se podrazumijeva da ima znanje, iskustvo, vještine u odgovarajućoj oblasti,



lični stavovi i pristupi, itd. Međutim pri izboru projekt menadžera treba imati realan pristup i to konkurentski i izabrati kandidata koji ima najviše uslova);

- Podaci o projektnom timu (Projektni tim je ona grupa ljudi koji posjeduju komplementarne vještine, koji imaju zajedničku svrhu djelovanja i zajedničke ciljeve za čije dostizanje imaju zajedničku odgovornost. Broj članova projektnog tima se formira prema veličini projekta i zahtjevima za specijalistima određenih struka, a da se pri tome ne pretjera u glomaznosti tima i takav tim preraste u neefikasan tim, ili tim koji otežano funkcioniše. Projektni tim se veoma rijetko stvara spontano i to se najčešće obavlja po određenoj proceduri i uz poštovanje određenih uticajnih faktora. Praksa je pokazala da je odabiranje načina i formiranje projektnog tima u ingerenciji projekt menadžera kao rukovodioca tima, koji prije početka realizacije ima zadatak da formira tim, koji će taj projekat da realizuje);
- Program menadžerskog tima (Izradom programa rada otpočinje proces formiranja projektnog tima, što je ključni zadatak rukovodioca tima. Program sadrži uglavnom najvažnije poslove i radne zadatke: definisanje i podjela pojedinačnih zadataka članovima tima, definisanje metoda rada, definisanje kruga ovlašćenja u projektu, koordinacija članova projektnog tima, edukacija članova projektnog tima, sistem komuniciranja, motivacija članova projektnog tima, praćenje i ocjenjivanje izvršenih zadataka itd. Na kraju treba odrediti koji će ljudi da izvršavaju pojedine zadatke. U toku realizacije posla mogu se uključivati novi članovi i djelimično mijenjati tim).

## Plan projektnih aktivnosti (WBS)

Ovaj plan u cjelini plana projekta ima vodeću ulogu. U tom smislu, njegova izrada prema WBS metodi se zasniva na: hijerarhijski orijentisanom organizaciono – tehnološkom strukturiranju projekata. Ovo strukturiranje treba razvijati do onog nivoa na kojem se može odrediti (dodijeliti) odgovornost za realizaciju projekta [Petar Jovanović i Lukić M. Slobodan, 2010:108]. WBS metoda obezbjeđuje jedan zajednički okvir za upravljanje realizacijom projekta, odnosno za planiranje i kontrolu rada.

U savremenim uslovima, strukturiranje projekta WBS metodom ima nekoliko osnovnih funkcija:

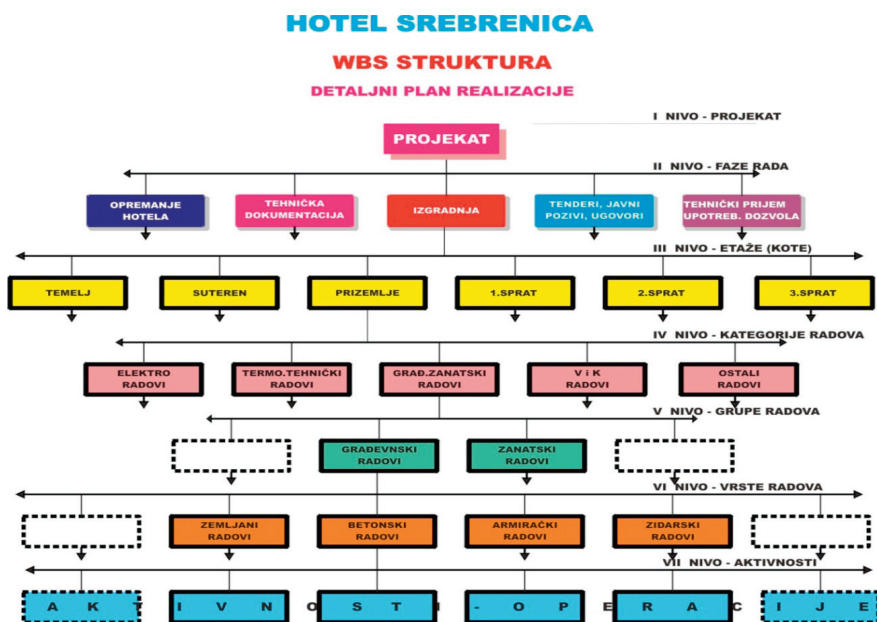
- da projekat razloži na njegove tehnološke cjeline po nivoima (po dubini strukture) sve do nivoa aktivnosti;
- da definiše broj nivoa, zavisno prije svega od veličine i složenosti projekta i od zahtjeva za detaljizacijom mrežnog plana;

- da u tehnološkom strukturiranju definiše broj aktivnosti mrežnog plana, a time i veličinu baze podataka; i
- omogućava savremeniji, efikasniji i kvalitetniji pristup izradi mrežnog plana kao osnovnog nosioca svih aktivnosti na projektu.

Savremeni programski paketi za podršku mrežnoj tehnici tako su konceptijski urađeni da se mogu koristiti i za upravljanje bazama podataka (relacionim bazama) pa je u tom smislu predviđeno kodiranje (šifriranje) svih struktura u određenom projektu po dubini, od aktivnosti do vrha strukture za svaki element strukture.

WBS metoda je primjenjena u planiranju izgradnje Hotela "Srebrenica", gdje su aktivnosti artikulirane na 7 nivoa unutar kojih su determinisane adekvatne tehnološke aktivnosti (Slika 1).

**Slika 1.** Plan projektnih aktivnosti na izgradnji Hotela "Srebrenica"



**Izvor:** Projekcija autora (po projektu izgradnje)

Za kodiranje (šifriranje) organizaciono-tehnološke strukture po nivoima i njenim elementima („čvorovima“) do sada ne postoji definisano pravilo koje bi bilo univerzalno i primjenjivo za svaki mrežni plan. Praktično iskustvo govori da je

sistem kodiranja svakog projekta mala filozofija za sebe i da umnogome zavisi od inventivnosti projektanta mrežnog plana. Kako su sadašnji mrežni dijagrami isključivo podržani računarskom tehnikom i programskim paketima za njihovu obradu, to se kodiranje uglavnom usmjerava prema organizacionim kodovima programskog paketa koje projektant upotrebljava (u konkretnom slučaju kod plana izgradnje Hotela „Srebrenica“ korišćen je program Primavera). Iako je rečeno da definisanog pravila nema, na osnovu praktičnog iskustva, mogu se dati neki savjeti: kako je kod većine projekata šifra aktivnosti sastavljena od šifre pojedinačnih elemenata (čvorova) određenog stabla, posmatrajući od vrha strukture do aktivnosti, radi lakšeg prepoznavanja, kodiranje treba izvršiti kombinovano (alfa znaci – numerički znaci – alfa znaci – numerički znaci).

Imajući sve to u vidu, pri planiranju izgradnje Hotela “Srebrenica”, na navedeni način je izvršeno kodiranje: faza radova, kategorija radova, grupa radova, kota radova i vrsta radova.

### **Plan organizacije projekta (OBS)**

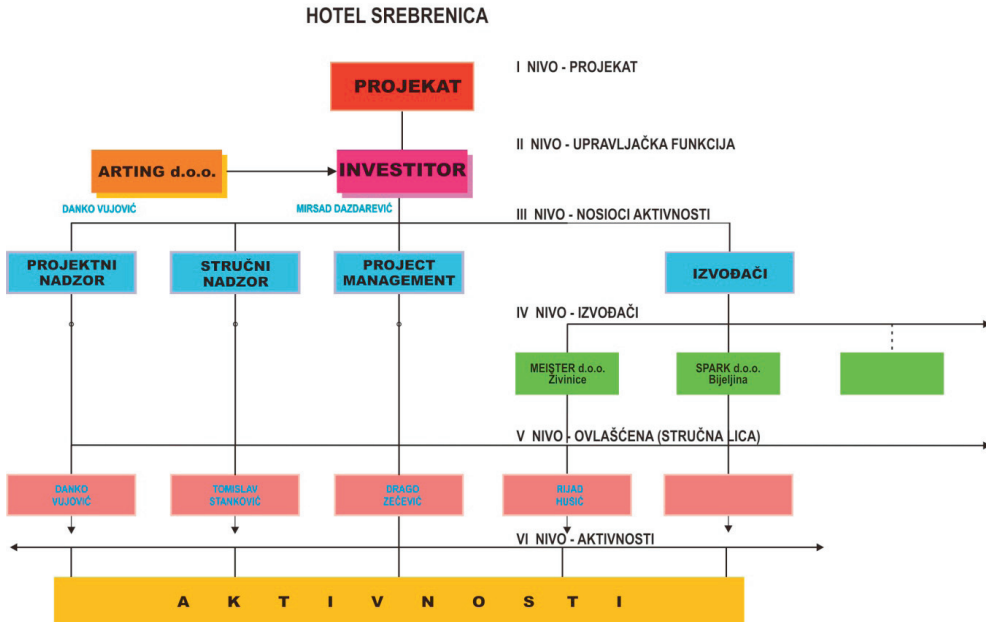
Plan organizacije projekta u praksi se popularno naziva planom strukture učesnika. Međutim, u vezi toga se može postaviti pitanje gdje su tu izvođači radova, jer su i oni učesnici u realizaciji projekta. Zato je potrebno da se posebno odvoji struktura nosioca posla kao upravljačka struktura. Po svojim nivoima ova struktura je mješavina organizaciono – prostorne strukture i predstavlja kičmu u organizaciji upravljanja realizacijom projekta.

„OBS dijagram je hijerarhijski orijentisan i pokazuje formalne odnose u jednoj organizaciji, odnosno pokazuje odgovornosti pojedinaca iz jedne organizacije u realizaciji određenog projekta [Petar Jovanović i Lukić M. Slobodan, 2010:106-279]. Takođe, ona predstavlja osnov za kreiranje informacionog podsistema i kretanja informacija kako po količini, tako i po kvalitetu. Na osnovu ove strukture formiraju se matrice distribucije izvještaja i matrice odgovornosti, kao osnova koja omogućava utvrđivanje nivoa horizontalne komunikacije između organizacija i pojedinaca.

Upravo na ovaj način je planirana organizacija izgradnje Hotela “Srebrenica”, u kojoj su u korelaciju dovedene menadžerske i izvršne funkcije (Slika 2).

Slika 2. Plan organizacije projekta izgradnje Hotela "Srebrenica"

## OBS (ORGANIZATION BREAKDOWN STRUCTURE)



Izvor: Autorska projekcija, prema Projektu izgranje

## Plan resursa projekta (RBS)

Struktura resursa je novi pojam u okviru upravljanja projektom sa kojim nismo imali prilike da se sretne kod globalnog planiranja. Ona se kao osnova koristi u proračunu vremena trajanja aktivnosti i kod detaljnog mrežnog planiranja čini nezaobilazan faktor u praćenju realizacije i izradi operativnih planova. "Da bi se izradio operativni plan potrebno je raspolagati detaljnim informacijama o svim aktivnostima u vezi planiranog vremena realizacije aktivnosti, planiranih resursa i troškova potrebnih za realizaciju aktivnosti. [Petar Jovanović i Lukić M. Slobodan, 2010:50]. U samom procesu planiranja resursi imaju takozvano „povratno“ dejstvo na detaljne mrežne planove, upravo zbog toga što se njihovo planiranje (raspoređivanje) izvodi u funkciji vremenskog plana. To povratno dejstvo se ogleda u osobini resursa da mogu biti ograničeni i kritični.

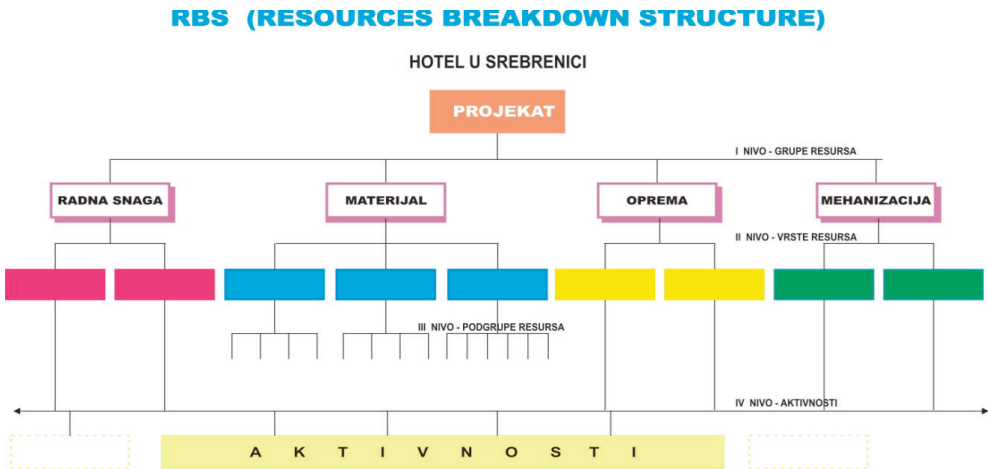
Po ovoj metodi resursi u projektu se grupišu u dve kategorije, i to:

- utrošivi resursi (oprema, materijal, postrojenja itd. - što čini resurse koji se direktno ugrađuju u investicioni objekat);
- obnovljive resurse (radna snaga, mehanizacija, alati i pribor itd. - što čini resurse koji se poslije upotrebe na određenoj aktivnosti koriste za druge aktivnosti).

Ova osnovna podjela je bitna kod planiranja resursa, jer znamo da se resursi, kao što su radna snaga i mehanizacija, mogu angažovati i na izvršenju drugih aktivnosti, pa čak i istovremeno koristiti na više projekata.

S tim u vezi, u konkretnom slučaju, na tim osnovama je sačinjen plan resursa projekta izgradnje Hotela "Srebrenica" (Slika 3) - unutar kojeg je izvršeno kodiranje planova radne snage, materijala, kao i opreme i mehanizacije. Time je omogućeno da se svaki od tih poslova detaljno raščlani na konstitutivne elemente, što je veoma značajno za samu izgradnju posmatranog hotelskog objekta.

Slika 3. Plan resursa projekta izgradnje Hotela "Srebrenica"



Izvor: Autorska projekcija

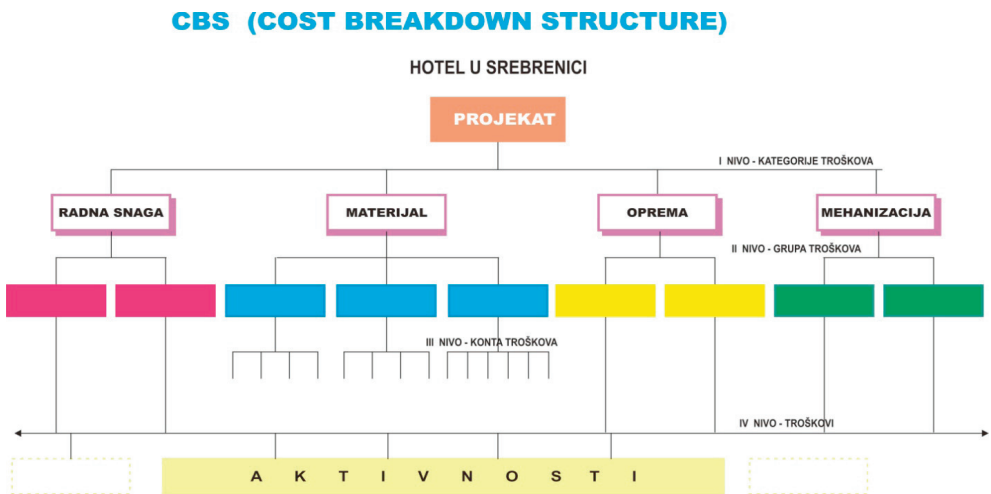
Na ovaj način se stiče mogućnost proračuna detaljnih troškova resursa, koji se zasniva na sačinjenim mrežnim planovima i poznatoj teoriji i praksi klasifikacije troškova na:

- direktne troškove, tj. troškove koje je moguće direktno ukalkulisati u cijenu koštanja (najneposredniji predstavnici direktnih troškova su troškovi materijala i radne snage);
- indirektno troškove, tj. troškove za koje se u momentu nastanka ne može utvrditi na koje se aktivnosti odnose, zbog čega ih je nemoguće direktno ukalkulisati u cijenu koštanja.

Upravo zbog ove činjenice, pri strukturiranju troškova prvi nivo strukture sastoji se iz kategorije troškova, što po svojim čvorovima podsjeća da su to direktni troškovi. Drugi nivo je grupa troškova koja se definiše kao troškovi u okviru jedne kategorije troškova. Najzad treći nivo su konta troškova i predstavljaju direktno mjesto troškova za određenu grupu, odnosno kategoriju.

Na osnovu toga, u okviru plana resursa projekta, za projekat izgradnje Hotela "Srebrenica" razrađeni su troškovi na četiri nivoa (Slika 4.).

**Slika 4.** Plan troškova projekta izgradnje Hotela "Srebrenica"



**Izvor:** Autorska projekcija

Po svojoj suštini, izrada plana resursa projekta je veoma složena pa se u toj praksi nailazi na određene propuste. Upravo zato će se nadalje ukazati na najčešće probleme u vezi toga i na načine njihovog rješavanja.

Pri izradi plana resursa projekta treba ukazati da jednu od najčešćih grešaka u primjeni tehnike mrežnog planiranja čini neodgovarajući nivo detalja, pa su zato mnogi planovi postali beskorisni, bilo da su imali previše detalja, ili su aktivnosti bile previše ukрупnjene, što je i glavni problem planera.

Ako su projekti strukturirani na nivou gdje ima puno detalja, planovi će biti sa velikim brojem aktivnosti i vrlo složeni, pa će zato zahtijevati dosta vremena da se završe. Često, to znači da neće biti završeni na vrijeme i da zato utiču na rane faze projekta koje zahtijevaju valjano planiranje i nadzor. Vrlo detaljni planovi zahtijevaju poprilično tzv. papirnog posla, čije izučavanje oduzima puno vremena nadzornim organima i izvođačima radova.

Drugi ekstremni slučaj je ako se aktivnosti planiraju u grubljim detaljima. Tada mrežni plan neće ispuniti svoje funkcije organizovanja, koordinacije i kontrole radova na projektu. Pojedinačni učesnici i organizacije neće znati šta moraju da urade i kako treba da izvrše poslove. Važna veza između aktivnosti će se izgubiti i planiranje radne snage će biti teško. Kontrola će u tom slučaju biti skoro nemoguća, naročito ako se glavna odstupanja u vremenu i trošku pojavljuju u jednoj aktivnosti - što bi pogubno djelovalo na čitav projekat.

Pored toga, pri izradi plana resursa projekta preporučuje se da svakom pojedincu treba prepustiti izbor kako će do podataka doći. Sasvim je drugačije kada je u pitanju format podataka (obraci). Tu sve mora biti jasno, jednoznačno i unaprijed utvrđeno. Zato podaci o aktivnostima predstavljaju osnovni obrazac za konstruisanje mrežnih planova sa sledećim rubrikama: redni broj, šifra, naziv aktivnosti, trajanje aktivnosti, izvršilac, naredna aktivnost, veza (tip-pomak-tip-pomak). S tim u vezi se napominje da se poslije unosa naziva aktivnosti u polju za trajanje aktivnosti unose proračunata vremena trajanja na osnovu više parametara: obima (količine) rada, jediničnog normativa rada, broja izvršilaca, broja smjena, itd.

Kada su u pitanju profili stručnjaka za davanje informacija, treba poći od osnovnog zahtjeva da lice mora biti vrhunski stručnjak u poznavanju tehnologije realizacije (izgradnje, montaže i dr.), a takođe i poznavalac jediničnih radnih normativa u svojoj oblasti. Često projektanti nisu u mogućnosti da imaju širi izbor, pa se moraju prilagoditi realnosti. Takođe treba istaći da kada svi nosioci zadatka završe svoje blok dijagrame, tada treba održati sastanak projektnog tima zajedno sa davaocima informacija, gdje se konačno utvrđuju interakcije između pojedinih blok mrežnih dijagrama. Ovome valja dodati potrebu za još jednom kontrolom kojom se proverava da li je specificiranim aktivnostima obuhvaćen kompletan obim poslova.

Najzad, pri izradi plana resursa projekta uvijek se mora imati u vidu da je specificirana aktivnost osnovni element svakog mrežnog plana. Svaka aktivnost bez obzira na nivo detaljisanja, predstavlja skup zadataka koji su njome obuhvaćeni. Što se tiče kompjuterske tehnike i programskog paketa unos podataka možemo obavljati na dva načina:

- interaktivno, tj. direktno preko određenih maski na ekranu;
- grupno, gdje se podaci kreiraju (upisuju) u posebne tabele koje se čuvaju kao datoteke (zapisi na nivou projekta i zapisi na nivou aktivnosti).

Naravno, stvar je pojedinca, njegovog afiniteta i njegove navike za koji od ova dva načina će se opredijeliti. Kod velikih projekata sa masovnom obradom brža je grupna obrada, ali se pri tome mora voditi računa da imamo prije svega kvalitetnog i iskusnog operatera i iskusnog informatičara, jer je dijagnostika (poruke o greškama) još uvijek nedovoljno precizna, a pronalaženje grešaka sporo.

Kao što se vidi, planiranje resursa projekta sa aspekta informatike čini u informatičkom smislu vrlo važan posao, a sa stanovišta kvaliteta mrežnog plana obavezan postupak. Kako još do današnjeg dana nije urađen softver koji bi mogao da unos podataka, a posebno njegovu kontrolu, uradi automatski, to smo prepušteni mukotrpnom ali oprobanom sistemu manuelne kontrole. Ovdje se obavezno nameće pitanje ko treba da vrši kontrolu podataka u bazi: lice (operater) koje je te podatke unosilo ili pak neko drugi. Iz činjenice da je kvalitet podataka prioritetan i obavezan i da svi drugi izvedeni (proračunati) podaci na osnovu njih posljedično nose određeni kvalitet, dobro je izvršiti dvostruka kontrola unesenih podataka. Prvi krug kontrole treba da vrši lice koje je unosilo podatke, a u drugom krugu podatke unesene u bazu kontroliše lice koje nije imalo nikakvog udjela u unosu tih podataka.



## OSNOVNI ZAKLJUČCI

Prethodno izvršena razmatranja oblasti savremenog pristupa planiranju projekata omogućuju izvođenje sledećih osnovnih zaključaka:

a) Planiranje projekata predstavlja specifičnu obradu dijela investicionog programa, koji se najprije odnosi na obezbeđivanje materijalnog faktora investicije (prvenstveno gradnje i opremanja potrebnih objekata). Upravo zato se obezbeđivanje tog materijalnog faktora s razlogom tretira kao poseban i veoma značajan projekat, koji predstavlja komplementarni segment cjeline investicionog programa. U tom kontekstu valja istaći ključnu ulogu menadžerskog tima kome se povjeravaju poslovi upravljanja planiranjem i izvođenjem projekta.

b) U projektnoj praksi se primjenjuju različiti načini planiranja projekata koji, kao pretežno subjektivni, u prosjeku imaju nižu efikasnost. Međutim, s razvojem kompjuterizacije, u svijetu sve više prodiere savremeni pristup planiranju projekata, koji se zasniva na oblikovanju tri komplementarne mrežne strukture: plana projektnih aktivnosti (WBS), plana organizacije projekta (OBS) i plana resursa projekta (RBS). Ovaj pristup planiranju projekta, u odnosu na tradicionalni, u osnovi je značajno efikasniji. Polazni uslov uspješne primjene ovog pristupa čini tim koji upravlja projektom. Upravo zato je veoma bitno da investitor formira kompetentnu strukturu menadžerskog tima (menadžera projekta i cjelinu projektnog tima).

c) Budući da je navedeni savremeni pristup planiranju projekta manje poznat našim investitorima i projektnim menadžerima, u radu je izložena suština tog pristupa, koja je ilustrovana primjenjenim planom izgradnje Hotela "Srebrenica" u Srebrenici. Pri tome se ističu specifičnosti i komplementarne veze sva tri aspekta planiranja projekta - plana projektnih aktivnosti, plana organizacije projekta i plana resursa projekta. Njih, kao zajednička nit, povezuju projektne aktivnosti koje direktno utiču na procesne, organizacione i resursne aspekte projekta. Pri tome se svi ti planski segmenti zasnivaju na mrežnom planiranju i korišćenju adekvatno kompjuterizovanih projektnih podataka.

d) Shodno tome, cilj ovog rada je da doprinese afirmaciji sada nerazvijenom projektnom menadžmentu u BiH i da kroz to pospiješi osavremenjavanje prakse planiranja investicionih projekata na tom prostoru i šire.

## LITERATURA

1. Jovanović, Petar, Lukić, Slobodan, (2010). *Projektni menadžer*, Panevropski univerzitet „Apeiron“ Banja Luka.
2. Jovanović, Petar, Lukić, Slobodan, (2010). *Kako postati dobar projektni menadžer*, Panevropski univerzitet „Apeiron“ Banja Luka.
3. Jovanović, Petar, (2010). *Upravljanje projektom*, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd.
4. Majstorović, Vlado, (2010). *Projektni menadžment*, Sveučilište u Mostaru, Mostar.
5. Omazić, Ante, Baljkas, Stipe, (2005). *Projektni menadžment*, Sinergija, Zagreb.

---

## MODERN APPROACH TO PROJECT PLANNING

Lukić Slobodan<sup>2</sup>

**Summary:** *In the process of project management, the first step is to undertake the design of appropriate organizations, which will be responsible for the management of the project. This means that the initial phase of the project management process is to design an organizational structure with all the required managers and perpetrators, whose task will be to efficiently manage the project. For this purpose, all commonly known methods and organizational techniques are used in order to form an appropriate organization to manage the project, i.e., well known methods of designing organizational structures are primarily used. Given the extraordinary importance that a project manager has in the organization of project management, defining the positions and roles of project managers and their various connections and relationships requires the use of subtle organizational methods and techniques. The same applies to the definition and functioning of the project team, which, together with the project manager, continuously work on the efficient management of the project.*

*The starting task of the engaged management team is the preparation of the project plan, which in practice often strays from its original course decreasing the overall efficiency of the project. In respect, a less familiar but very efficient project management system has developed in recent years, and is based on three-member network related structures, including: the WBS structures, OBS structures and PBS structures. As a result, this paper demonstrates this kind of project planning through the example of the construction of hotel “Srebrenica” in Srebrenica, with the goal of being presented primarily to investors and less experienced project managers.*

**Key Words:** *Project Management, Project Team, Network Planning*

**JEL classification:** *A12, C3*

---

2 Docent, Doctor of Economics, Association for Project Management in Bosnia and Herzegovina, Zmaja od Bosne, 4, slobodan.lukic@uup.ba

# TEACHING BUSINESS ENGLISH – FROM FOREIGN LANGUAGE TO BASIC SKILL REQUIRED BY THE GLOBAL MARKET

Šipragić-Đokić Sanela<sup>1</sup>

**Abstract:** *Market globalization and technological advances in information technologies are the driving forces that bring about substantial and fast changes on social and economic level. Higher education is becoming globalized together with the economy. In many countries extensive curriculum reforms are taking place. Together with the curriculum, the function of education in society has been changing. In the globalized world the nature of work and the skills and knowledge required are constantly changing opening doors to a concept of life-long learning. Being the most prevalent language in international business, English has become an integral and mandatory course of any business school preparing students for their future job careers. In this paper we have tried to illustrate how changes on the global social and economic level raise the demand for Business English learning at business studies imposing the need for tailor-made Business English courses. This paper highlights new methods and approaches in Business English teaching evolved to meet the needs of the different world in which global English is learnt and used.*

**Key words:** *globalization, teaching, global English, Business English courses*

## INTRODUCTION

Every day millions of people throughout the world use the English language in their business activities, thereby increasing the demand for Business English courses. There are many reasons why people learn English, but generally all these reasons have evolved around the need to communicate. However, Business English could be defined as communication with other people within the

---

1 Sanela Šipragić Đokić teaches English at the Belgrade Banking Academy - Faculty for Banking, Insurance and Finance in Belgrade

specific context which is determined by their professional life. Since English has become the predominant language in international business, their motivation to learn it thoroughly and communicate with it effectively is understandably high.

Market globalization and technological advances in information technologies have brought about substantial and fast changes on the social and economic levels. Education is becoming globalized together with the economy. In many countries, including Serbia, curriculum reforms are taking place. These reforms should respond to the increasing capability requirements which people need in order to be able to work in a global environment. Together with the curriculum, the function of education in society has been changing. In the past, the main aim of any educational process was to provide universal education. Nowadays, in a globalized world, a different model of education has emerged requiring as David Graddol (2006) points out “institutional flexibility, creativity and innovation and the management skills required to generate and cope with constant change”. In a globalized world the nature of work and the skills and knowledge required are constantly changing opening doors to a concept of life-long learning. In order to acquire new knowledge and specialist skills, students need generic learning skills which will help them change their focus of learning as the need appears. In this paper we have tried to highlight the importance of the concept of life-long learning through one of its segments, which is Business English Learning and Teaching.

## **MEETING THE NEEDS OF THE LEARNERS**

The learners at the Business English courses are adults either still in full-time education preparing for a business career or with on-job experience. The former group has little or no experience of the business world. The aim of the Bologna Declaration, an agreement signed originally in 1999 now involving more than 45 countries, was to harmonize university education in Europe, using a common approach to levels and length of courses, ECTS credits, students' workload, etc. The primary goal of this standardization of university education was to facilitate greater mobility of students within Europe and to make European university education more attractive to students from non-European countries. However, it fostered the need for the use of English in teaching and learning since it makes it easier for students to carry out the whole or part of their undergraduate or postgraduate studies in another country. This has increased student motivation for English language learning.

The latter group, the job-experienced learners, do know their job requirements very well, and usually have strong motivation to learn firstly because they or their

companies pay for the course, and secondly, because their need to learn and use English is almost always associated with their achievements at work and possible promotion prospects.

## **TEACHING ENGLISH AND BEYOND**

Since the new time require us to respond to new challenges and changes as quickly as possible by employing new knowledge and skills, the demands placed on the Business English teacher are ever increasing. The Business English teacher is not only required to be an expert in English language teaching, but to increase awareness of the needs and requirements of business people and the modern business world.

ESP literature suggests that the Business English teacher should primarily teach language and does not necessarily have to be an expert in any particular field of business [Tony Dudley-Evans and Maggy Jo St John, 1998]. What Business English teachers need is “to understand the interface between business principles and language” [Dudley-Evans and St John, 1998:70]. Above all, teaching should be based on mutual trust and care, and the teacher may find quite important developing a rapport with the students in order to respond to their needs in the best possible way. Teachers have to adapt to a particular teaching context and be willing to learn. This, however, can be much easier if the teacher understands what their students’ jobs involve and what motivates them to enroll in language course. At the same time, in addition to being learners, the students can also provide information and material – and even expertise. As Evan Frenko [2005:5] emphasized “business English teachers need to be able to make informed decisions about language and language learning. They also need credibility, professionalism and an awareness of the business world.”

In order to achieve the objectives of the course the Business English teacher must know who the students are and at what level their English is, as well as their educational and cultural background and degree of motivation, displaying an awareness and understanding of the different learning styles acquired prior to the Business English course enrolment.

Furthermore, the teacher must be aware of the syllabus and its content as well as of the requirements of any exams students are preparing for.

## MATCHING LEARNERS NEEDS TO AIMS

Business English courses often require the teacher to adapt or develop materials to the specific needs of the learners in order to carry out the objectives and goals of the course. Appropriate material selection and development is a key aspect of effective pre-course and ongoing planning. In answering the question of how and with what to teach the course, the teacher can choose between using ready-made course books available on the market or collecting or developing materials and activities for using them. Either approach has its benefits and its shortcomings.

Language learning material refers to anything which is used by the teacher or learners to facilitate the teaching and learning of a language. Materials development is the process of planning by which a teacher creates units and lessons in order to carry out the goals and objectives of the course and of each lesson. Brian Tomlinson [2002:20] claims that “materials development refers to anything which is done by writers, teachers or learners to provide sources of language input and to exploit those sources in ways which maximize the likelihood of intake: in other words the supplying of information about and/or experience of the language in ways designed to promote language learning.

Traditionally, language teaching materials used in Business English classrooms presented teaching points, technical vocabulary or structures which relate to the development of particular language skills, because the target of the learning activity was mainly seen in terms of linguistic competence. Such knowledge was limited to the level of syntax without much reference to structures beyond the sentence. That was encouraged by a narrow definition of what the objectives of learning Business English actually are and by an incomplete understanding of what the learners themselves have to offer.

Nowadays, there are a huge number of different language teaching-learning publications designed for Business English courses available on the market. Since ready-made course books provide a basic framework to work with, there are many advantages to using them in Business English classroom. First, they save the teacher’s time necessary for lesson preparation. Developing materials from scratch for every lesson is time-consuming and may be quite impractical. Less experienced Business English teachers may find material development particularly difficult, especially if authentic and other job-related material is not available to them. Since modern course books for Business English teaching and learning are usually a part of a set that includes teachers’ resource books with

a lot of guidelines and resources, supplementary material, and audio and video resources, they may also provide an insight into the business world. Teachers who decide to use ready-made course books in a Business English classroom are also presented with a ready-made course content. This usually means that some, if not many, pedagogic decisions have already been taken for them as well as methodologies selected and readied for employment.

However, in many teaching situations course books could be considered to lag behind an understanding of the nature of language and of students' real linguistic and learning needs. In these situations, students should be offered materials that encourage them to provide contexts which are real and which come from their own experience [Ellis and Johnson, 1994]. This direct use of the learners' personal experience is very important no matter whether we teach professionals or pre-experienced students. If teachers are required to strictly stick to a course book they are not free to make decisions. On the other hand, the text is not the course. The course is more about what the teacher and students do with the text. As Kathleen Graves [2001: 27] explained "textbooks are tools that can be figuratively cut up into component pieces and then rearranged to suit the needs, abilities and interests of the students in the course."

The learners may have very specific requirements which can also depend on their language learning background, previous learning habits as well as their cultural background. They may find important the following factors: layout, clear structure, relevance, regular progress check and revision sections, self-study opportunities, reference sections, entertainment, up-to-date content and authenticity [Frendo, 2005].

On the other hand, Business English teachers may have different requirements. Evaluating materials requires time before, during and after the course. However, having to use certain course books may cause the problem of having to deal with a text which does not meet students' needs or does not promote the teacher's view of the roles of learners and teachers [Graves, 2001]. Depending on the teacher's experience, requirements placed by the teacher in terms of a course book selection may include the following: the availability of teacher's guidance, the extra activities and supplementary material offered, ease of use and the time needed for preparation. Selection of a course book by a teacher may be modified and influenced by the teachers' learning background, their cultural background and the wider Business English course context.

## CONCLUSION

To conclude, we can say that the Business English course is far more than talking about business or about language. It is about communication and doing business in English. Because of that, Business English courses have moved from mere language teaching into new fields of professional expertise, since the Business English teacher is required to respond to the much wider range of language environments. Those challenges lie in different parts of the Business English course outline. A number of different levels of planning and development are involved in developing a Business English course based on the aims and objectives that have been established for a language program. When deciding what material to use and what to do with it, the Business English teacher should also find out if the materials are effective in achieving the purpose of the course. It is generally believed that students learn in multiple ways. Thus a variety of materials and activities is necessary.

## BIBLIOGRAPHY

1. Dudley-Evans, T. and St John M. J., (1998). *Developments in English for Specific Purposes*, Cambridge: Cambridge University Press
2. Ellis, M. and Johnson C., (1994). *Teaching Business English*, Oxford: Oxford University Press
3. Frenco E., (2005). *Teach Business English*, Longman: Pearson Education Limited
4. Graddol D., (2006). *English Next*, British Council
5. Graves K., (2001). *Teachers as Course Developers*, Cambridge: Cambridge University Press
6. Hutchinson, T. and Waters, A., (2001). *English for Specific Purposes*, Cambridge: Cambridge University Press
7. Krashen, S., (1981). *Second Language Acquisition and Second Language Learning*, Exeter: Pergamon Press
8. Richards C. J., (2001). *Curriculum Development in Language Teaching*, Cambridge: Cambridge University Press
9. Tomlinson B., (2002). *Materials Development in Language Teaching*, Cambridge: Cambridge University Press



## PODUČAVANJE POSLOVNOG ENGLSKOG JEZIKA – OD KURSEVA JEZIKA DO OSNOVNE VEŠTINE KOJU ZAHTEVA GLOBALNO TRŽIŠTE

Šipragić-Đokić Sanela<sup>2</sup>

**Rezime:** *Globalizacija tržišta i tehnološki napredak na polju informacionih tehnologija su osnovne pokretačke snage koje donose značajne i brze promene na društvenom i ekonomskom planu. Uporedo sa tim, visoko obrazovanje se takođe globalizuje. U mnogim zemljama, uključujući Srbiju, u toku su sveobuhvatne reforme kurikuluma. Sa izmenama kurikuluma menja se i funkcija obrazovanja u društvu. U globalizovanom svetu menja se priroda posla kao i veštine i znanja potrebna za obavljanje tog posla, čime se otvara prostor za novi koncept učenja definisan kao učenje za ceo život. Budući da engleski jezik kao jezik komunikacije prevladava u međunarodnom poslovanju, kursevi engleskog jezika postali su obavezni predmeti poslovnih studija na gotovo svim nivoima pripreme studenata za buduća zanimanja. U ovom članku pokušali smo da prikazemo kako promene na društvenom i ekonomskom nivou povećavaju tražnju za učenjem poslovnog engleskog jezika na poslovnim studijama i nameću potrebu pravljenja kurseva poslovnog engleskog jezika po meri studenata. U članku su predstavljene metode i pristupi u podučavanju poslovnog engleskog jezika koje pokušavaju da zadovolje potrebe globalnog konteksta u kojem se engleski jezik danas uči i koristi.*

**Ključne reči:** *globalizacija, podučavanje globalnog engleskog jezika, kursevi poslovnog engleskog jezika*

2 Sanela Šipragić Đokić predaje engleski jezik na Beogradskoj bankarskoj akademiji – Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije u Beogradu.



## UPUTSTVA ZA AUTORE

EMC Review, Časopis za Ekonomiju i Tržišne komunikacije objavljuje originalne naučne radove, pregledne i stručne radove, naučne polemike, kritike i osvrte. Svojim tematskim obuhvatom naučnih saznanja, sa primjenom u privredi i ekonomiji, časopis odražava multidisciplinarnost studija na Univerzitetu Apeiron. Cilj je da se u časopisu objavljuju radovi iz oblasti globalne ekonomije, ekonomije regiona, ekonomske politike, tržišta i konkurencije, potrošača, medija i poslovne komunikacije, novih tehnologija, menadžmenta, marketinga.

Časopis izlazi dva puta godišnje, u junu i decembru. Radovi se dostavljaju na jezicima naroda BiH, latinici, ili engleskom jeziku, isključivo elektronski, na mail redakcije, i to: **redakcija@emc-review.com** do kraja aprila za junski, i kraja septembra, za decembarSKI broj. Redakcija će rukopis dostaviti recenzentima kompetentim za odgovarajuću oblast. Recenzentima se ne otkriva identitet autora, kao i obrnuto. Tokom cijele godine časopis je otvoren za saradnju sa svim zainteresovanim domaćim i inostranim autorima.

**Na osnovu recenzija, uredništvo donosi odluku o objavljivanju rada i o tome obaveštava autora u roku od 3 mjeseca od prijema rada.** Radovi treba da budu pripremljeni u skladu sa Uputstvima za autore za EMC Review.

### DOSTAVLJANJE RUKOPISA:

Radovi treba da budu dostavljeni elektronski, u prilogu – kao otvoreni dokument (Word format), na mail redakcije časopisa na sljedeću adresu: **redakcija@emc-review.com**. Ukoliko radovi ne budu ispunjavali preporuke date u Uputstvu, neće biti predati na recenziju i neće biti štampani.

Rad mora biti sačinjen u *Microsoft Word-u*, fontom Times New Roman (12), razmak (1). **Format stranice:** veličina A4. Margine: vrh 2,5 cm, donja 2,5 cm, lijevo 2,5 cm, desno 2,5 cm. Rad treba da ima dužinu do 30.000 znakova (16 strana). Izuzetak od ovog su pregledi, koji mogu imati i do 50.000 znakova. Rad mora biti redigovan.

**Naslov rada - VELIKIM SLOVIMA**, centrirano, (Times New Roman, 16, **bold**). Ispod naslova treba da stoji prezime, titula i ime autora (Times New Ro-

man, 14). Primer: Prezime dr (mr) ime ili prezime ime, dipl ecc. U fusnoti na prvoj stranici se navodi naučno zvanje autora, naziv i adresa ustanove u kojoj je autor zaposlen i e-mail adresa autora, (Times New Roman, 11).

**Rezime** u dužini do 100-250 riječi, treba da se nalazi na početku rada, tj. ispod naslova, dva proreda niže (TNR, 11, italic)

**Ključne riječi** (do pet ključnih riječi) (TNR, 11, italic). Potrebno je dati najmanje jednu klasifikacionu šifru iz JEL klasifikacije, koju koristi Journal of Economic Literature (JEL: [http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.php](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php)), takođe jedan prored niže.

Radove pisati jezgrovito, razumljivim stilom i logičkim redom koji, po pravilu, uključuje: uvodni dio, cilj i metode istraživanja, razradu teme i zaključak.

### **Naslovi i podnaslovi rada**

- a) UVOD (TNR, 12, bold), bez tekst TNR 12, dva proreda poslije ključnih riječi, bez obilježavanja brojem.
- b) Glavni naslovi u radu trebaju biti TNR 12, velikim slovima, bold, poravnato prema lijevoj margini. Između naslova u radu jedan prazan red. Glavne naslove označiti rednim brojem 1.; 2., itd.
- c) Podnaslovi, drugi nivo, TNR 12, bold, poravnato prema lijevoj margini.
- d) Podnaslovi, treći nivo, TNR 12, poravnato prema lijevoj margini.
- e) ZAKLJUČAK (TNR, 12, bold), tekst TNR 12. bez obilježavanja brojem.

**Summary se daje u proširenom obliku, čija dužina može da bude do 1/10 dužine naučnog rada.** Navodi se na kraju rada, poslije literature. U gornjem lijevom uglu navodi se ime i prezime autora (TNR, 12). Tri proreda niže **NASLOV RADA** na engleskom jeziku – ukoliko je rad pisan na jezicima BiH, odnosno na jezicima BiH ukoliko je rad pisan na engleskom jeziku. (TNR, 14, bold). Potom, dva proreda niže slijedi **Summary** (TNR 12, bold), pa tekst (TNR 11, italic). Poslije teksta, jedan prored niže **Key words** (TNR 12, bold): *key word 1, key word 2, ...key word 5* (TNR 11, italic). I prored niže **JEL classification** (TNR 12, bold): *E04, B12* (TNR 11, italic).

**Pozivanje na pojedince u tekstu** treba da sadrži ime, srednje slovo i prezime pri prvom navođenju. U naknadnim navođenjima se navodi samo prezime. Ne treba koristiti titule kao što su gospodin, doktor, profesor, itd. Na primjer: Alan S. Blinder (2006) [Prvo navođenje], Blinder (2006) [daljnja navođenja].

**Organizacije ili vladine agencije u tekstu:** Pri prvom pominjanju navesti puno ime sa skraćenicom u zagradi. Za ostala navođenja koristi se samo skraćunica. Na primjer: Social Science Research Council (SSRC) [prvo navođenje], SSRC [ostala navođenja].

**Pozivanje na članke i knjige u tekstu.** Navedite ime i prezime (ime, srednje slovo i prezime, autora i godinu izdanja u prvom navođenju, sa brojevima stranica), gdje je to potrebno. Na primjer: Glen Firebaugh (1999) [prvo navođenje]; Firebaugh (1999) [daljnja navođenja]; Andrea Boltho i Gianni Toniolo (1999) [prvo navođenje], Boltho i Toniolo (1999) [daljnja navođenja]; Albert Berry, Francois Bourguignon, i Christian Morrisson (1983) [prvo navođenje], Berry, Bourguignon, i Morrisson (1983) [daljnja navođenja]. Kada se citira više djela jednog istog autora, treba dati prezime autora i godinu izdanja u zagradi, prilikom svakog daljnjeg navođenja. Kada se navodi lista referenci unutar teksta, treba ih poredati hronološkim redom, pa zatim abecedno po godinama. Ako se radi o četiri ili više autora, navesti prvog autora, a zatim et al. i godinu; na primjer: Stefan Folster et al. (1998). Ako postoji više od jednog izdanja iz iste godine nekog ili više autora, navesti godinu i slova a, b, itd. (primjer: 1997a, b). Navođenje autora u tekstu mora biti identično navođenju u dijelu rada, koji se odnosi na Bibliografiju.

**Prijedlog za pozivanje u tekstu: [Lukacs, 2005:4]**

**Citati.** Svaki citat, bez obzira na dužinu, mora biti naveden, kao i broj stranice. Za svaki citat duži od 350 znakova, autor mora imati pismeno odobrenje vlasnika autorskih prava, koji treba priložiti uz rad.

**Tabele, grafikoni i slike.** Tabele i grafikoni treba da budu u *Word-u* ili nekom formati koji je kompatibilan sa *Word-om*. Tabele i grafikone iz programa za statistiku treba prebaciti u format *Word-a*. Isti podaci ne mogu biti predstavljeni i u tabelama i u grafikonima. Svaka tabela, grafikon, ili slika, treba da budu označeni brojem i da imaju odgovarajući naslov, npr.: Tabela 2: Pouzdanost varijabli. Naziv tabele, grafikona ili slike se stavlja iznad, TNR 11, normal, dva slobodna reda između **naslova** tabela i teksta. Slike se moraju slati u elektronskoj formi. Ako se

koristi ilustracija iz štampanih izvora, potrebno je pismeno odobrenje vlasnika autorskih prava. Izvor treba navesti ispod tabele, grafikona i slike. **Font izvora: TNR 11, italic.** Citiranja u okviru navedenog Izvora se rade na isti način kao u tekstu. Ukoliko su tabele, grafikoni i cifre plod proračuna, pregleda ili procjena autora, onda to takođe treba naglasiti.

**Statistički podaci.** Rezultati statističkih testova treba da budu dati u sljedećem obliku:  $F(1,9) = 25,35; p < 001$  ili slično. Niže brojeve konvencionalnih nivoa P treba isto tako navesti (na primjer: ,05, ,01, ,001).

**Bibliografija.** Koristiti AEA pravila za bibliografiju, koja je pomenuta u tekstu. Dio koji se odnosi na bibliografiju mora biti kucan proredom 1, mora početi na novoj stranici iza teksta i pružiti potpune informacije. Treba koristiti puna imena autora ili urednika, koristeći inicijale samo ako ih tako upotrebljava određeni autor/urednik. Navedite sve autore/urednike do/uključujući 10 imena. Autori članaka, knjiga i materijala, bez navedenih autora ili urednika, kao što su državna dokumenta, bilteni, ili novine, navode se po abecednom redu. Većina jedinki navedenih u dijelu Bibliografija treba da bude navedena (uključena) u samom tekstu.

**Dodatak.** U dodatku treba staviti samo one opise materijala, koji bi bili korisni čitaocima za razumijevanje, procjenu ili pregled istraživanja.

**Fusnote i skraćénice.** Ako je potrebno, navođenja u fusnotama trebalo bi koristiti na isti način kao u tekstu. Skraćénice takođe treba izbjegavati, osim izrazito uobičajenih. Skraćénice navedene u tabelama i slikama trebalo bi objasniti.

**Recenzije i objavljivanje.** Svi radovi se anonimno recenziraju od strane dva anonimna recenzenta. Na osnovu recenzija redakcija donosi odluku o objavljivanju rada i obavještava autora.

## **PRIMJERI NAVOĐENJA PREMA AEA PUBLIKACIJI**

Chaston, I. and Mangles, T. (2002), *Small business marketing management*, Creative Print & Desing (NJales), London, str.148.

Hills, G. (1995), "Forenjord," *Marketing and Entrepreneurship in SME*, No. 2/95, str. 25.

---

EUROSTAT Database ([http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european\\_business/](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/)); pristup bazi: IV 2011.

## PRIMJERI NAVOĐENJA PREMA AEA PUBLIKACIJI

### Novinski članci

#### A) Objavljeni članci

Prezime autora, ime. Godina. "Naslov članka." *Naslov časopisa*, Tom (br. broj ako je primjenjivo): brojevi stranica.

*Primjer: Acemoglu, Daron.* 2002. "Tehničke promjene, nejednakost i tržište rada." *Journal of Economic Literature*, 40 (1): 7-72.

Kada su u pitanju dva autora, samo se ime prvog autora daje obrnuto i stavlja se zarez prije i poslije imena prvog autora ili inicijala. Između dva autora treba staviti veznik «i».

*Primjer: Baker, George, Robert Gibbons, i Kevin J. Murphy.* 2002. "Ugovori i teorija firme." *Quarterly Journal of Economics*, 117 (1): 39-84.

#### B) Najavljeni članci

*Primjer: Bikhchandani, Sushil, i Joseph M. Ostroy.* Najavljen. "Ascending Price Vickery Auctions". *Games and Economic Behavior*.

### Knjige

#### A) Jedan autor

Prezime autora, Ime autora. Godina. *Naslov knjige*. Mjesto izdanja: Izdavač.

*Primjer: Fridman, Tomas L.* 2005. *Svijet je ravan: Kratka istorija dvadeset prvog vijeka*. Njujork: Farrar, Straus and Giroux.

## B) Dva autora

*Primjer:* **Helpman, Elhanan, i Pol Krugman.** 1985. *Struktura tržišta i spoljna trgovina: Povećanje prihoda, nesavršena konkurencija, i Međunarodna ekonomija.* Cambridge MA: MIT Press.

## C) Poglavlje u knjizi

Prezime autora, Ime autora. Godina. "Glava ili naslov članka." U *Naslov knjige*, a zatim ed. i ime/na urednika ako je potrebno, i broj stranice(a). Mjesto izdanja: Izdavač.

*Primjer:* **Freemen, Richard B.** 1993. "Koliko je nestajan je sindikata doprinijelo povećanju jednakosti zarada muškaraca?" U *Uneven Tide: Rising Income Inequality in America*, ed. Sheldon Danziger i Peter Gottschalk, 133-63. Njujork: Rase Sage Foundation.

## D) Reprint ili savremeno izdanje

Kada se naglašava raniji datum: Prezime autora, Ime autora. Raniji datum štampanja. *Naslov.* Mjesto izdavanja: Izdavač, kasniji datum.

*Primjer 1:* **Rawls, John.** 1971. *Teorija pravde.* Cambridge MA: Harvard University Press, 1999.

Kada se naglašava kasniji datum: Prezime autora, Ime autora. *Naslov.* Mjesto izdavanja: Izdavač, (orig. datum izdavanja).

*Primjer 2:* **Rawls, John.** 1999. *Teorija pravde.* Cambridge MA: Harvard University Press, (Prvo izdanje 1971).

## E) Izdanja koja nisu prvo izdanje

Kada se koristi ili citira neko izdanje koje nije prvo, broj ili opis izdanja se navode iza naslova.

*Primjer:* **Strunk, Villiam, Jr., i E. B. White.** 2000. *Elementi stila.* 4. izd. Njujork: Allyn and Bacon.



## Djela koja se sastoje od tomova

Djela koja se sastoje od tomova kao što su enciklopedije, tomovi radova koji se izdaju tokom nekoliko godina, ili djela u tomovima izdata u jednoj godini. Evo nekoliko primjera:

*Primjer 1: Kohama, Hirohisa*, izd. 2003. *Asiean Development Experience*. Tom 1, *External Factors in Asian Development*. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.

*Primjer 2: Kusuoka, Shigeo, i Akira Yamazaki*, izd. 2006. *Advances in Mathematical Economics*. Tom 8. Njujork: Springer.

*Primjer 3: Mokyr, Joel*, izd. 2003. *The Oxford Encyclopedia of Economic History*. 5 tomova. Oxford: Oxford University Press.

## NEOBJAVLJENI RADOVI

### A) Radni materijali

Samo radovi koji se pojavljuju kao dio dokumenata neke institucije se klasifikuju kao radni materijali. Oni treba uvijek da nose određen broj, koji dokumentu dodjeljuje institucija. Prezime autora, Ime autora. Godina. "Naslov". Vrsta radnog materijala (kao što je institucija, naslov radne serije) i broj.

*Primjer 1: Ausubel, Lorens M.*, 1997. "Efikasna rastuća ponuda aukciji za više objekata." Radni materijal Fakulteta Univerziteta u Merilendu 97-06.

*Primjer 2: Heidhues, Paul, i Botond Koszegi*. 2005. "Uticaj averzije potrošača na cijenu." Materijal za raspravu Centra za istraživanje ekonomske politike 4849.

### B) Predavanja i radovi predstavljeni na sastancima

Prezime autora, Ime autora. Godina. "Naslov". Rad predstavljen na sastanku slijedi naziv, mjesto i grad u kome je predavanje/sastanak održan.

*Primjer 1: Romer, Kristina D., i Dejvid H. Romer*. 2006 "Evolucija ekonomskog razumijevanja i poslijeratna politika stabilizacije." Rad prezentovan na simpozijumu Rethinking Stabilization Policy Federal Reserve Bank of Kansas, Jackson Hole, WY.

*Primjer 2: Goldin, Claudia.* 2006. "Tiha revolucija koja je transformisala zapošljavanje žena, obrazovanje i porodicu." Rad predstavljen na godišnjem sastanku Allied Social Science Associations, Boston.

## V) Neobjavljeni radovi

Kada rad nije objavljen, ali se može naći na Veb-u (kao što je Veb strana autora ili univerziteta), koristi se sljedeći način: Prezime autora, Ime autora. Godina. "Naslov". Veb adresa. Molimo unesite URL adresu koja se povezuje na kompletnan tekst članka.

*Primjer 1: Zeitzewitz, Erik.* 2006. "How Widespread Was Late Trading in Mutual Funds". <http://facultygsb.stanford.edu/zitzewitz>.

*Primjer 2: Factiva.* 2006. "Blogging and Your Corporate Reputation: Part One-Listen to the Conversation."

[http://www.factiva.com/collateral/download\\_brchr.asp?node=menuElem1506#white](http://www.factiva.com/collateral/download_brchr.asp?node=menuElem1506#white).

Kada rad nije objavljen i ne može se naći na Veb lokaciji (kao što je Veb stranica autora ili univerzitetski sajt), koristi se na sljedeći način: Prezime autora, Ime autora. Godina. "Naslov". Neobjavljen.

*Primjer 3: Acemoglu, Daron, Pol Atras i Elhanan Helpman.* 2006. "Contracts and Technology Adoption." Neobjavljen.

## D) Teza i doktorske disertacije

Prezime autora, Ime autora. Godina. "Naslov". Doktorska disertacija. Univerzitet.

*Primjer. Nash, John.* 1950. "Non-Cooperative Games." Doktorska disertacija. Univerzitet Princeton.

## WEB SAJTOVI

Ovo se odnosi na istraživanja rađena sa Veb lokacija. Ako hoćete da navedete određeni članak, dokument, predavanje, govor, itd, evo primjera kako se određene vrste dokumenta sa Interneta navode.

**Ime web sajta.** Godina pristupa. Izdavač/kompanija. URL adresa (datum pristupa).

*Primjer 1: Factiva.* 2006. Dow Jones Reuters Business Interactive LLC.

www.factiva.com (pristupljeno 5. juna 2006.g.).

*Primjer 2: Biography Resource Center.* 2006. Tomas Gale.

http://www.galegroup.com/BiographyRC/(pristupljeno 25. septembra 2006.g.).

## **NOVINE, ONLINE RJEČNICI, ENCIKLOPEDIJE, I REFERENTNI RADOVI**

S obzirom da se novine, onlajn rječnici, enciklopedije i baze podataka stalno ažuriraju, treba ih citirati u fusnoti teksta. NE treba ih navoditi u bibliografiji. Fusnota redovno sadrži datum pristupa zajedno sa URL adresom. Ako je moguće navedite tačnu adresu na kojoj je materijal nađen, a ne opštu URL adresu.

Ako navodite definiciju za “nepotism” u onlajn rječniku Merriam-Webster, koristite sljedeće

http://www.m-w.com/dictionary/nepotism a ne samo http://www.m-w.com.

## **ČLANCI IZ ČASOPISA**

### **A) Autorizovani članci**

Prezime autora, Ime autora. Godina. “Naslov”. *Časopis*. Mjesec ili datum, broj stranice (a).

*Primjer: Belkin, Lisa.* 2003. “The Opt-out Revolution.” *New York Times magazine*.

26. oktobar , 23-32.

### **B) Neautorizovani članci**

*Časopis*. Godina. “Naslov”, mjesec ili datum, broj stranica.

*Primjer: “The Economist”.* 1991. “The Ins and Outs of Outsourcing» 31. avgust, 54-56.

*Članci iz časopisa na Internetu*

Prezime autora, Ime autora. Godina. "Naslov". *Časopis*, datum. URL adresa.

*Primjer:* **Becker, Gary S.** 1993. "The Evidence against Blacks Doesn't Prove Bias." *Business Week*, 19. aprila. <http://bvarchive.businessweek.com/indek.jsp>.

Autor dobija jedan primjerak časopisa u kojem je njegov rad objavljen. Na recenziju će biti upućeni samo oni radovi koji su napisani u skladu sa gore navedenim uputstvima. Za recenzente radovi su anonimni.

---

## INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

EMC Review, *Journal of Economics and Market Communication* publishes original scientific papers, descriptive and professional papers, scientific discussions, critics and reviews. With its thematic scope of scientific discoveries with applications in business and economy, the journal reflects the multidisciplinary of studies at the Apeiron University. The goal of the journal is to publish papers in the field of global economy, regional economy, economic politics, market and competition, consumers, media and business communication, new technologies, management, marketing.

The journal is published twice a year, in June and December. Papers should be submitted in the languages of B&H, Latin or English, exclusively electronically, to the redaction mail address: [redakcija@emc-review.com](mailto:redakcija@emc-review.com) by the end of April for June, and the end of September for December issue. Editorial board will submit manuscript to editors competent for a respective area. Author's identity will not be revealed to the editors, and vice versa. Throughout the whole year, the journal is open for communication with all interested inland and foreign authors.

**Based on the reviews, editorial board decides on paper publishing and informs the author within 3 months from paper receipt.** Papers should be prepared in accordance with the Instructions for Authors for EMC review.

### MANUSCRIPT SUBMISSION:

Papers should be submitted electronically, attached as an open document (Word and PDF format), to redaction mail address: [redakcija@emc-review.com](mailto:redakcija@emc-review.com). Submissions that do not meet the recommendations in the Instructions will not be submitted for review and will not be published. A paper must be written in text processor Microsoft Word, using font Times New Roman (size 12), in Latin alphabet, spacing (1). **Page setup:** A4, Margins: top 2,5 cm; bottom 2,5 cm; left 2,5 cm; right 2,5 cm. Paper needs to have the length of up to 30,000 characters (16 pages). The exception from this are reviews which may be up to 50,000 characters long. A paper needs to be proof read.

**Paper title.** CAPITAL LETTERS, centred, (Times New Roman, 16, **bold**). Author's last name, title and first name should be written below the title (Times

New Roman, 14). Example: Last name Dr., (Mr.) name or last name. In the footnote on the first page, author's scientific occupation, name, author's address, author's e-mail address, and the name of the institution at which the author works is given, (Times New Roman, 11).

**Summary.** Summary, with the length of 50-150 words, should be at the beginning of the paper, under the title, two spaces below (TNR, 11, italic).

**Key words** (*up to five*) (TNR, 11, italic). At least one classification code of the Classification System for the Journal Articles, as used by the Journal of Economic Literature (JEL: [http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.php](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php)), should be included, also single space below.

Papers should be written concisely, with an understandable style and logical order, which as a rule includes: introduction, the goal and methods of research, theme development and conclusion.

### **Headings and subheadings.**

- a) Introduction (TNR, 12, bold), text TNR 12, two spaces after keywords, without numbering.
- b) Paper headings should be TNR 12, capital letters, bold, aligned to the left margin, among the titles in the paper, single space.
- c) Subtitles, second level, TNR 12, bold, left margin alignment.
- d) Subtitles, third level, TNR 12, left margin alignment.
- e) Conclusion (TNR, 12, bold), text TNR 12, without numbering.

**Summary is given in an expanded form, which length can be up to one-tenth of the paper length.** It should be written at the end of the paper, after bibliography. In the top left corner the name and surname of the author should be written (TNR, 12). Three spaces below Title in English - if the paper is written in Serbian, Croatian or Bosnian or in one of these languages if the paper is written in English (TNR, 14, bold). Then, two spaces below Summary follows (TNR 12, bold), followed by the text (TNR 11, italic). After the text, single space below Key words (TNR 12, bold): Key word 1, key word 2,... key word 5 (TNR 11, italic). And space below JEL classification (TNR 12, bold): E04, B12 (TNR 11, italic).

**Reference to individuals in the text** should include the first name, middle initial and last name on the first reference. Subsequent references should include last name only. Do NOT use titles such as Mister, Doctor, Professor, etc. For example: Alan S. Blinder (2006) [first reference], Blinder (2006) [subsequently].

**Organizations or governmental agencies in the text.** On the first references use the full name followed by the abbreviation in parentheses. Subsequent references should use abbreviation only. For example: Social Science Research Council (SSRC) [first reference], SSRC [subsequently].

**Reference to articles and books in the text.** Give full name (first name, middle initial and last name) of author(s) and year of publication in the first citation, with page numbers where appropriate. For example: Glenn Firebaugh (1999) [first reference]; Fire-baugh (1999) [subsequently]; Andrea Boltho and Gianni Toniolo (1999) [first reference], Boltho and Toniolo (1999) [subsequently]; Albert Berry, Francois Bourguignon, and Christian Morrisson (1983) [first reference], Berry, Bourguignon, and Morrisson (1983) [subsequently]. When citing more than one work by the same author, give the last name of author and year of publication in parentheses for each subsequent citation. When listing a list of references within the text, arrange them first in chronological order, then alphabetically according to years. If there are four or more authors, refer to the first author, followed by et al. and the year; for example: Stefan Folster et al. (1998). If there is more than one publication referred to in the same year by the author(s), use the year and letters a, b, etc. (example: 1997a, b). References to authors in the text must match exactly those in the Reference section.

**Proposal for references to the authors in the text: [Lukacs, 2005:4]**

**Quotations.** Any quotation, regardless of its length, needs to include reference and page number. For any quotation longer than 350 characters, the author must have written approval by copy rights owner that needs to be enclosed.

**Tables, charts, and pictures.** Tables and graphs need to be made in Word or some other Word compatible format. Tables and graphs from statistical programs should be transferred into Word format. Same data must not be presented both in tables and charts. Every table, chart, or picture should be marked with a number and adequate name, e.g.: Table 2: Variables Reliability. Name of tables, graphics or picture is placed above, TNR 11, normal, two spaces between table and text. If illustration from printing source is used, written authorization by

copy rights owner is necessary. Source should be placed below tables, charts, and pictures. **Source font: TNR 11, italic.** References in the Source are used in the same way as in the text. If the tables, charts, and figures are author'(s)' calculations, reviews or estimations, that should also be emphasized.

**Statistics.** The results of statistical tests need to be provided in the following form:  $F(1.9) = 25.35; p < .001$  or similar. Lower number of conventional P levels should be stated (e.g.: .05, .01, .001).

**References.** Use AEA rules for references, which are mentioned within the text. Reference section must be single-spaced, beginning on a new page following the text, giving full information. Use full names of authors or editors using initials only if that is the usage of the particular author/editor. List all author/editors up to/ including 10 names. Authors of articles and books and material without specific authors or editors, such as government documents, bulletins, or newspapers, are to be listed alphabetically. Most references in the Reference section should be referenced (included) in the text.

**Appendix.** In the appendix, only those descriptions of material that would be useful for readers to understand, evaluate, or revise research should be provided.

**Footnotes and abbreviations.** If necessary, references in the footnotes should be used in the same way as in the text. Abbreviations should be avoided, except from exceptionally usual ones. The abbreviations stated in tables and pictures should be explained.

**Reviews and publishing.** All papers are anonymously reviewed by two anonymous reviewers. On the basis of reviews, editorial staff makes decision on paper publishing and informs the author about it within three months from paper receipt.

## **EXAMPLES OF AEA PUBLICATION REFERENCES**

**Chaston, I. and Mangles, T. (2002),** *Small business marketing management*, Creative Print & Desing (NJales), London, str.148.

**Hills, G. (1995),** "Forenjord," *Marketing and Entrepreneurship in SME*, No. 2/95, str. 25.



---

EUROSTAT Database ([http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european\\_business/](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/)); pristup bazi: IV 2011.

## EXAMPLES OF AEA PUBLICATION REFERENCES

### Journal Articles

**A) Published Articles.** Author Last name, First name. Year. "Article Title." *Journal Title*, Volume (Issue number if applicable): Page numbers.

*Example: Acemoglu, Daron.* 2002. "Technical Change, Inequality, and the Labour Market." *Journal of Economic Literature*, 40(1): 7-72.

In the case of two authors, only the first author's name is inverted and a comma must be placed before and after the first author's first name or initials. Use "and" between the two author's(s) names.

*Example: Baker, George, Robert Gibbons, and Kevin J. Murphy.* 2002. "Relational Contracts and the Theory of the Firm." *Quarterly Journal of Economics*, 117(1): 39-84.

**B) Forthcoming Articles.** *Example: Bikhchandani, Sushil, and Joseph M. Ostroy.* Forthcoming. "Ascending Price Vickery Auctions." *Games and Economic Behavior*.

### Books

**A) One Author.** Author Last name, First name. Year. *Book Title*. Place of publication: Publisher.

*Example: Friedman, Thomas L.* 2005. *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

**B) Two Authors.** *Example: Helpman, Elhanan, and Paul Krugman.* 1985. *Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition, and International Economy*. Cambridge, MA: MIT Press.

**C) Chapter in a Book.** Author Last name, First name. Year. "Chapter or Article Title." In *Book Title*, followed by ed. and editor's(s) names if appropriate, and

page number(s). Place of publication: Publisher.

*Example:* **Freeman, Richard B.** 1993. "How Much Has Deunionization Contributed to the Rise in Male Earnings Equality?" In *Uneven Tide: Rising Income Inequality in America*, ed. Sheldon Danzinger and Peter Gottschalk, 133-63. New York: Russell Sage Foundation.

**D) Reprint or Modern Edition.** When emphasizing earlier date: Author Last name, First name. Earlier printing date. *Title*. Place of publication: Publisher, Later date.

*Example 1:* **Rawls, John.** 1971. *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1999.

When emphasizing later date: Author Last name, First name. *Title*. Place of publication: Publisher, (Orig. pub. date).

*Example 2:* **Rawls, John.** 1999. *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press, (Orig. pub. 1971).

**E) Editions Other Than the First.** When an edition other than the first is used or cited, the number or description of the edition follows the title in the listing.

*Example:* **Strunk, William, Jr., and E. B. White.** 2000. *The Elements of Style*. 4th ed. New York: Allyn and Bacon.

### **Multivolume Works**

Multivolume works include works such as encyclopaedias, multivolume works published over several years, and multivolume works published in a single year. Below are several examples.

*Example 1:* **Kohama, Hirohisa,** ed. 2003. *Asian Development Experience*. Vol. 1, *External Factors in Asian Development*. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.

*Example 2:* **Kusuoka, Shigeo, and Akira Yamazaki,** ed. 2006. *Advances in Mathematical Economics*. Vol. 8. New York: Springer.

---

*Example 3: Mokyr, Joel, ed.* 2003. *The Oxford Encyclopedia of Economic History*. 5 Vols. Oxford: Oxford University Press.

## Unpublished Papers

**A) Working Papers.** Only papers appearing as part of an institutions' working papers series should be classified as working papers. These should always include a specific working paper number as assigned by the institution. Author Last name, First name. Year. "Title." Type of Working Paper (such as institution, working series title) and number.

*Example 1: Ausubel, Lawrence M.* 1997. "An Efficient Ascending-Bid Auction for Multiple Objects." University of Maryland Faculty Working Paper 97-06.

*Example 2: Heidhues, Paul, and Botond Koszegi.* 2005. "The Impact of Consumer Loss Aversion on Pricing." Centre for Economic Policy Research Discussion Paper 4849.

**B) Lectures and Papers Presented at Meetings.** Author Last name, First name. Year. "Title." Paper presented at followed by meeting name, place, and city where lecture/meeting took place.

*Example 1: Romer, Christina D., and David H. Romer.* 2006. "The Evolution of Economic Understanding and Postwar Stabilization Policy." Paper presented at the Rethinking Stabilization Policy Federal Reserve Bank of Kansas Symposium, Jackson Hole, WY.

*Example 2: Goldin, Claudia.* 2006. "The Quiet Revolution That Transformed Women's Employment, Education, and Family." Paper presented at the annual meeting of the Allied Social Science Associations, Boston.

**C) Unpublished Papers.** When a paper has not been published but can be found on the Web (such as the author's Web site or the university Web site), use the following format: Author Last name, First name. Year. "Title." Web address. Please provide a URL that links to the full text of the article.

*Example 1: Zeitzewitz, Eric.* 2006. "How Widespread Was Late Trading in Mutual Funds." <http://facultygsb.stanford.edu/zitzewitz>.

*Example 2: Factiva.* 2006. "Blogging and your Corporate Reputation: Part One -Listen to the Conversation." [http://www.factiva.com/collateral/download\\_brchr.asp?node=menuElem1506#white](http://www.factiva.com/collateral/download_brchr.asp?node=menuElem1506#white).

When a paper has not been published and does not appear on a Web site (such as the author's Web site or university Web site), use the following format: Author Last name, First name. Year. "Title." Unpublished.

*Example 3: Acemoglu, Daron, Pol Atras, and Elhanan Helpman.* 2006. "Contracts and Technology Adoption." Unpublished.

**D) Theses and Dissertations.** Author Last name, First name. Year. "Title." PhD diss. University.

*Example: Nash, John.* 1950. "Non-Cooperative Games." PhD diss. Princeton University.

## **Web Sites**

This is for the reference research done on a Web site. If you want to cite a specific article, document, lecture, speech, etc., see the reference examples for those types of documents.

**Web Site Name.** Year accessed. Publisher/Company. URL (access date).

*Example 1: Factiva.* 2006. Dow Jones Reuters Business Interactive LLC. [www.factiva.com](http://www.factiva.com) (accessed June 5, 2006).

*Example 2: Biography Resource Center.* 2006. Thomas Gale. <http://www.galegroup.com/BiographyRC/>(accessed September 25, 2006).

## **Newspapers, Online Dictionaries, Encyclopaedias, and Reference Works**

Because newspapers, online dictionaries, encyclopaedias, and databases are being continuously updated, they should be cited as a footnote in the text. It should NOT be included in the reference list. The note should always include an access date along with the URL. If possible, use the appropriate URL for the site entry rather than the general URL.

---

If you are citing the definition for “nepotism” in the Merriam-Webster Online Dictionary, use <http://www.m-w.com/dictionary/nepotism> rather than <http://www.m-w.com>.

## Magazine Articles

**A) Authorized Articles.** Author Last name, First name. Year. “Title.” *Magazine*. Month or date, page number(s).

*Example: Belkin, Lisa.* 2003. “The Opt-out Revolution.” *New York Times Magazine*. October 26, 23-32.

**B) Non-authorized Articles.** *Magazine*. Year. “Title,” Month or date, page numbers.

*Example: The Economist.* 1991. “The Ins and Outs of Outsourcing,” August 31, 54-56.

## Online Magazine Articles

Author Last name, First name. Year. “Title.” *Magazine*, date. URL.

*Example: Becker, Gary S.* 1993. “The Evidence against Blacks Doesn’t Prove Bias.” *Business Week*, April 19. <http://bwarchive.businessweek.com/index.jsp>.

The author receives a copy of the Proceedings in which his/her work is published. Only papers that are written in accordance with the above instructions will be sent to reviewing. For reviewers, papers are anonymous.



I Međunarodni naučni skup o ekonomskom razvoju i životnom standardu  
I International Scientific Conference on economic development and standard of living

# EDASOL 2011

## *Economic Development and Standard of Living*



**Tema:**  
**RAZVOJ ZEMALJA REGIONA**  
**ZAPADNOG BALKANA I UTICAJ**  
**STRANIH INVESTICIJA U PROCESU**  
**PRIDRUŽIVANJA EVROPSKOJ**  
**UNIJI**

**Theme:**  
**THE DEVELOPMENT OF COUNTRIES IN**  
**THE WESTERN BALKAN REGION AND**  
**THE EFFECT OF FOREIGN INVESTMENTS**  
**IN THE PROCESS OF JOINING THE**  
**EUROPEAN UNION**

**23-24. septembar 2011.**  
**September 23 - 24, 2011**

**Panevropski univerzitet "APEIRON"**  
78000 Banja Luka, Pere Krece 13, BiH/RS

## Sadržaj/Contents

### Originalni naučni rad

ЗАШТИТА ПОТРОШАЧА - КОМПАРАТИВНА  
АНАЛИЗА СРБИЈЕ И СУСЕДНИХ ЗЕМАЉА

*Грандов Зорка, Јовановић Радица*

CONSUMER PROTECTION  
- COMPARATIVE ANALYSIS OF SERBIAN  
AND NEIGHBORING COUNTRIES

### Kratko prethodno saopštenje originalnog naučnog rada

OSNOVNA POLAZIŠTA U RAZVOJU  
NACIONALNOG OKVIRA KVALIFIKACIJA

*Ristić Bojan, Lazić Đorđe, Jovanović Verica*

SOCIAL PARTNERSHIP IN  
DEVELOPMENTATION OF THE NATIONAL  
FRAMEWORK CLASSIFICATION

### Pregledni radovi

ГЕОПОЛИТИЧКА ДИМЕНЗИЈА ЕНЕРГЕТСКЕ  
БЕЗБЕДНОСТИ

*Калев Драган*

A GEOPOLITICAL DIMENSION OF ENERGETIC  
SAFETY

### Stručni rad

СТРАТЕГИЈА ЦЕНА НА МЕЂУНАРОДНОМ  
ТРЖИШТУ

*Ђурић Маја, Вапа Бојан*

PRICE STRATEGY IN THE INTERNATIONAL  
MARKET

ISSN 2232-8823



9 772232 882006