

**ЦОН НЕЗБИТ УНИВЕРЗИТЕТ
БЕОГРАД
ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАџМЕНТ
ЗАЈЕЧАР**

Мр Слободан Младеновић

**УСПЕШНО УПРАВЉАЊЕ ПРИВРЕДОМ КАО
ФАКТОР БРЖЕ ТРАНЗИЦИЈЕ НАШЕ ЗЕМЉЕ**

- ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА -

Зајечар, 2016. година

**ЦОН НЕЗБИТ УНИВЕРЗИТЕТ
БЕОГРАД**

**ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАџМЕНТ
ЗАЈЕЧАР**

**УСПЕШНО УПРАВЉАЊЕ ПРИВРЕДОМ
КАО ФАКТОР БРЖЕ ТРАНЗИЦИЈЕ
НАШЕ ЗЕМЉЕ**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

**Ментор:
Проф. др Драган Михајловић**

**Докторант:
мр Слободан Младеновић**

Изјава о ауторству

Потписани-ја мр Слободан Младеновић
број уписа 040 09-1

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

"Успешно управљање као фактор брне
трансформације наше земље"

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложана за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Зајечару, 09.02.2016. год

Slobodan Mladenovic

**Изјава о истоветности штампане и електронске
верзије докторског рада**

Име и презиме аутора мр Слободан Младеновић

Број уписа 040 09-1

Студијски програм докторска дисертација по савром

Наслов рада "Успешно управљање као фактор
брне транзиције наше земље"

Ментор Проф. др Драган Михајловић

Потписани мр Слободан Младеновић

изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла Факултету и универзитету.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталних библиотека, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета Мегатренд.

Потпис докторанда

У Зајечару, 09.02.2016. гоу.

Слободан Младеновић

САДРЖАЈ

Р Е З И М Е.....	1
А В С Т Р А С Т.....	2
У В О Д.....	3
I МЕТОДОЛОШКО - ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИРИ ИСТРАЖИВАЊА.....	6
1.1. ПРЕДМЕТ РАДА.....	6
1.2. ЦИЉ РАДА.....	7
1.3. ГЛАВНА И ПОМОЋНЕ ХИПОТЕЗЕ.....	7
1.4. ИСТРАЖИВАЧКИ ПОСТУПАК.....	8
1.5. НАУЧНИ ДОПРИНОС.....	11
II ИСТОРИЈСКИ РАЗВОЈ МЕНАџМЕНТА У СВЕТУ И КОД НАС.....	12
2.1. Историјски развој потреба за менаџментом.....	12
2.2. Генеза мисли о менаџменту.....	17
а) класична школа или “школа научног управљања”.....	18
б) школа људских ресурса.....	19
в) емпиријско-менаџерска школа управљања.....	19
г) школа „социјалних система“.....	21
д) „нова школа“ америчке теорије управљања.....	22
III ТЕОРИЈСКИ АСПЕКТИ ПРИВРЕДНИХ СИСТЕМА.....	23
3.1. Развој привредног система Србије од 1945. до 2000. године.....	23
3.2. Основни типови савремених тржишних привреда.....	26
3.3. Карактеристике тржишних привреда.....	27

3.4. Економска парадигма социјализма и проблеми социјалистичких привреда.....	29
3.5. Стратегија прелазног периода.....	30
3.6. Транзиција постсоцијалистичких привреда.....	31
3.7. Својина, слобода и креативност.....	32
3.8. Политика - поље отпора трансформацији привреда.....	33
3.9. Реформа државе - услов успешне транзиције.....	34
3.10. Глобализација и транзиција.....	35
IV ПОЈАМ, СУШТИНА И РЕЗУЛТАТИ ТРАНЗИЦИЈЕ.....	37
4.1. Појам и економска суштина процеса транзиције.....	37
4.2. Циљ и модели транзиције.....	39
4.3. Основни садржај и идеолошке предрасуде процеса транзиције.....	42
4.3.1. Макроекономска стабилизација.....	42
4.3.2. Либерализација домаћих цена.....	45
4.3.3. Спољнотрговинска либерализација.....	46
4.3.4. Институционалне промене.....	48
4.3.5. Приватизација.....	50
4.4. Улога државе у процесу транзиције.....	55
4.5. Резултати транзиције.....	57
V НЕОПХОДНЕ ПРЕТПОСТАВКЕ ЗА УСПЕШНО УПРАВЉАЈЕ ПРИВРЕДОМ, КАО УСЛОВ БРЖЕ ТРАНЗИЦИЈЕ НАШЕ ЗЕМЉЕ.....	64
5.1. Институционалне промене као претпоставка развоја малих и средњих предузећа..	64
5.1.1. Улога и значај малих и средњих предузећа.....	64
5.1.2. Улога државе у управљању развојем малих и средњих предузећа (МСП).....	70
5.1.3. Допринос локалне самоуправе развоју предузећа.....	72
5.1.4. Значај финансијских институција у управљању развојем предузећа.....	74
5.1.5. Циљеви и заједничке акције удружења приватних предузетника.....	77
5.2. Подстицање развоја малих и средњих предузећа и предузетништва.....	79

5.2.1. Регионална Агенција за развој МСП и предузетништва.....	82
5.3. Реструктурирање великих предузећа у Србији.....	88
5.4. Институционалне претпоставке повећања извоза у условима транзиције.....	93
5.5. Развој финансијског тржишта у функцији транзиционих процеса.....	98
5.6. Институционални аспекти функционисања тржишта рада.....	107
VI ИСТРАЖИВАЊЕ И СВОТ АНАЛИЗА У ПРЕДУЗЕЋУ ФИНАЛНЕ ОБРАДЕ ДРВЕТА ЈАБЛАНИЧКОГ ОКРУГА: ПП „ПРОДУКТ“ ПЕЧЕЊЕВЦЕ И ХОЛДИНГ КОМПАНИЈИ „СИМПО“ ВРАЊЕ И ЊИХОВО УПОРЕЂИВАЊЕ.....	116
6.1. Мисија и циљеви организације.....	116
6.2. Анализа спољњег окружења.....	118
6.3. Истраживање и анализа унутрашњег окружења- СВОТ анализа.....	122
6.4. Дефинисање стратегије.....	129
6.5. Примена стратегије.....	142
6.6. Контрола стратегије.....	145
СВОТ анализа - ПП „ПРОДУКТ“ ПЕЧЕЊЕВЦЕ.....	149
СВОТ анализа – ХК „СИМПО“ ВРАЊЕ.....	150
6.7. Анализа добијених резултата холдинг компаније „СИМПО“ ВРАЊЕ.....	151
У П И Т Н И К.....	158
РЕЗУЛТАТИ ИСПИТИВАЊА.....	167
ЗАКЉУЧАК.....	181
ЛИТЕРАТУРА.....	182
ПРИЛОГ.....	186

*Историја је сведок времена, светло истине, живот
памћења, учитељица живота, гласник старине.
Cicero, о говорнику*

Р Е З И М Е

Циљ дисертације је како успешно управљати, да би се постигли што бољи резултати, јер и Србија после 90-тих година XX века бележи негативну стопу раста, као и многе социјалистичке земље у то време. Излаз се видео у спровођењу транзиције, а како би се она што пре спровела неопходно је успешно управљати како на микро тако и на макро нивоу привреде. Зато је спроведен и упитник у неколико фирми који је управо и потврдио постављену главну хипотезу да је „Успешно управљање фактор брже транзиције наше земље“.

У раду је приказана стратегија прелазног периода, долази до промене својине, није више друштвена, већ више облика својине, долази до реформе државе, пошто је то један од услова успешне транзиције, приказана је и суштина и резултати транзиције земаља које су спровеле транзицију, модели транзиције, основни садржаји и улога државе у процесу транзиције, неопходне претпоставке за успешно управљање привредом - значај малих и средњих предузећа, њихово подстицање за развој, реструктуирање великих предузећа, услови за повећањ извоза. Анализом две фирме АД „СИМПО“ и ПП „ПРОДУКТ“ ПЕЧЕЊЕВЦЕ и у њима извршеном СВОТ анализом, спроведеном анкетом међу радницима путем упитника о менаџменту, о организацији, кадровима, мотивацији дошло се до закључка да нема успешне транзиције без доброг управљања у тим фирмама, а онда и на нивоу целе привреде и целог друштва Србије.

Кључне речи: **менаџмент, транзиција, економски развој, приватизација, мотивација, визија, мисија.**

A B S T R A C T

The aim of the dissertation is to successfully manage in order to achieve the best results, because Serbia after the 90-ies of XX century, recorded a negative growth rate, as well as many socialist countries at that time. The output video in the transition process, and to implement it as soon as it is necessary to successfully upravljati both the micro and macro level privrede. Zato was carried out and a questionnaire to a number of companies that is exactly confirmed the main hypothesis that " Successful management factor faster transition of our entire country. "

This paper presents the strategy of the transition period, there is a change of ownership, is no longer the social, but rather forms of ownership, there is a reform of the state, as it is one of the preconditions for successful transition presented is the essence and results of transition countries have implemented the transition, transition models, base-ovni content and role of the state in the transition process, the necessary conditions for the successful management of PR-ivredom - the importance of small and medium-sized enterprises, encouraging them to develop, the restructuring of large enterprises, the conditions for an increase in exports. By analyzing the two companies JSC "Simple" and PP "PRODUCT" PEČENJEVCE and they performed a SWOT analysis, conducted the survey among workers by questionnaire on the management, the organization, human resources, motivation led to the conclusion that there is a successful transition without good governance in these firms and then at the level of the whole economy and the whole society in Serbia.

Keywords: *management, transition, economic development, privatization, motivation, vision and mission.*

У В О Д

С обзиром на то да су у последњој деценији XX века све социјалистичке земље достигле крах, било је потребно извршити прелаз из социјалистичког у капиталистичко друштво, потребно је било извршити транзицију. Поставља се питање шта представља појам транзиција? Под њом се подразумева прелазак из социјализма у капитализам, са државне (друштвене) на приватну својину. Високе стопе привредног раста нереално су приказиване, често фалсификоване, чиме је одгађано сазнање о успоравању раста и економској кризи. То је било могуће у условима постојања монопола на информацијама. Зато у свим земљама Источне Европе и у Југославији 1989. год. долази до „великог праска“ и урушавања система самог од себе. Социјалистичке земље су се нашле пред транзицијом, новим „прелазним периодом“, прелазом из социјализма у капитализам. Излазак из кризе је био могућ само кроз демократизацију система и радикалну трансформацију облика својине, повећање мотивације и стимуланса, како би успоставиле везу са развијеним земљама света. Поставља се питање који је циљ транзиције? Циљ транзиције је јасан - то је успостављање тржишне економије, ослоњене на приватну својину, владавину права и институционално стабилну и демократски јаку државу. Међутим, како би наведени циљ био остварен потребно је успешно управљање привредом. У том процесу, који је свакако „болан“, долази до гашења и нестајања једних идентитета, формирања нових, долази до успостављања нових институција на место превазиђених, рушења старих структура и формирања нових тржишту одговарајућих, изградње нових правила понашања на тржишним основама и до институционалног и функционалног дизајнирања целокупног друштва.

Циљ транзиције је и стварање плуралистичког друштва у којем постоји плурализам тржишта, плурализам својине; политички плурализам. Два основна модела транзиције су: градуализам и „шок терапија“. Присталице прве теорије сматрају да се она треба постепено одвијати, присталице друге залажу се за брзе и одлучне промене, не само тржишне, већ и системске, институционалне, како економије тако и друштва. Залажу се да се до тржишне привреде дође приватизацијом својине, либерализацијом цена, стабилизацијом валуте и увођењем слободне конкуренције. Сматра се да су боље резултате постигле земље које су се определиле за

„шок терапију“, а не за градуализам, а као пример наводе се Пољска, Литванија, Летонија, Естонија. Транзиција је сложен процес, њене главне активности су: макроекономска стабилизација; либерализација домаћих цена; спољнотрговинска либерализација; институционалне промене, приватизација.

Ако посматрамо какви су резултати транзиције у Србији, онда закључујемо, да је Србија данас једна од најнеразвијенијих постсоцијалистичких земаља. Главни разлог је у кашњењу транзиције. Са ниским БДП пер capita од 4204 еура, повећаним учешћем дуга од 76,5 % БДП и порастом дефицита текућег рачуна платног биланса од 11,5 %[1, стр.9] јасно је да Србија није привлачно место за страно инвестирање. Друга битна карактеристика транзиције је веома изражен пад економске активности који је био најизраженији 1993. када је БДП износио свега 40 % од нивоа из 1989. Опоравак је текао споро, тако да је тек 2007. достигла 66% БДП од претранзиционог периода. Стопа инфлације као израз макроекономске стабилности у Србији је знатно виша него у суседним земљама, износи 11,4%, (у Мађарској је 7,8%, Румунији 7%, Словенији 3,2%, Хрватској 2,3%). Стопа привредног раста била је око 5% за период од 2001. до 2006. год. и није била довољна да надокнади транзициони дефицит. [1, стр. 9]

Све активности које су карактеристичне за одвијање процеса транзиције могу се синтетички приказати у три области: прво, макроекономска стабилизација; друго, либерализација економских токова; треће, приватизација. Успешно управљање, које се односи на прву област подразумева: да се донесе одговарајући антиинфлациони програм, да се води политика уравнотежења буџета, да је заступљена кредитно-монетарна дисциплина, да се спроведе реформа пореског система. Сузбијање инфлације применом мера монетарне и фискалне политике у условима слободног деловања тржишта, подразумева да не постоји замрзавање цена и зарада, а као најчешћи узрочник инфлације сматра се државна администрација у условима преобладавања државног сектора као и сви други економски субјекти који доносе одлуке о финансијским трансакцијама и формирању цена. Дobar антиинфлациони програм за резултат има сасецање инфлације и стабилизацију девизног курса. Не дозволити прекомерно штампање новца, а с тиме и пораст трошкова државе и пораст буџетског дефицита, су сигурна брана од инфлације. Успешно управљање у другој области, либерализације економских токова подразумева да се не сме дозволити да се из једне крајности, административне регулативе иде у другу, тоталну либерализацију. Са њом ће се створити услови да приватни сектор добије већи значај и шири простор за своје деловање. Либерализацијом услова пословања треба створити амбијент за развој предузетничког понашања. Нужни законски прописи мора да постоје и доследно се спроведе, али истовремено треба суспендовати све оне законске прописе чији циљ није уређивање економског простора, већ спутавање и ограничавање предузетништва. Трећа област успешног управљања, јесте приватизација и она представља среди-

шњи чин процеса транзиције. Она је само једна карика у читавом ланцу опсежнијих институционалних промена и привредно-системских мера које се морају одвијати истовремено и координирано. Само на тај начин могу се створити услови за креирање једног ефикасног и стабилног тржишног привредног система. Када је реч о методу приватизације дилема је избор између централизованог и децентрализованог приступа места и улоге државе у тим процесима. Централизовано је када се одвија из једног центра, од стране државе, темпо њеног одвијања је знатно спорије, за разлику од децентрализованог, где је знатно брже. Са приватизацијом мора да се успостави тржиште, законодавна власт, приватно-предузетничка иницијатива, како би се умањили економски проблеми. Треба се направити оптимална комбинација темпа и метода приватизације како би се задовољила што је могућа већа ефикасност, уз најмање социјалне потресе који се не могу избећи, али се могу ублажити.

Г Л А В А I

МЕТОДОЛОШКО- ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИРИ ИСТРАЖИВАЊА

1.1. ПРЕДМЕТ РАДА

Предмет рада је што ефикасније управљање привредом јер се оно појављује као фактор ради постизања што брже транзиције наше земље. Погодности се огледају у заустављању даљег пада привредног раста и постизању макар и минималног привредног развоја, промени својине, тј. приватизацији, али и макро-економској стабилизацији, слободном формирању домаћих цена, спољнотрговинској либерализацији, увођењу нових институција, што све доприноси укључивању у светске привредне токове и порасту животног стандарда.

Предмет рада је приказати које још мере треба предузети, како би промене у систему и економској политици којима се функционисање савремених привреда и друштава прилагођава постојећим развојним условима и захтевима дало резултате. На макро-економском плану наглашен је процес дерегулације економске активности, ради повећања ефикасности привређивања. При томе долази до денационализације (технолошки развој и развој знања представљају главне чиниоце тих процеса). С обзиром да договорна економија задњих деценија XX века није донела привредни раст потребно је предузети одређене мере у области макро-економске стабилизације, либерализације домаћих цена, спољнотрговинског пословања и приватизације, како би то управљање довело до више инвестиција, бржег привредног раста, подизања перформанси пословања, повећања ефикасности привређивања, пораста ДБП, пораста НД пер капитала, а све то у крајњем до стабилног раста животног стандарда становништва. Обим и дубина промена захтевају целовит пројекат како би се олакшао процес преласка на тржишну привреду (са друштвеног на приватно власништво).

Ради доношења генералног закључка, предмет рада су две фирме дрвно-прерађивачке индустрије ПП „ПРОДУКТ“ ПЕЧЕЊЕВЦЕ и ХК „СИМПО“ ВРАЊЕ у којима је спроведено анкетаирање радника, урађена СВОТ и χ^2 анализа, с чиме је на крају и потврђена главна хипотеза.

1.2.ЦИЉ РАДА

Циљ истраживања је доказати да уколико се успешније управља наведеним предузећима у постојећим тржишним условима, утолико ће већа добит бити остварена, посматрано на микро-нивоу. То исто важи и на макро-нивоу, ако целокупну привреду Србије посматрамо као јединствени систем, уз нормално уважавање специфичности појединих подсистема. Циљ истраживања је и доказати да се економски смисао транзиције огледа у настојању да се системским променама оствари што већа ефикасност у односу на ону која је остваривана у нетржишним или квази тржишним условима. То се постиже успостављањем тржишног модела као и изградњом тржишних институција и структурним променама. Крајњи резултат тих промена је интеграција појединачних привреда у светску привреду.

1.3. ГЛАВНА И ПОМОЋНЕ ХИПОТЕЗЕ

Главна хипотеза истраживачког рада и водиља је:

Што је успешније управљање привредом, то је пут ка успешној транзицији наше земље бржи.

Помоћне хипотезе логички проистичу из главне хипотезе а односе се на неке поједине аспекте добре организације управљања и мотивације које употпуњују главну хипотезу.

Помоћне хипотезе се односе на:

- Што је циљ успешније постављен и постигнуто квалитетније управљање, од стране менаџера то је сигурно обезбеђен опстанак, раст и развој привредних субјеката;
- Што је већа мотивисаност запослених, то је већа шанса за економски напредак;
- Што су планови реалнији то је лакше њихово остваривање;
- Што је боља организацја рада у привредним организацијама, резултати економског развоја су очекивано бољи;
- Што менаџмент предузећа има хуманији приступ људским ресурсима, запослени су мотивисанији;
- Што менаџмент предузећа има бољу стратегијску визију, то предузеће постиже боље пословне резултате;
- Што је контрола на свим нивоима управљања више присутна, то је мање грешака у свим фазама процеса управљања.

1.4. ИСТРАЖИВАЧКИ ПОСТУПАК

Ниво 1. Иницијална истраживачка идеја

Почетна идеја из које је инициран овај истраживачки пројекат је рођена захваљујући чињеници да се ефикаснијим управљањем привредом постиже бржа транзиција наше земље. Погодности које се постижу су вишеструке и огледају се у заустављању даљег пада привредног развоја, промени својине тј. приватизацији, али и макро-економској стабилизацији, слободном формирању домаћих цена, спољнотрговинској либерализацији, увођењу нових институција, што све доприноси укључивању у светске привредне токове и порасту животног стандарда.

Ниво 2. Повезаност иницијалне идеје са текућим сазнањима

Разматрана идеја успешног управљања привредом у време транзиције мора бити повезана са оним што је већ познато у социологији, антропологији и психологији уколико то заиста доприноси социолошким сазнањима. Иницијална идеја мора бити постављена у теоретском контексту и када рад буде урађен у овом пољу интересовања, мора бити и процењен.

У сваком делу ове докторске дисертације указује се на значај што брже транзиције.

Ниво 3. Дефинисање проблема и развој хипотеза

Централно истраживање проблема Управљања привредом и транзиција дефинисаће се у односу на генералну хипотезу „Што је успешније управљање привредом, то је пут ка успеш-ној транзицији наше земље бржи.“

Поље проблема и генерална хипотеза су сумиране на основу следећих хипотеза:

- Што је циљ успешније остварен и постигнуто квалитетније управљање, од стране менаџера то је сигурно обезбеђен опстанак, раст и развој привредних субјеката;
- Што је већа мотивисаност запослених, то је већа шанса за економски напредак;
- Што су планови реалнији то је лакше њихово остваривање;
- Што је боља организацја рада у привредним организацијама, резултати економског развоја су очекивано бољи.

Ове хипотезе ће се користити за доказивање генералне хипотезе:

„Што је успешније управљање привредом, то је пут ка успешној транзицији наше земље бржи“.

Питање које произилази односи се на то како мерити две главне варијабле у свакој

постављеној хипотези. Обе варијабле у подхипотезама могу бити мерене само на основу истраживања фактора унутрашњег и спољног окружења.

Ниво 4. Дизајн истраживања

На овом нивоу неопходно је дефинисати како је спроведена SWOT анализа. Стога треба одговорити на три питања:

1. Колико далеко треба ићи са овом анализом ?
2. Да ли изабрани узорак карактерише феномен који се испитује ?
3. Ограничења у току анализе треба јасно дефинисати ?

SWOT анализа је спроведена у једно предузеће финалне обраде дрвета Јабланичког округа и извршено поређење пословања овог предузећа са боље организованом фирмом „СИМПО“ ВРАЊЕ.

Критеријуми који су коришћени су:

Какве су могућности успешног управљања овим предузећем и да ли се на основу управљања њиме може доносити генерални закључак о успешном управљању целокупном привредом ? Усвојен је став да је од кључне важности успешног управљање привредом неопходан услов брже транзиције наше земље.

Какви су облици подршке који би одговарали развоју управљања ? Сви испитаници су се сложили да више инстанце управљања имају кључну улогу у дефинисању и спровођењу мера економске политике и прердузетништва, било да долазе из фирме или из државних органа.

Ограничења овог истраживања могу се видети из следећих питања:

1. Да ли је могуће уопштавати податке добијене само из испитаних предузећа из наше земље?
2. Да ли су запослени одговорили истовремено на питања ?
3. Коначно, мора се разјаснити да су индустријски односи у нашој земљи променљиви и да резултати и закључци ове студије могу изгубити на значају ?

Ниво 5. Прикупљање података

Контакти су успостављени са одговорним људима из тих изабраних предузећа. Прво је остварен сусрет са водећим менаџерима датих предузећа који су дали одобрење да се спроведе истраживање.

Тако је наступило и упознавање са другим члановима предузећа који су омогућили да се ово истраживање спроведе.

У току истраживања постављено је питање:

- Да ли користити неформалне интервјуе или структурна питања ?

Одабрана је друга опција али са могућношћу да се питања модификују по потреби, да би се избегла ситуација неразумевања питања.

Истраживање је спроведено од априла 2011. до децембра 2012. године у неколико фаза.

Подаци су сакупљани коришћењем интервјуа са запосленима у компанији и њиховим менаџментом. Захтеване процедуре су стандардизоване.

Уобичајено је било да се после неколико речи објашњења циља истраживања спроведе интервју са менаџментом и њиховим сарадницима.

Ниво 6. Кодирање и анализа података

Једна од најбољих метода анализе података је „анализа садржаја“. Овај метод је коришћен да би се обухватили подаци из секундарних извора.

У савременим студијама једне институције неопходно је анализирати стотине упитника или интервјуа и ово једино може бити постигнуто уколико истраживач одлучи који се подаци захтевају и на који начин ће бити анализирани пре сакупљања.

Упитници морају да садрже таква питања која јасно дефинишу сврху ове анализе.

Група питања је била у складу са подхипотезама. По сакупљању података извршено је кодирање и означавање за компјутерску анализу. Различити пословни системи су имали различите приступе, а Спирменова формула је коришћена за оцену степена конзистенције две варијабле подржане хипотезама.

Ниво 7. Стање резултата

На овом нивоу иницијално постављене хипотезе су поново постављене у складу са сакупљеним подацима за тестирање.

Скоро сви резултати анкете су директно коришћени и то највећим делом за теоретски део који се налази у поглављу шест. Извештај показује све налазе истраживања, и такође је уско повезан са крајњим кораком тестирања хипотеза.

Ниво 8. Тестирање хипотеза кроз експеримент компаније А1

Докази обухваћени овим истраживањем указивали су – што је успешније управљање привредом, то је бржа транзиција наше земље. Међутим, неке сумње су задржане везане за искреност одговора у интервјуима, услед могућности сугерисања око одговора од стране других запослених у датим предузећима. Из наведених разлога урађен је експеримент на

бази праћења предузетништва код земаља са развијеном тржишном привредом, а посебно код земаља у транзицији.

Уочено је да су развијене земље најдаље отишле у развоју предузетништва, а земље у транзицији које су пружиле одговарајућу подршку предузетништву веома су успешно пребро-диле транзицијске тешкоће.

Стога је обавеза наше земље, да поучена њиховим искуствима сама пронађе модел уклапања домаће економије у светске трговинске токове.

Овај експеримент је јако подржао генералну хипотезу.

Ниво 9. Повратак на теорију и нацрт нове теорије

На овом нивоу потребно је поредити резултате истраживања са закључцима претходно формулисаних теорија. Значи, на овом нивоу круг теорија-истраживање-теорија је затворен.

Али исто тако се мора имати у виду да нека нова истраживања могу употпунити постављену теорију, док се временом могу изменити постављени постулати ове теорије.

Истраживања спроведена у овим фирмама су повећала могућност успостављања нових теорија. Циљ истраживања је поставити нову теорију што је успешније управљање привредом, то је пут ка успешној транзицији наше земље бржи.

1.5. НАУЧНИ ДОПРИНОС

Научни допринос се може сагледати кроз добијене резултате извршених истраживања (СВОТ анализе и χ^2 анализе) у поменутиим фирмама, уз одређена уопштавања да би се потврдила главна постављена хипотеза: Што је успешније управљање привредом, то је пут ка успешној транзицији наше земље бржи и Србија ће се брже наћи на посттранзиционом путу. Успешно управљање подразумева: 1. добар менаџмент који ће умети да одабере кадрове који ће благовремено вршити: снабдевање сировинама, репро-материјалом, благовремено планирати, добро организовати посао и извршавати све постављене задатке; ради остварења што веће добити, мотивисати раднике на што веће изгарање на послу; пратити иновације производа, технолошке иновације. 2. Успешно управљање подразумева: да менаџмент води рачуна о правилном коришћењу средстава за рад; о одржавању техничке исправности; о продужењу њиховог века трајања; замени дотрајалих или оних које је нагризао „зуб времена“ исправним. Успешно извршавање свих наведених задатака омогућава да се што пре заврши транзиција и Србија нађе на посттранзиционом путу.

Г Л А В А II

ИСТОРИЈСКИ РАЗВОЈ МЕНАџМЕНТА У СВЕТУ И КОД НАС

Менаџмент спада у групу младих научних дисциплина, мада се корени менаџмента као праксе налазе у далекој прошлости. Људи су током целе своје историје, користили многобројне управљачке активности. У почетку су то више чинили интуитивно, касније су на бази искустава стицали одређене вештине и знања из области планирања, организовања, вођења и усмеравања ради остваривања својих циљева. У овом облику менаџмент се развијао и практиковао све до краја XIX века. Брз развој науке и технике после прве индустријске револуције довешће до стварања првих професионалних менаџера. О томе проф. др Мића Јовановић каже: „Најзначајније промене везане за индустријске односе, а које су довеле до стварања индустријских менаџера, одиграће се 1907. године, када у Енглеској долази до раздвајања приватног (породичног) власништва над компанијама од управљачких функција. Власник компаније постаје послодавац и управљачким структурама и радницима. Власници компаније нису више и менаџери“.[2, стр. 9.] Менаџмент теорија јавља се крајем XIX. Од момента настанка те теорије па све до данашњих дана, настао је велики број различитих теоријских концепција, које са различитих аспеката третирају одређене проблеме из те области.

2.1. Историјски развој потреба за менаџментом

Око 4000 год. пре нове ере (у даљем тексту п.н.е.) „Египћани су уочили потребу за планирањем, организовањем и менаџментом, а око 2600 год.п.н.е. установили потребу за децентрализацијом у организацији“[3, стр.11]. Хамураби, краљ Вавилона око 1800. год. п.н.е. истакао је потребу примене сведока и писаних докумената у управљању, успостављање минималне дневнице, као и да се одговорност не може преносити на друге. Кинези су 1100. год. п.н.е. установили потребу за планирањем, организовањем, управљањем и контролом, а око 600. год.п.н.е. за време владавине вавилонског краља Небушаднезар (Nebuchadnezzar), про-

нађени су записи на текстилу који говоре о примени менаџмента у производњи и плаћању надница за извршени рад. Око 500. год. п.н.е. Менциус је сматрао да су закони сами за себе недовољни за пословање, и да свако предузеће мора да се придржава стандарда у функционисању које је прописао Бог а које влада користи као модел. Кинези су такође наглашавали важност специјализације, па је тако сваки занат био наследан а занатлија је за свој био доживотно везан. Сун Тзу око 500. год. п.н.е. истиче потребу за планирањем, у менаџменту и организацији. Први који указује на универзалност менаџмента био је грчки философ Сократ (V век п. н.е.), Ксенофон менаџмент истиче као једну врсту уметности, а Цирус (Cyrus) значај међуљудских односа и примену испитивања покрета на радном месту (IV век п.н.е.). Платон је први извршио друштвену поделу рада. Говорећи о развоју менаџмента проф.др Драган Михајловић каже: „20. год. наше ере Исус Христос је јавно проповедао међуљудске односе а приликом градње своје палате Диоклецијан је, око 284 године наше ере спроводио систем делегирања власти на ниже потчињене“ [4, стр. 15]

Током периода Средњег века, готово и да нису биле писане књиге које су се бавиле концептима менаџмента, а њему у свим областима привредног живота, придаван је мали значај. О њему су писали Алфараби, око 900. год. објавио је списак карактеристика лидера, а Гхазали (1100. год.) списак особина менаџера.[5, стр.14] Размишљања о менаџменту могу се боље реконструисати из радова неких историчара, из XIV и XV, пре свега историчара Фредерика Ланеа. Он је написао две књиге из којих се може сагледати пракса менаџмента тог периода. Прва се односи на привредну историју Венецијанског бродарства, а друга на библиографију пословног човека Андрије Барбариго. За менаџмент је најзначајније да је приказао два типа пословне организације у Венецији (партнерство и заједничка улагања), као и коришћење рачуноводства у менаџменту. Први који је у Италији увео двојно књиговодство био је Лука Пачиоли 1494. год.[6, стр. 349.]

Ако се посматра допринос појединих личности развоју менаџмента Средњег века онда пре свега треба споменути Томаса Мора, који је истицао значај масовне производње, важност поделе рада и специјализације. Никола Макијавели ослања се на масовну сагласност, кохезивност, лидерство, жеља за преживљавањем. Почетком XVIII века дошло је до серије догађаја који су имали утицаја на праксу менаџмента. Међу најважнијим су: раст градова, примена специјализације, широка употреба штампе, почетак индустријске револуције. Долази до развоја домаћинског система, када су домаћинства сама за себе производила. Следећа фаза је откупни систем. На сеоским вашарима се појављују накупци који су од породица откупљивали читаву производњу по утврђеним ценама Након откупног долази фабрички период инициран појавом погонских машина, у којем је била могућа контрола трошкова при максималној искоришћености капацитета, јер су се на једном месту нашли и

људи и машине и материјал. Долази до примене планирања (локације) и састављања калкулације о враћању новца. Највећи допринос развоју менаџмента у том периоду дали су: Ричард Аркрајт, сер Џејмс Стјуарт и Адамс Смит.

Велики допринос развоју менаџмента дао је Роберт Овен. У месту Њу Ленарк купио је текстилну фабрику, у којој је применио своје принципе управљања, скратио радно време са 13 на 10,5 часова, обезбедио исхрану радника, школовање радника, тако да се може назвати оцем савременог персоналног менаџмента. „Роберт Овен је бранио такве реформе на хуманитарним основама, па је истовремено доказивао да би овакве промене повећале профит, будући да је унапређено здравље и морал радника“.[7, стр.36] До краја XVII века развој и примена научног менаџмента одвијали су се углавном у Енглеској. Око 1700. јављају се зачеци америчког система мануфактурне производње. Отац овог система био је Ели Витни. Развио је екстензиван обрачун трошкова, по којем „свака компонента, сваки процес има своју доларску вредност“, [8, стр 122] За разлику од XVII и XVIII века, почетак XIX века доноси право богатство у литератури посвећеној менаџменту. Економисти су писали о менаџменту, износили личне концепте о томе какав би менаџер требао бити, које послове би требао обављати. Ту се пе свега истичу Таргот, Сај, Њумен, Лафлин. „Смит и Таргот су уочили одвајање власништва од управе, али и уздизање слоја менаџера. Због тога су економисти оног времена писали о менаџеру, расправљали о његовим функцијама, дужностима и месту у новом поретку.“ [3, стр.50] Алфред Маршал са својим следбеницима сматрао је да је планирање најважнија функција менаџмента, а код управљања кадровима организовање обуке: „Ко год има довољно новца да га уложи у обучавање радника долази у позицију да поседује самог радника.“[9, стр.272] Значај Чарлса Бебица је у томе што је допринео иницијалном развоју и научном приступу изучавања менаџмента. Сматрао је да се научни менаџмент може применити на сва подручја људског рада, и да је зато потребан човек само да организује рад.

Средином XIX века железнице су добиле на значају. Продужене су постојеће железничке линије, нове територије су освојене и завладала је велика утакмица у пословању. Менаџери железнице добијају нове задатке, у односу на оне које су имали у мањим организацијама. У другој половини XIX века долази до развоја научног менаџмента, а за његовог оснивача сматра се Хенри Таун, почетак 1886. Сматрао је да је менаџмент комбинација посла инжењера и бизнисмена. Заговарао је признавање науке о менаџменту. Најзначајнији допринос му је што је створио услове за каснију примену научних метода.

Док је Тауни радио у „Yale & Tawne“ Хенри Меткалфи је открио да су традиционалне методе организације и контроле неефикасне, и 1881. год. увео је нови систем, који је 1885. год. приказан у његовој књизи „Трошкови производње и администрације државних и при-

ватних предузећа“. Меткалфи је сматрао да сав ауторитет послодавца треба да проистече из његовог знања и да му се враћа у виду детаљних информација. Фредерик Хелзи је сматрао да је праведан систем расподеле, када власнику иде 2/3 остварене добити, а радницима 1/3 остварене добити.

Почетком XX века тачније 1900. г. Фредерик Тејлор, сматра да су менаџери морали развити нову философију и приступ управљању. Да би разумели Тејлорове принципе, које је поставио 1911. год. потребно је укратко се подсетити хронолошког редоследа како је дошло до његовог система менаџмента: 1. желео је да зна колико је потребно времена да се одређени производ произведе; 2. координирао је све операције у једној радионици; 3. залагао се за принцип прави човек на правом радном месту, узимајући у обзир његове способности и могућности за учење; 4. истакао је потребу за добрим надзором, за сваку фазу потребни су посебни контролори.

Утицај научног менаџмента је побољшање управљања фабрикама (то је довело до ефикасније употребе опреме, рада, материјала). За радника је то значило боље радно место, могућност напредовања, више дневница, боље радне услове, за управу пут ка сигурној производњи, бољој радној снази, бољем разумевању клијената. Тејлор је засадио семе „истраживања“ и увео концепт стандарда у сваку фазу менаџмента, што води већој квалитети производа.

Као главни промотери концепција почетком XX века истичу се: Хенри Гант, Франк и Ли-лиан Галбрајт, Хуго Мустенберг, Харингтон Емерсон, Харлоу Стафорд Персон, Хенри Фајол. Хенри Гант наглашава потребу „хармоничне сарадње“ интереса управе и радника. Свој систем награђивања објавио је 1901. год под називом задатак & награда, који се заснивао на Тејлоровом диференцијалном систему тарифа по комаду, за који каже да се „удаљио што је више могуће од старомодног метода по којем су надокнаде одређиване по фиксним тарифама које су подразумевале да се одређена количина посла вреднује у одређеном времену потребном да се тај обави.“ [10, стр.373] Брачни пар Франк и Ли-лиан Галбрајт истичу да је смањивање броја покрета при зидарским радовима са 18 на 5 омогућило двоструко повећање ефикасности зидара без повећања трошења енергије. Хуго Мустенберг предложио је употребу психологије у практичне сврхе, а 1910. год. заједно са својим студентима започео истраживање о примени психологије у индустрији. Резултат тог рада је његова књига „Психологија и ефикасност у индустрији“ (1913), у којој износи тезу о улози психолога у индустрији. Он каже „питамо се како да изнађемо најбољи могући посао и како да обезбедимо највећи могући учинак“ [11, стр.24]

Харингтон Емерсон је сматрао да идеје а не земља, рад или капитал, стварају богатство. Да би то подробније објаснио, установио је 12 основних принципа менаџмента, који се данас сматрају класичним, али су у то време представљали праву новост. Првих пет принципа

односи се на међуљудске односе, а следећих седам на методологију менаџмента. Харлоу Стафорд Персон много је утицао да научни менаџмент није посвећен само штоперици и убрзању рада, већ првенствено сврсисходности и научном одређењу ефикасних начина да се обаве поверени задаци, и да менаџмент није само одскочна даска за убрзање. Хенри Фајол је менаџмент посматрао као теорију подложну подучавању, која се односи на планирање, организацију, издавање налога, координацију и контролу. Теорију коју је заступао названа је фајолизам, то је најранија свеобухватна генерална теорија, презентирана прво у његовој књизи „Индустријска и општа администрација“ 1916. г. Фајолизам је француска варијанта новог начина мишљења менаџера. Нека од његових размишљања су: питање централизације и децентрализације је питање величине, потребно је наћи оптимум за дато предузеће; сваки запослени уноси део себе у посао који обавља; сваки запослени да би опстао у некој организацији мора имати своје наименовање и радно место.

Фајолова теорија доживела је успех у индустрији, али и у другим подручјима, јер се он залагао да се успешна теорија о управљању не ограничи само на пословање, већ је потребно да буде применљива у свим областима људске делатности, да ће користити свима и зато се треба предавати у школама и на универзитетима. Све делатности у фирми је поделио на шест функција (производња, комерцијала, финансије, безбедност, рачуноводство, менаџмент). Последња је најважнија и треба јој посветити највише пажње, састоји се од: планирања, организовања, издавање налога, координације и контроле. Усвојио је 14 принципа, а неки од њих су: јединственост у издавању налога (сваки појединац био он радник или менаџер, мора имати једног и само једног шефа). Тако се успротивио Тејлоровој теорији, по којој је један радник могао имати и по осам шефова. Фајолов утицај у Француској и у другим европским земљама, једнак је утицају који је имао Тејлор у САД-у. Иако су били савременици, разликовали су се у приступима. Тејлор је био заокупљен радничким нивоом и техничким аспектима производње, а Фајол системом менаџмента, од врха до дна, стављајући у први план способност управе да примени ваљане принципе и технике на целу организацију.

Пратећи рад пионира менаџмента (Тејлора, Ганта, Галбрајта и Фајола), преко ноћи се појавио низ познаваоца нове науке који су се нудили као инструктори у њеној примени. Ови људи су се више бавили интерпретацијом ставова и применом научног менаџмента, него што су радили на развоју принципа менаџмента. Ту пре свега убрајамо Александра Хамилтона Черча (истакао два основна инструмента менаџмента: анализу и синтезу.). Џон Данкан је аутор првог уџбеника за индустријски менаџмент под називом „Принципи индустријског менаџмента“, у којој је дао суштину неопходног знања за студијско изучавање индустријског менаџмента, истакао масовно образовање студената за развој менаџмента.

Луис Брандејс, велики хуманиста, показао је да употребом научног менаџмента, желез-

нице могу уштедети и милион долара дневно и да је сувишно тражити повећање тарифа.

С овим је он привукао пажњу целе нације и тако допринео популаризацији научног менаџмента више него икада.

На крају овог кратког прегледа историјата развоја менаџмента, може се рећи да је после 1916. године почела примена научног управљања на канцеларијско пословање, а 1921. на управљање кадровима. Развој мисли после 1930. као и у периоду Другог светског рата ишао је спорије, али се радило на неким теоријама о организовању са акцентом на социолошк-ом аспекту управљања и потреби за комуникацијом. Тек после завршетка Другог светског рата, Макс Вебер (Max Weber) је дао научно тумачење примене психологије и социјалне психологије у истраживању међуљудских односа у теорији организације, а велики утицај на развој менаџмента као научне дисциплине имале су две књиге Петера Дрикера (Petera Druckera) који каже: „Међутим тек са појавом мојих књига „Концепт корпорације“ (1946.) и „Пракса менаџмента“ (1954.), менаџмент је постао дисциплина приступачна менаџерима широм света... За неколико година менаџмент је постао светска снага.“ [12, стр.147.]

2.2. Генеа мисли о менаџменту

Људска заједница од свог постојања до данас налази се у сталној промени, тражећи од сваке наредне генерације све већег просперитета. Такви захтеви постају све јачи са снажнијим развојем производних снага у свим областима људског друштва. Оно што крчи пут људском прогресу су: развој нових технологија, знање, проток информација, начин организовања и управљања променама. Нарастање и јачање улоге управљања представља тенденцију у читавом процесу развоја друштвеног карактера производње. Сасвим је логично да се овај процес мењао прелазећи из једне друштвене формације у другу, добијајући оне квалитете које му намеће сам развој производних снага друштва, односно развој технологије, знања, капитала и информација. Функција управљања производним и непроизводним активностима у оквиру процеса друштвене репродукције представља веома сложен и комплексан систем. Њена структура састоји се од органа управљања, кадрова, система комуникација, технике управљања и др. Сам процес управљања претпоставља разраду и дефинисање циљева и задатака управљања. Сва досадашња схватања менаџмента условно се могу поделити у више школа и то:

- а) класична школа или „школа научног управљања“,
- б) школа „људских ресурса“,
- в) „емпиријско-менаџерска“ школа,
- г) школа „социјалних система“,

д) „нова школа“ америчке теорије управљања.

Карактеристике сваке од наведених школа укратко су дате у следећем излагању.

а) класична школа или „школа научног управљања“

Своје порекло вуче још из античке Спарте и њеног вође Ликурга, који је био изабран за политичког и економског вођу у време када је претила опасност Спарти да изгуби самосталност. „Ликург је у правом смислу речи класичан пример за то како се предузеће, које је пред банкротством, може претворити у профитабилно, успешно.“ [13, стр.51] Он је окупио водеће људе Спарте, основао веће старца, од 28 чланова и превео их на своју страну. Они су следили његове савете. С тиме је спасао Спарту од пропадања. Ова школа везана је за име Фредерика Тејлора. У почетку свог рада Тејлор је одбио да свој систем назове „научно управљање“, већ му је дао назив „систем задатака“ односно „управљање помоћу задатака“. Појам „научно управљање“ кога је створио Фредерик Тејлор, први уводи Луис Брандиес, 1910. год. Тада га и сам Тејлор прихвата под тим називом а 1911. год. објављује своје дело под именом „Принципи научног управљања“, а односи се: прво, на научни приступ истраживању радних процеса и замена старих традиционалних метода рада које су настајале у дугогодишњој пракси развоја привредних субјеката; друго, избор субјеката за процес производње и укупне друштвене репродукције заснива се на бази одлучивања, тренинга и додатног обучавања; треће, приступа организовању сарадње између радника и администрације, односно кооперацији са циљем примене научно разрађеног система организације рада; четврто, истиче значај равномерне расподеле рада и одговорности између радника и администрације. Овакав приступ значио је праву револуцију у време развоја капитализма, јер се истим желело да максимизира профит и створи систем за снажан развој производних снага и уношење научне мисли у организованост процеса управљања (менаџмента). Његово учење обезбеђује „максималан профит за предузетнике“, изазива незадовољство код радника и зато је потребна сарадња између радника и администрације.

Други представник класичне школе је Хенри Фајол (Henry Fayol, 1841-1925). Његов рад представља допуну америчке класичне школе управљања, а његово главно дело „Општа индустријска администрација“ објављено је 1916. год. Он је менаџерске послове поделио у пет целина: планирање, организовање, наређивање, координирање и контролирање. Његове концепције су основа теоретске структуре којом се формулишу свеобухватни принципи менаџмента. Фајол сматра да је административна делатност део управљања и да је менаџмент знатно шира област. По њему „управљати значи водити предузеће ка његовом циљу извлачећи максималне могућности из датих расположивих ресурса“.[14, стр. 27.] Најпознатији следбеници класичне школе „научног управљања“ су Лутер Гулик и Линдал

Урвик. Савремене америчке теорије научног управљања су доста различите од „таулоризма“, са тенденцијама које су у супротности са класиком. Опортуност према „таулоризму“ огледа се у томе што он сваки сложени рад жели да сведе на прост рад, чиме задржава монотонију и исцрпљивање учесника производње. Нови односи као и већа хуманост у организацији производње траже динамичност, отклањање монотоније, што доприноси већој мотивисаности и продуктивности.

б) Школа људских ресурса

Садржај ове школе односи се на психолошке мотиве понашања људи у процесу управљања, што доводи до конфликта или сарадње. Основна поставка ове школе је учешће радника у управљању, уместо „ауторитарног система контроле и руковођења“, које је неговала класична школа. Оснивачи ове школе су Елтон Мејо(Elton Mayo) и Ерик Ратлисбергер (Eric Ratlisberger), поред већег броја других научних радника који су се бавили питањима менаџмента у оквиру основних постулата. Ова школа жели да људске односе хуманизује. Осећај радника, његово расположење као психолошка стабилност у раду и производњи у теорији „људских односа“ морају постати важан предмет проучавања. Она инститира на „хумани однос према потчињенима“; „уважавању личности“; „демократији управљања“ и комуницирању међу људима. За разлику од ње „тејлоризам“ је апострофирао ауторитет руководиоца и немарност за „обичног“ извршиоца посла. Један од оснивача ове школе Елтон Мејо истиче да битан утицај на пораст продуктивности имају психолошки и социолошки фактори, а не материјални и сматра да је материјална мотивисаност потребна, али не и пресудна. Мери Фолет такође припада овој школи и сматра да се теорија управљања мора базирати на достигнућима научне психологије и природи људског бића, а мање на одговарајућим оперативним поставкама човека. Карактеристике ове школе су: човек је „социјална животиња“; строга хијерархијска потчињеност и формализација организационих процеса неспојива је са природом човека; решење човекових проблема је ствар бизнисмена; продуктивност се може увећавати „просвећивањем службеника“, „партиципативним управљањем“; са посебном пажњом се прилази мотивацији запослених, истиче се: „Мотиви који побуђују људе да раде: новац - то није све.“ [7, стр.55] На бази задовољстава у заједници ствара се амбијент за задовољством у раду. У америчкој литератури новог прилаза менаџменту као и питањима мотивације за рад, створен је нови приступ. Аутори Р.Лицкерт и Ф.Херцберг сматрају да људи раде за новац само до одређене границе задовољења својих потреба. „Ово се може сагледати у разматрању тзв. „доходног ефекта“, односно кривуље која показује демотивацију радника да раде дуже од нормалног радног времена, ако су пре тога за себе и своју породицу обезбедили пристојан живот.“[15, стр.357]

в) емпиријско-менаџерска школа управљања

Ову школу управљања најчешће називају „менаџерском“, разликује се у односу на друге школе и правце што користи „емпиризам“, искуство које су стекли у пракси крупни менаџери, руководиоци великих компанија и мултинационалних корпорација у свету. Представници ове школе имају позитиван став према достигнућима математике, кибернетике, социологије и других научних дисциплина, али одлучујући значај придају непосредном искуству сваког радника и администратора односно руководиоца, доказујући да је управљање вештина која се „учи“ у пракси, а не само кроз теорију.

У погледу дефиниције, садржаја и места менаџмента у теорији и пракси постоји велики број разноврсних погледа, али је свим мислиоцима иманентна једна иста идеја-менаџмент јесте вештина управљања људима, која је по свом карактеру самостална и специфична делатност. Уз овакав садржај и констатацију, постоје аутори који на менаџерство гледају знатно шире, па су склони да га прошире на читаво друштво, на све делатности, а не само на бизнис. Петар Дрикер је сматрао да се појам менаџмента односи само на пословно предузеће, чији је смисао постојања у производњи роба и у пружању економских услуга. Мада он признаје постојање општих принципа управљања, ипак менаџмент дефинише као начин управљања бизнисом. Како се Петар Дрикер сматра оцем савременог менаџмента, он оштро критикује термин „бос“ и „менаџер“, наглашава да су власник и управљач две особе различитог ентитета, и да је менаџмент „специфични економски орган индустријског друштва“. Одлучно иступање једног од водећих теоретичара „емпиријске школе“ има не само дубоки практични, већ и идеолошки смисао: бизнис се проглашава за највећу вештину управљања, а велики монополи као база постојања „слободног друштва“.

Један од представника ове школе је и Вилијам Њумен, којег цитира др Мирјана Марковић, менаџмент дефинише као „главну специјалну технику“, и сматра да „су искусни управљачи крајње неопходни сваком динамичком предузећу које успешно послује. Други фактори, као што су капитал и техничка знања, такође су неопходни, али без компетентних управљача никаква компанија за дуже време не би могла да сачува водеће место. Ти људи треба да планирају, усмеравају и контролишу пословање бизниса“.[14, стр. 36.]

За менаџмент Петар Дрикер каже: „менаџмент тј. „корисно знање“ које човеку омогућава да први пут окупи продуктивне људе различитих нивоа, знања и стручности, да раде заједно у једној организацији, представља иновацију овог столећа. Менаџмент је савремено друштво претворило у сасвим ново, нешто за шта узгред речено, немамо развијену ни политичку ни социјалну теорију: друштво организације.“[12, стр. 40.] Петар Дрикер за менаџера каже да је истовремено и композитор и диригент, с том разликом што диригент има ноте, које му је композитор написао, док је менаџер истовремено и композитор и диригент. Менаџер треба

да располаже са свим информацијама које се односе на то предузеће, како би могао да правилно руководи и доноси одлуке. „Он мора поседовати вештину да доведе своје мисли до свести других људи, као и вештину откривања мишљења других људи.“[14, стр.37]

г) Школа „социјалних система“

Основни садржај ове школе састоји се у потреби да се социјална организација посматра као комплексан систем са низом својих подсистема, као што су: појединци, формалне структуре, неформалне организације, физичка околина и др. Да би систем функционисао потребне су „везе“ између тих елемената, а то су: комуникација, равнотежа, процес доношења одлука, као најважније средство регулисања и стратешког руковођења. Управо због значаја овог трећег елемента читава организација се третира као инструмент доношења одлука. Међу бројним представницима ове школе, најпознатије име је Честер Бернард. Он сматра да постоје четири елемента ради којих се човек укључује у организацију: материјални (новац или физички услови); престиж или власт; физички услови рада; духовне побуде. [16, стр.73] Даљи развој школе „социјалних система“ текао је у складу са развојем науке и технике. „Разматрајући претпоставке развоја организације управљања у светлости што шире примене економско-математичких метода и коришћења електронске рачунске технике, „школа социјалних система“ жели да предвиди утицај ових иновација на „људске односе“. По мишљењу неких аутора свестрана механизација и аутоматизација одређених управљачких функција допринеће измени карактера рада руководиоца средње карике, како у смислу њиховог сређивања на основу централизације, тако и на плану најбољег остварења.“[14, стр.46] Један од представника ове школе Аматај Етзони сматра да „право власништва - даје право власти“ и да „они који обезбеђују средства такође одређују њихово коришћење“. У складу са тим, „сви запослени свих организација су разочарани и незадовољни, јер нису у стању да одреде за шта ће бити коришћени, пошто не поседују оруђа која су неопходна за независно обављање посла који треба остварити.“[17, стр.63] „Код теорије „социјалних система“ наглашава се да је конфликт, пратећи-нормални аспект живљења сваке организације“. [7, стр. 63] Ова школа не жели да га отклони, за разлику од механицистичких које су га сматрале аномалијом, или пак схватање школе „људских односа“ која је мишљења да се конфликт може решити „хуманизацијом рада“. Пораст организације умањило је значај људског фактора, а истакао значај технике и технологије, барем привидно. Нови услови су повећали улогу социјалних веза у предузећу, где сваки руководиоц има све више посла са потчињенима, а не са производним процесима. Зато Хејр користи разне моделе, пре свега кибернетике, математике, неурофизиологије итд. Ова школа има значајне успехе на плану примене системских метода у управљању. Значајан утицај на социјалну организацију испољили су технички и технолошки фактори. Ова школа има значајно место у теорији и

пракси управљања савременим организационим системима.[7, стр. 64]

д) „Нова школа“ америчке теорије управљања

„Нова школа“ наслања се на примени математике, операционих истраживања, системотехнике, настала је у другој половини XX века, у време појаве кибернетике, опште теорија система и истраживања операција, која се прво јавила у Енглеској, али убрзо је била прихваћена од стране САД. Има две варијанте, прва се бави истраживањем операција и применом хеуристичких метода. Истраживање операција условило је појаву нових начина решавања проблема, при чему снажан допринос даје мрежно планирање, односно употреба регулација појединих процеса. Сви ти модели (PERT, CPM, PERT-TIME, PERT-COST) били су у функцији доношења релевантних одлука за менаџмент. Ова школа бави се прогнозама ради доношења одлука по конкретним пројектима, ради остварења жељених циљева а на основу постављене стратегије и тактике. Стабло одлучивања постаје веома драгоцен алат за квалитетно и правовремено одлучивање на чему се темељи теорија и пракса менаџмента. Ефикасност ове методе повезује се са очигледном могућношћу прогнозирања система управљања, а у циљу остваривања успеха менаџмента. Применом ове школе настоји се минимизирати ризик и неодређеност код доношења стратешких одлука, чије ће се последице испољити у будућности, налазе своје ефекте у разради пројеката великог обима, разних информационалних, прогнозирајућих и управљачких система на бази метода које се ослањају на широку примену у управљању најновијих математичких метода, савремене електронске, рачунарске технике, а посебно кибернетике. Ова школа полази од тога да је свака организација -предузеће систем састављен од елемената који имају своје опредељење и ограничене циљеве. Задатак управљања је да интегрише елементе који чине систем, што се постиже на начин да руководилац прилази том проблему са становишта системске анализе. Оптимално повећање рада предузећа у целини, али и појединих његових делова представља битност системског прилаза. Најизразитији представник је Лудвиг вон Берталанфи. Он је дао најшире тумачење системског приступа, каже да се он не односи само на природне науке, већ и на друштвене. „Системска анализа, на пример, пословног предузећа обухвата људе, машине, зграде, пристизање сировина, израду производа, новчане вредности, добру вољу и остале елементе које је немогуће измерити: он може да да коначни одговор и практични савет.“ [18, стр. 63]

Други представник ове теорије је Џон Форестер. Суштина његове доктрине налази се у ослањању на методе и идеје аутоматског регулација уз разраду формалног модела индустријског предузећа. Припадници ове школе сматрају да само добро познавање теорије система кибернетике као и других припадајућих дисциплина, омогућава правилно схватање менаџмента као начина да се привредним процесима и предузећима ефикасно управља и обезбеђује профит као синоним опстанка организације.

Г Л А В А П

ТЕОРИЈСКИ АСПЕКТИ ПРИВРЕДНИХ СИСТЕМА

3.1. Развој привредног система Србије од 1945. до 2000. године

Под привредним системом се подразумева економски однос којим се регулишу токови репродукције. Карактер привредног система одређује и карактер друштвеног система. Конкретно посматрано привредни систем представља скуп институција и механизма којима се, релативно трајно, на дужи рок регулише процес друштвене репродукције. Привредни систем има више елемената а то су: облик својине над средствима за производњу, систем управљања привредом и доношења одлука, систем проширене репродукције (односи у расподели, систем прикупљања акумулације, њеног пласмана, алокација инвестиција), методе и механизми координације у повезивању економских субјеката и регулисање њихових међусобних односа. [19, стр.1]

Развој привредног система Југославије од 1945. до 1990. год. одвијао се у условима социјалистичких друштвених односа, а његове основне карактеристике су: друштвена својина над средствима за производњу, самоуправљање и расподела према раду. У том периоду промене су биле врло честе, тако на пример, извршено је петнаест реформи привредног система, или у просеку сваке треће године по једна. Период од 1945-1950 познат је као административно-централистички. Након ослобођења тј. током првих послератних година извршена је експропријација средстава за производњу. Успостављен је државно-власнички централистички административно-плански економски систем, у којем уместо тржишта и конкуренције, управља тандем држава-партија. У регулисању свеукупне друштвене репродукције примењена је партијска хијерархија. Предузећа су у државном власништву, под административном управом. Основна карактеристика административног управљања привредом до 1950. је одлучивање државе о свим питањима друштвене репродукције. У том систему није функционисало тржиште, већ се је радило искључиво на основу плана: „Све економске одлуке и процеси су се одвијали на основу плана, који је био свеобухватан, детаљан и централистички. ...у овом систему није функционисало тржиште у

савременом смислу речи. Оно је било само симулирано кроз одлучујућу дистрибутивну и сваку другу улогу државе“. [20, стр. 179.]

Период од почетка 50-тих до средине 60-тих год. XX века (1950-1965), значајан је по томе што је у том периоду донет Закон о предаји предузећа на управљање радницима, што представља почетак радничког самоуправљања у предузећима (26.06.1950.). Почетком 1953. доноси се Уставни закон о основама друштвеног и политичког уређења ФНРЈ и савезним органима власти. У периоду од 1965. до 1971. године најзначајнија промена је извршење привредне реформе 1965. Циљ је био даље јачање самоуправљања, али и истицање економских, тржишних критеријума привређивања. Међутим већ након годину дана од увођења мера привредне реформе долази до тешкоћа и од ње се прећутно одустало крајем 1967. године

Привредни систем од амандмана 1971. до 1988. године. У овом периоду донети су: уставни амандмани 1971. који су трасирали пут самоуправљању и реформи федерације; нови Устав 1974. „којим се прокламује да су рад и резултати рада мерило положаја човека, да су средства за производњу производи удруженог рада, а доходак и остала добра су друштвена својина.“ [4, стр.43]; и два закона 1976. год. и то: Закон о основама система планирања и Закон о удруженом раду, „који садржи релативно целовит концепт привредног система утемељеног на друштвеној својини, самоуправљању и удруживању рада“.[21, стр.160.] У овом периоду долази до потпуног избацивања тржишта и увођења самоуправног споразумевања и друштвеног договарања. Због негативних привредних кретања крајем 70-тих и почетком 80-тих година XX века, приступа се доношењу Дугорочног програма економске стабилизације 1983.

Све ове промене су биле козметичког карактера, срачунате на очување постојећих односа. Амандманима 1988. мења се Устав из 1974. и отварају врата радикалним променама. Системски закони који су требали да омогуће почетак радикалних промена, донети крајем 1988. и почетком 1989. су: Закон о предузећима, Закон о страним улагањима, Закон о друштвеном капиталу, Закон о основним правима из радног односа. Најзначајнији је Закон о предузећима, по коме се након три и по деценије поново враћа добит, као основни мотив и мера успешности предузећа. Постоје четири типа предузећа: у друштвеној, приватној, у мешовитој својини и задружна предузећа. Мере које је савезна влада, на челу са Анте Марковићем предузела односе се на: проглашење унутрашње конвертибилности динара и фиксирање курса 7:1 (динар у односу на немачку марку); повећање увоза робе и услуга за 16% а извоза за 8%; [22, стр. 182.] Међутим ни „Марковићев програм“ није успео, јер се Анте Марковић више бавио политичким маркетингом на разбијању Југославије него економским проблемима.

Привредни систем у СРЈ - године 1991. долази до распада СФРЈ, грађанског рата на њеним просторима, а 1992. долази до формирања СРЈ. Доношењем Устава СРЈ 28.4.1992. конституише се нови привредни систем, који „омогућава модел тржишног привређивања, потпуну економску слободу привредних субјеката и гарантовану заштиту свих облика својине (друштвене, приватне, мешовите и задружне)“.[20, стр. 190.] Нови привредни систем који настаје садржи одлике система који нестаје (друштвена својина на пример) и система који се тек уобличава (тржиште на пример). Међутим, како материјални услови за развој нису били повољни, у другој половини 1992. и 1993. години није било могуће остварити озбиљнији захват у привредном систему, и како крајем 1993. хиперинфлација достиже неслухене размере (око 180.000 % децембра 1993.), Ради превазилажења настале кризе почетком 1994. урађена је од стране експертског тима на челу са др Драгославом Аврамовићем студија „Реконструкција монетарног система и стратегија економског опоравка Југославије“ позната и као „Аврамовићев програм“. По тој студији извршена је деноминација, тако да: „Нов привредни систем подразумева такав економски, правни и политички амбијент, где преовладава тип отворене привреде, са развијеном домаћом и међународном конкуренцијом, где стабилан и конвертибилан новац представља истовремено и циљ и инструмент успешног привређивања“.[48, стр. 38] Промене у привредном систему су радикалне, потпуно нов привредни систем. За његово функционисање потребно је: постојање различитих облика својине; интегралног тржишта (тржишта робе, рада и капитала); мотивација за рад и предузетништво је што већа добит; да макро-економска политика буде у рукама савезне државе.

Главна полуга за пресецање хиперинфлације била је емисија чврстог динара који је имао покриће (100%) у девизама и злату; предвиђена је била конвербилност динара без икаквих ограничења. У том периоду долази до својинске трансформације, претварања друштвене својине у друге облике својине на принципима: добровољности, јавности, аутономности, заштите интегритета друштвене својине. И поред многих ограничавајућих фактора, процес трансформације се одвијао променљивим интензитетом, а велики број предузећа био је претворен у јавна.

Карактеристике привредног система Србије који функционише у новим условима су: 1. заокруженост односа власништва над средствима за производњу; 2. континуитет у спровођењу стратегије и политике развоја, и управљању процесима проширене репродукције; 3. погоршање међународног окружења и односа према Србији (још је далеко од уласка у ЕУ; дошло је до проглашења Косова и Метохије у самосталну државу, стварањем лошег имиџа о Србији у иностранству, негативно се утиче на већи долазак страних инвеститора, с чиме се не стварају услови за бржи привредни раст); 4. политичка стабилност,

пре свега континуитет демократских процеса неопходних за изградњу грађанског друштва и тржишне економије.

3.2. Основни типови савремених тржишних привреда

У досадашњој историји издвојила су се три типа, која иако носе заједнички атрибут „тржишна“ нису међусобно сасвим идентична. Ради се о следећем: 1. социјални модел тржишне привреде; 2. тржишна привреда оријентисана према потрошачу; 3. административно вођена тржишна привреда.

1. Социјални модел тржишне привреде - постоје три варијанте тог модела и то: континентални, амерички и јапански. Континентални преовлађује у земљама Западне Европе. Постоје више варијанти тог модела, јер се развијао у различитим условима социјалних, етничких, политичких, религијских и других специфичности појединих земаља. Оно што је заједничко јесте: друштвени договор којег прихвата већина. Држава преузима одговорност за заштиту човекове средине, да образовање свима буде подједнако доступно као и здравствена заштита, запошљавање и програм против незапослености, помоћ незапосленима и сиромашнима. Често се овакав институционални аранжман назива и „хумани капитализам“. Шведска се најчешће узима као модел „хуманог капитализма“, а Немачка као најбољи пример социјално-тржишне привреде. За разлику од Американаца Европљани испољавају већи степен солидарности, а у односу на Јапанце мноштво међусобних разлика. У избору између високих профита-дивиденди и социјалне стабилности, Европљани се опредељују за стабилност.

2. Тржишна привреда оријентисана према потрошачу – овај модел карактеристичан за САД, оријентисан према тржишту, настоји да обезбеди високу мобилност фактора производње, укључујући и рад. Улога државе сведена је на најмању могућу меру, али одређени облици регулације ипак постоје. Они су пре свега усмерени на заштиту потрошача, с чиме се подстиче потрошња, а занемарује штедња, што може довести до буџетског дефицита. При томе елементи социјалне политике (социјално и пензијско осигурање, становање, образовање, здравствено осигурање итд.) представљају домен приватне потрошње и тржишне регулације. То значи да појединци приватних компанија сами закључују уговоре са установама (болницама, осигуравајућим компанијама, пензионим фондовима, школама итд.).

3. Административно вођена тржишна привреда - типичан представник овог модела је јапанска привреда, затим привреде далекоисточних земаља тзв. „пацифичких тигрова“ (Кореја, Тајван, Малезија, Хонг -Конг, Сингапур и др.). Ради се о привреди, јединственој по својој производној усмерености и оријентацији на остваривању дугорочних циљева, по

тесној вези државе и бизниса и по великој способности прилагођавања. Основна развојна философија, огледа се у настојању да се оствари што већи удео светског тржишта, а не само краткорочно остваривање профита. Претпоставка за то је технолошко унапређење, пораст продуктивности и перманентно подизање ефикасности. У свему томе значајна улога државе је заштита домаћих произвођача. Домаће тржиште се штити од стране конкуренције док домаће фирме не постигну међународну конкурентност, мада се од самог почетка подстичу да се боре за позиције на светском тржишту. Ако позитивни ефекти изостану, престаће и заштитна политика државе, јер није дугорочна. Ова пословна логика је нарочито дошла до изражаја у Јапану, Кореји и Хонг-Конгу. Оправданост заштите од иностране конкуренције, проверава се јачањем конкуренције на домаћем тржишту.

3.3. Карактеристике тржишних привреда

Карактеристике тржишних привреда представљају најзначајније елементе на које се могу ослонити земље у транзицији приликом изградње сопственог модела тржишне економије. То су: а) владавина права; б) приватна својина; в) конкуренција; г) стабилност валуте; д) подстицање домаће штедње; њ) ефикасан порески систем; е) инфраструктура и заштита човекове околине; ж) могућност личног усавршавања; з) међузависност елемената. Појединачно размотриће се у наредном делу овог поглављу.

а) владавина права је неопходан услов за нормално функционисање тржишне привреде, замена за владање путем власти. Не постоји друштво које може да функционише без правне инфраструктуре. То се посебно односи на демократска и економски ефикасна друштва. Правна инфраструктура је основ политичким правима и економским слободама. Владавина права обезбеђује заштиту приватне својине, гарантовање приватних уговора и примат законима.

б) приватна својина - је доминантан облик својине у савременим привредама. Као друштвени однос, основа је демократије. Као критеријум формирања и управљања предузећем, она је претпоставка ефикасности. Кроз алокацију нето ефеката коришћења ресурса она подстиче промет, приватна својина и тржиште су у симбиотској вези и између њих постоји чврста веза, предузећа када су у приватној својини врло се одговорно односе када су у питању трошкови и цене.

в) конкуренција - је најважнији елеменат тржишне привреде. Показало се да и државна предузећа боље послују у условима конкуренције па се, у погледу ефикасности, конкурентска тржишна структура сматра важнијом претпоставком од приватно-својинског облика својине.

г) стабилност валуте - задатак сваке одговорне владе је да обезбеди стабилност валуте. То се постиже најпре ефикасном монетарном и фискалном политиком. Главни циљеви ових политика су: стабилност цена уз елиминисање инфлације, те постизање конвертибилности домаће валуте. Стабилност цена и надање да неће доћи до инфлације су неопходан услов за мотивисање предузећа ради предузимања одређених активности. Ограничавање инфлације је један од најтежих задатака економске стабилизације у процесу транзиције.

д) постизање домаће штедње - је битан чинилац успешног развоја. Земљама које су оствариле одређени ниво развоја, потребан је адекватан банкарски систем, који је у највећој мери приватан, софистициран и конкурентан. За оне који штеде - инвестирају морају бити утврђени финансијски инструменти како да своја средства пласирају под повољним условима и уз мали ризик.

ђ) ефикасан порески систем - претерано високи порези изазивају нижу запосленост радника и ангажовање мање количине капитала, што утиче на смањење укупног дохода, а тиме и прихода. Умерени порези доводе до повећања дохотка и прихода.[23, стр. 190] Тачна граница не може се тачно утврдити, с обзиром да зависи од нивоа развијености, традиција и навика у појединим земљама, због чега ова граница варира од једне до друге привреде. Јавна потрошња која прелази 50% ДБП делује ограничавајуће на ефикасност и инвестициону способност привреде.

е) инфраструктура и заштита човекове средине - успешна тржишна привреда захтева стабилну и поуздану инфраструктуру (телекомуникације, транспортне мреже, школе, болнице итд). Добре телекомуникације, транспортне мреже, квалитетан образовни систем, здравство и стамбена политика омогућавају мобилност робе, фактора производње и рада такође заштита животне средине представља императив времена. Пословни људи и становништво схватајући значај оснивања животне средине, спремни су да преко пореза и такси учествују у напорима да се што боље обави.

г) могућност за лично усавршавање - с обзиром да се све већи број једноставних послова аутоматизује, у случају губитка посла, поставља се питање да се уз одговарајуће образовање и дошколовавање пронађе посао.

х) међузависност елемената- сви наведени елементи су повезани и међузависни. Тако на пример конкуренција и приватна својина показују висок степен међусобне повезаности. Неопходна штедња за инвестиције неће притицати ако валута није стабилна, или ако су порези превисоки. Да би се остварила интеграција у светску привреду и инострану конкурентност, потребна је конвертибилност валуте.

3.4. Економска парадигма социјализма и проблеми социјалистичких привреда

Циљеви социјализма налазе се на курсу вековних тежњи прогресивне људске мисли, те остаје да се изналазе ефикасније методе и средства за њихово остварење. Међутим у последњој деценији XX века све социјалистичке земље су достигле крах. Високе стопе привредног раста које су у једном периоду оствариване, биле су нереално приказиване. Тако је уз незнање ишло и свесно фалсификовање чињеница, чиме је одгађано сазнање о успоравању раста и економској кризи. У свим земљама Источне Европе и у Југославији током 1989. долази до „великог праска“. Етапа монистичког развоја је завршена, треба прећи на плуралистичку етапу. Пред нама је „прелазни период“. Какав је то нови „прелазни период“ социјалистичких земаља? То је прелаз из социјализма у капитализам. Криза је показала да се ради о мање-више ауторитарним режимима, чије су привреде почивале на принуди, а не економској мотивацији, те су нужно морале постати нерационалне. Излазак из кризе је могућ само кроз демократизацију система (политички плурализам) и радикалну трансформацију облика својине. Оне су морале кренути путем радикалних реформи, како би успоставиле везу са развијеним земљама света.

Ако се критички посматра парадигма социјализма, видеће се да јој се критика упућује од стране Брукуса. Он је још 1922. писао да је кључна слабост социјалистичке привреде одсуство предузетника. „Лица која су на челу социјалистичких предузећа, материјално не зависе од њиховог успешног рада, не губе ништа ако неуспешно раде.“ [24, стр.137] Хајек у свом делу „Пут у ропство“ из 1944. износи да централистичко планирање и колективна својина воде друштво у ропство и тоталитаризам. Хајек тврди да „планирање води у диктатуру, јер је диктатура најефикасније средство присиле и примене идеала, а као таква кључна ако централно планирање на велико треба да буде могуће.“ [25, стр.110] Хајек у ствари тврди да су хуманистички идеали социјализма и средства којима се она настоје остварити у великом нескладу. „Спонтани поредак“ генерира слободу и благостање, а „свесно друштво“ које се заснива на планирању и колективној својини води у неслободу и сиромаштво.

Са становишта операционализације економска парадигма социјализма се може поделити на два модела и то као: централно-плански модел и самоуправни модел. Централно-плански систем је постојао у источно-европским земљама, одмах после Лењинове смрти. Стаљин је напустио концепцију НЕП-а и увео систем у коме је у привреди и целом друштву доминирала политичка економија са потпуним монополом власти. У Совјетском Савезу је почев од 1928. год. формиран централно-плански систем који је трајао све до краја 80-тих и

почетком 90-тих година XX века. Самоуправни модел примењен је у Југославији. Битне карактеристике тог система су: друштвена својина над средствима за производњу, самоуправљање, постојање тржишта, глобално планирање.

3.5. Стратегија прелазног периода

Након слома социјалистичког друштвено-економског система у СССР-у, земљама источне Европе и у Југославији, у друштвеним наукама се појављује термин „транзиција“ кроз који треба да прођу те земље на свом путу избављења из дубоке и свеопште кризе „Оно што је социјализам (у свим својим емпиријским варијантама) прокламирао и програмирао чини га осебујним и парадоксалним: он је с једне стране себи задао највеће задатке, с највише утопијских садржаја, а са друге стране је највише спутао и онемогућио људске креативне снаге, које једино могу превладати дискрепанцу између датог и задатог.“ (26, стр.77) Стратегија преласка се огледа у изналажењу оптималног развојног пута којим друштво треба да се креће ка том циљу. С правом се истиче да криза социјализма траје од његовог настанка, због његове тежње да се раскине веза са три битна цивилизацијска достигнућа: 1. *плурализам тржишта* (тржишта робе и услуга, тржиште капитала и тржиште рада); 2. *плурализам својине* (јавна, приватна, акционарска, задружна, општинска); 3. *политички плурализам* (вишепартијски систем). [27, стр. 7] На нижој фази развоја, социјализам је показивао супериорност у погледу мобилизације ресурса и њиховог усмеравања на основне приоритете, као и у погледу радикалних структурних промена у привреди. С правом Бранко Миловановић истиче да је „велика контрадикција социјализма у томе што његова ефикасност доводи до његовог слома: што је ефикаснији на нижем степену развоја, утолико брже привреда достиже ступањ развоја на коме социјализам постаје неефикасан.“ [28, стр.440] Критичари социјализма су указивали да је уместо благостања и слободе остваривано сиромаштво и неслобода (ропство). Руски економист Брукус је још 1922. као слабост социјалистичке привреде истицао недостатак предузетника који би својом целокупном имовином били заинтересовани за успех производње. Социјалистичка привреда тежећи да превлада анархију капиталистичке производње може сама довести до „супер анархије“.

Сазнање да уз државну својину иде бирокупатска координација, а уз приватну-тржишна координација води ка закључку да се на државној и друштвеној својини не може развити права тржишна привреда. Зато је прелазак на тржишну привреду условљен процесом приватизације, која је „највећи плански подухват данашњице“ [29, стр. 107] Приватизација је кључно питање стратегије преласка на тржишну привреду, спроводи се у свим бившим социјалистичким земљама Европе, при томе не долази до напуштања планирања, како неки мисле. Уме-

сто бирократско-централистичког планирање уводи се делотворно планирање, за које је потребно добро тржиште, а за добро тржиште потребна је приватна својина. [29, стр. 56]

С обзиром да је у питању радикална промена, потребно је да се тај процес одвија плански, а за то је потребна добро осмишљена стратегија транзиције. Свака од бивших социјалистичких земаља мора разрадити сопствену стратегију, која би одражавала све битне националне специфичности, значајне за успех транзиције. Пре свега треба имати у виду ниво привредне развијености, привредну структуру, дефиците свих врста, монополске структуре привреде, досадашњу укљученост у међународну поделу рада и др. Веома су битни и неекономски фактори, као што су: културна матрица, традиција, религијска свест, дух колективизма и др. Није довољно да само стратегија буде конзистентна, већ и да у друштву постоје оне социјалне снаге које су у стању да је спроведу. За сваку стратегију је врло важан редослед потеза, како би се минимизирале неизбежне друштвене тензије и минимизирала цена друштвених промена.

3.6. Транзиција постсоцијалистичких привреда

Неуспеси ранијих реформи, крајем 80-тих година XX века добијају још боље доказе: реформе су пропадале не зато што је у процесу њиховог спровођења долазило до „одступања“ већ зато што се социјализам не може реформисати, јер му је својствена „конструкцијска грешка“, а то је државна (друштвена) својина као доминантан облик својине. Зато је Јанош Корнаи, могао да да општу дијагнозу неуспеха свих реформи социјалистичких привреда, која се своди на неразрешиву противречност „како придобити за активно учешће у спровођењу економских реформи оне који би у случају њиховог успеха изгубили дио сопствене власти.“ [30, стр.120]

Социјализам је доживео крах прво у привреди, а после и у осталим друштвеним подсистемима. За све социјалистичке земље карактеристика је драстичан пад друштвеног производа, мада су економисти на то указивали још 60-тих и 70-тих година XX века, нарочито након енергетске кризе. Претходна теоријска оспоравања о рационалности социјалистичке привреде, дата од стране Мизеса (1920), Брукуса (1922), Хајека (1935), олако су одбацивана као антисоцијалистичка. Када се десио слом социјалистичке привреде не предузимају се мере за његово спашавање, већ се пажња усмерава на транзицију постсоцијалистичких привреда у тржишну привреду. У досадашњем периоду долази до разарања елемената социјалистичке привреде, али не и успешног уграђивања елемената тржишне привреде, због чега се као резултат добија катастрофалан економски учинак. „Шок терапија“ је најчешће, обезбеђивала шок без терапије.

Као полазна и најзначајнија мера транзиције је приватизација. Јасноћа циља транзиције и предузете мере, уливале су велику наду у брзину ревитализације постсоцијалистичких привреда и њиховог каснијег све ефикаснијег функционисања. При томе се није губила из вида и „цена“ коју ће друштво платити у првим годинама транзиције, а која се састојала у паду друштвеног производа, порасту незапослености, социјалним напетостима, имовинској диференцијацији и др. На почетку је било јасно: нема више социјализма, треба следити пут првенствено земаља Западне Европе. Запад је требао дати готове рецепте, које ће за нас урадити Међународни монетарни фонд, Џефри Сакс и други експерти, а владе ће то спроводити. Конзистентност рецепата се не оспорава, али се убрзо увидело да разни модели „шок терапије“ не воде рачуна о социјалном *генотипу*, [31, стр. 85] као што су: традиција, колективизам, патернализам, егалитаризам и др. који се не могу од одмах превладати, те ће сваки програм који не води рачуна о тој чињеници несрећно завршити. Посебно је питање усклађивања начела економске ефективности и начела друштвене правде. Руски економиста Новик истиче да се „оптимални модел друштва ослања на параметар „слобода“ који је основа „бочних“ параметара - ефективности и правичности“. [32,стр.120] Међутим, наде у успешну ревитализацију постсоцијалистичких привреда, убрзо су пољуљане искуствима са дотадашњом приватизацијом. Настале су велике социјалне разлике 5-10% нових богаташа, а 90 -95% сиромашног становништва.

3.7. Својина, слобода и креативност

Начело слободе води успону индустријске буржоазије и развоју либералног капитализма који афирмише приватну својину, предузетништво, слободну конкуренцију и правну државу. Поларизација богатства, и сиромаштва доводи до борбе двају начела: слободе (заступљено у капитализму) и једнакости (заступљено у социјализму). Ако се посматрају сви социјалисти од Мора до Маркса видеће се да се сви они боре за слободу и једнакост, не увиђајући како је то Хајек у свом делу „Пут у ропство“ (1944), доказао да су та два начела у супротности. Он истиче, да сва она друштва, која су полазила од начела једнакости у пракси, производила сиромаштво и неслободу, а она која су полазила од начела слободе - богатство и неједнакост. Он сматра да су циљеви којима стреме социјалисти и средства којима те циљеве мисле да остваре, у драстичном сукобу. Невоља са социјализмом је, дакле, у средствима, а не у циљевима. [25, стр. 120] Ту несагласност између циљева и средстава, констатује и Љубомир Мацар: „Они који се у име презрених на свету боре за социјалну правду, а истовремено бучно осуђују тржиште и његову индивидуализовану власничку основу – дубоко су контрадикторни и у многим својим практичним акцијама дијаметрално окренути против свог

сопственог идеолошког опредељења.“ [33, стр. 289] Ако се посматра какав је резултат двовековне борбе између индивидуализма (капитализма) и колективизма (социјализма) јасно је да је економско друштво засновано на индивидуалној својини, предузетништву, „тврдом буџетском ограничењу“ и јакој правној држави у предности у односу на политичко друштво засновано на власти и корупцији, „меким буџетским ограничењем“, друштвеној својини, државном управљању над привредом. То је уједно доказ у ком смеру треба да крену постсоцијалистичке земље у процесу транзиције. При томе свака земља мора да има свој алгоритам транзиције, који би одражавао специфичност социјално-економског генотипа сваке конкретне земље.

На путу ка тржишној привреди и демократском грађанском друштву морају се превладавати многе наслеђене препреке и укорене предрасуде. Стратешка опредељења морају бити подстакнута са тактички добро одабраним следом догађаја. Досадашња искуства са „шок терапијом“ и „градуализмом“ су поучна. „Шок терапија“ у једној земљи може дати добре резултате а у другој не. Оно што је добро за Чешку или Словенију не мора бити и за Србију. Процес приватизације се суочава са многим проблемима, доживљава као ретроградни процес, а не као услов грађанских слобода и неспутане креативности. Због аутократског система власти, приватизација у Србији је праћена корупцијом, слобода индивидуе - са ризиком и несигурношћу, те како запажа Адам Михњик „антикорупцијска реторика често постаје антиреформска реторика.“ [34, стр. 36.]

3.8. Политика - поље отпора трансформацији привреда

Диференцирање два типа друштва- политичко које тежи да максимизира власт и економско које тежи да максимизира својину омогућава да се процес транзиције схвати и као преображај политичких у економска друштва.

И у економској теорији Србије, већ дужи временски период значајан је уплив неекономских фактора (пре свега политичког фактора) на привредни развој. Разлози због којих се економија па и остале друштвене науке налази у таквом односу према званичној идеологији и политици су наддетерминација политике над економијом, зона аутономног деловања економије је практично потпуно ишчезла. Тражење оптималног решења скоро да је изгубило „сваки смисао“. Да би економска наука стекла достојанство, она се мора мешати у политику и мора указивати на она решења која не доводе до оптималних резултата, односно да одређе не политичке мере имају цену коштања. Такво мешање економије у политику је нормално како би се изнашло оптимално решење за употребу ограничених ресурса, и да нико други осим економиста није надлежан да указује када и у којој су мери политичке одлуке препрека еко-

номској ефективности. Највећем броју економиста јасно је да постсоцијалистичке земље своју ревитализацију могу доживети само трансформацијом у тржишну привреду, те је у вези са тим потребно изналажење оптималног алгоритма транзиције, који поред општих елемената транзиције, мора да изрази и сву специфичност конкретне земље и њене привреде.

3.9. Реформа државе - услов успешне транзиције

Транзиција је друштвени посао у коме држава има битну улогу. У земљама у којима се држава „повукла“, дошло је до беззакоња, енормне корупције, и зато је плаћена висока цена а направљени помаци на транзиторном путу били мали. Оне, пак земље које су након смене политичке елите добиле компетентне владе и одмах кренуле са успостављањем института демократског друштва и тржишне привреде, забележиле су мању трансформациону рецесију и брже су прешле на позитивне стопе привредног раста. Увидело се, да успех није зависио од опредељења за шок терапију или градуализам, колико од способности државе да успостави институте тржишне привреде. Ово искуство и сазнање је драгоценост за земљу Србију. Међутим, иако је 2000. год. дошло до смене политичке елите, није дошло до битне реформе саме државе, тако да су остале неефикасне и законодавна и извршна и судска власт.

Влада Србије не успева да на јасан начин разграничи надлежност државе и бизниса. То питање није довољно проучено ни на теоријском плану. Тако на пример, Закон о приватизацији уз све његове добре стране, омогућава Влади да задржи улогу генералног менаџера привреде када се ради о приватизацији путем продаје, тако да јој не остаје довољно времена за стварање институционалног амбијента у коме би привреда могла да се користи тржишним слободама у оквиру задатих „правила игре“. А такве слободе и постоје само када изостаје државна интервенција изнад неопходног нивоа да се такве слободе одрже. Неке од најновијих мера Владе нису на линији онога што препоручује нобеловац Штиглиц. Он саветује да се влада мање бави „спашавањем“ старих предузећа, а да већу пажњу поклони настајању нових. „Прецењена валута и високе каматне стопе су рецепт за пропаст“ - изричит је Штиглиц [35, стр. 11]

Пошто је за владу која спроводи транзицију битно да има поверење народа и национални консензус око стратешких опредељења, она ће то лакше постићи ако њен програм и алгоритам транзиције у пуној мери респектује специфичност националног менталитета и социјалног генотипа. Задатак државе је да организује приватизацију на шта указују и теоретичари Џефри Сакс и Липтон, као и досадашње искуство. Све активности које су карактеристичне за одвијање процеса транзиције могу се синтетички приказати у три

области: 1. макро-економска стабилизација; 2. либерализација економских токова; 3. приватизација. О њима ће више речи бити у глави IV.

3.10. Глобализација и транзиција

Основни циљ глобализације је ширење на све делове света и прожимање свих области живота и рада. „Приватно власништво, индивидуалне слободе и демократија су јој лице, њене покретачке снаге, а профит и увећање капитала основни циљ.“ [36, стр.32]

Глобализација у земљама у транзицији има утицај на пораст незапослености и повећање неједнакости у дохоцима [37, стр.317.] Мале и неразвијене земље, као и земље у транзицији немају другог избора него да прихвате правила глобалног система, да минимизирају негативна а максимизирају његова позитивна својства. Ове земље врше уступање вишка ресурса и јефтине радне снаге, од чега користи имају само развијене земље, значи све већи део светске радне снаге је укључен у међународном протоку трговине, капитала, што доприноси међународном зближавању тржишта рада. Неки посматрачи глобализацију виде као место „где свет постаје огромна пијаца где нације торбаре своју радну снагу, у конкуренцији једна у односу на другу, нудећи најнижу цену за обављање посла.“ [38, стр.491] Стога и забринутост да ће интензивнија глобална конкуренција створити притиске за снижење најамнина и стандарда рада широм света [39, стр. 151] Међутим не треба изгубити из вида да свака земља за себе одређује ниво запослености, најамнине и стандарде рада.

Ако се посматра однос глобализације и транзиције, на први поглед изгледа да су то два различита и неповезана процеса. Глобализација, као тенденција повезивања привреда на светском нивоу, присутна је већ неколико деценија у теорији и пракси. Транзиција је пак везана за постсоцијалистичке земље и представља прелазни период кроз који те земље треба да прођу на свом путу избављења из дубоке и опште кризе и прикључе се демократским и економски ефикасним друштвима. Поставља се питање да ли су ова два процеса међусобно повезана? Одговор је позитиван, јер управо транзиција подразумева прелаз социјалистичког у капиталистички глобални систем. Опредељење ових земаља да напусте концепт нетржишне или квази тржишне привреде и приступе изградњи тржишне привреде, подразумева њихово интегрисање у светске развојне токове уз очекивање подстицаја од глобализоване светске привреде и међународних финансијских и других институција. Без обзира што се говори о глобализацији светске привреде и њеној хармонизацији, она се углавном одвија у оквиру постојећих регионалних блокова, који су окупљени око САД, ЕУ и Јапана, тако да су постсоцијалистичке земље углавном окренуте према земљама ЕУ. За већину од њих укључива-

ње у токове глобализације значи подношење захтева за пријем у ЕУ и испуњење услова које им она постави. Услови о којима је реч, не иду у прилог постсоцијалистичким земљама, јер се фондови намењени развоју неразвијених земаља и подручја, стављају ван домашаја потенцијалних придошлица. Неповољна је, и околност да територија земаља кандидата одмах постаје део Уније за робу, капитал и услуге из земаља чланица, али обрнуто не важи, односно радници из тих земаља немају слободан приступ на тржиште рада Уније. Тако се много хваљени принцип либерализације примењује једнострано.

Земље у транзицији морају да узму у обзир своје спољашње окружење. Сматра се да је кључни услов њихове успешне транзиције чињеница да су те земље део глобалне економије и да ће морати да живе са њеним добрим и лошим последицама. Сам поглед на земље у транзицији указује да што је транзиција успешнија, то је мања могућност настанка кризе и блажији утицај спољашњих фактора. Дакле земље у транзицији морају бити свесне чињенице да се у процес глобализације укључују кроз процес транзиције. Изградња новог система не значи, истовремено и успешну транзицију. Успешан је онај систем, који омогућује укључивање у глобалне токове.

Земље у транзицији треба пажљиво да прате догађаје у светској привреди како би адекватно реаговале на промене у окружењу, и то има две димензије: краткорочну и дугорочну. Краткорочна подразумева постизање што бољих резултата у међународној размени, полазећи од постојеће привредне структуре, могућности извоза и експанзије. Дугорочна димензија подразумева промену привредне структуре и укључивање у међународну размену у привредним сегментима у којима се на најбољи начин комбинују локална успешност, коришћење домаћих ресурса и висока вредност размене са иностранством.

Г Л А В А I V

ПОЈАМ, СУШТИНА И РЕЗУЛТАТИ ТРАНЗИЦИЈЕ

4.1. Појам и економска суштина процеса транзиције

Транзиција (потиче од латинске речи транс = преко и ире=ићи, што значи прелаз из једног стања у друго), као појам пре његове савремене употребе среће се у три случаја. Бухарин је под „економском прелазног периода“ имао у виду прелазак из капитализма у социјализам. Доб га је користио за прелазак из феудализма у капитализам. Трећи пут је коришћен после Другог светског рата за означавање преласка са ратне на мирнодопску привреду. Са економске тачке гледишта транзиција се може дефинисати као прелазак из једног система у други тј. као трансформација планске економије и успостављање тржишног начина привређивања.

У савременој економској литератури сусрећу се два схватања. Прво, полази од става да је пројекат транзиције ослоњен на новија сазнања економске теорије која потичу из 70-тих и 80-тих година XX века, као и коресподентних економских политика током 80-тих година, такође XX века. Представници овог схватања имају у виду промене у систему и економској политици којима се функционисање савремених привреда и друштва прилагођава постојећим развојним условима и захтевима. Ради се о привредама које су функционисале са одлучујућом улогом тржишта и са приватном својином. На макро нивоу присутан је процес дерегулације, а ради повећања активности долази до значајне денационализације.

Технолошки развој и развој знања су главни чиниоци оваквих процеса. Друго схватање, је уже зато што транзицију ситуира у постсоцијалистичке земље Источне, Централне и Југоисточне Европе. Сматра се да се ради о прелазном периоду, кроз који треба те земље да прођу на путу свог избављења из опште кризе и прикључе се демократски и економски ефикасним друштвима. Целовит пројекат и сложени процес преласка из нетржишног (квази-тржишног) система у тржишну структуру, назван је у савременој економској науци процесом транзиције.

За транзицију Б. Ракић каже: „...овај процес подразумева много више од елиминисања ценовних диспаритета, приватизације, државне својине и декласираности, не односи се само на економски систем, већ на све сегменте друштва: политички, који је управљао привредом, социјални, институционални, законски, културолошки, а почиње од урушавања социјализма као система у Совјетском Савезу и земљама Источне, Централне и Југоисточне Европе у периоду од 1989-1991 год. Транзиција као процес у Србији је закаснила из добро познатих догађаја током девете деценије XX века (распад СФРЈ, санкције, бомбардовања), оно што је у том периоду било урађено односи се на политичком пољу, а о транзицији у правом смислу речи се може говорити тек након окобра 2000 године. Незавршена економска транзиција је главни разлог неповољних перформанси привреде и њене ниске конкурентности ...“ [40 стр. 154.]

Теоретичари Светске банке за обнову и развој под транзицијом подразумевају период у коме постсоцијалистичке земље треба да замене централизовано планирање ефективном тржишном привредом која ће обезбедити стабилан раст животног стандарда становништва. Транзиција по њима представља „...преображај фундаменталних принципа функционисања економије и основних институција, које опредељују понашање постојећих структура у друштву и служе им као њихови оријентири. Да би прелаз био успешан треба трансформисати институционалну основу друштвеног система“. [41 стр.47] Проф. др Божидар Церовић тврди да се транзиција односи на реструктурирање државног сектора и изградњу нових до тада непостојећих тржишних установа, као и промене у својинској структури.[42 стр.41] Имајући у виду да транзиција представља процес прелажења постсоцијалистичких земаља у тржишну привреду и демократски систем, као закључак може се рећи: да је транзиција економска замисао, план којим се жели на најлакши начин извршити прелаз на тржишни начин пословања; део промена које су се догодиле крајем прошлог века у светској привреди; да су оне изазване новим развојним токовима и околностима; оне се предузимају како би се остварила већа ефикасност привреде; да се ради о преласку нетржишне или недовољно тржишне привреде постсоцијалистичких земаља у тржишну привреду.

Предузете промене се врше како да се расположивим средствима остваре максимални резултати. Економска историја показује да се наведени циљ не остварује увек истим ресурсима. Напредак науке и технике, нова сазнања и већа самоиницијативност у раду утицали су да се савремени привредни системи заснивају на принципима веће слободе и самосталности. Упоредо са овим спроводи се и процес повезивања светске привреде, који намеће бројне задатке свакој националној економији, који се огледају у општем захтеву за бољим коришћењем извора.

Транзицијом је потребно не само да се преласком на тржишну привреду повећа њена ефикасност, већ и да се олакша процес њеног укључивања у светску економију. Поставља се

питање на који начин ? Пре свега кроз оптималну дистрибуцију извора на разне употребне начине у производњу, како би се исти или виши обим производње остварио уз што мање трошкове по јединици производа. Транзицијом треба да се унапреде обе компоненте ефикасности, што се може приказати кроз два поједностављена примера.

Први се односи на алокацију ресурса. Како је срж процеса транзиције прелаз на тржишну привреду, што значи да тржиште треба да постане одлучујући механизам алокације. Она се врши тамо где су ресурси најпотребнији, уз што повољније услове, на основу економских критеријума, при чему је потребна конкуренција, а то се постиже глобализацијом, која ствара велико светско тржиште.

Други пример односи се на ефикасност производње. Како процес транзиције подразумева својинску трансформацију, то значи да предузеће које је у приватној својини, остварује далеко веће резултате у односу на државно, јер уколико приватно не послује позитивно, престаће са радом, а државно ће и даље радити, јер има и друге мотиве ради којих је основано. На основу наведеног закључује се: економски смисао транзиције огледа се у настојању да се системским променама оствари што већа ефикасност у односу на ону која је остваривана у нетржишним или квази тржишним условима привређивања, што се постиже изградњом тржишних институција и структурним променама, а крајњи резултат је интеграција појединачних у светску привреду.

4.2. Циљ и модели транзиције

Према проф. др Ивану Росићу и проф. др Петру Веселиновићу: „Циљ који би транзицијом требало постићи је јасан - то је тржишна економија ослоњена на приватну својину, владавину права и институционално стабилну и демократску државу. У том процесу, који је свакако „болан“, долази до гашења и нестајања једних идентитета, а до формирања нових, до остављања нових институција на место превазиђених, до рушења старих структура и формирања нових тржишту одговарајућих, до изградње нових правила понашања на тржишним основама и до институционалног и функционалног дизајнирања целокупног друштва“. [43, стр. 339]

Циљ транзиције је стварање плуралистичког типа друштва, каква су данас сва развијена демократска друштва. Зато и Ланг констатује да се главни циљ транзиције „...економска ефикасност и стабилна демократија могу остварити једино пријелазом у други привредни и политички сустав“. [44, стр. 153] Циљна усмереност транзиције је усвајање модела карактеристичних за главне токове цивилизације. При томе истиче да се ради о увођењу тржишног система и стварању демократског поретка. Конкретна решења морају одговарати одређеној си-

туацији, историјским традицијама и прагматичној рационалности. Каквом друштву теже постсоцијалистичке земље извршењем транзиције? Друштву у којем постоји плурализам тржишта (тржиште робе и услуга, тржиште рада и тржиште капитала); плурализам својине (јавна, приватна, акционарска, задружна, општинска); политичком плурализму (вишепартијском систему). У таква друштва данас спадају земље Западне Европе, САД, земље тихоокеанског басена (Јапан, Јужна Кореја, Хонг Конг, Сингапур), скандинавске земље. Иако постоји читав низ заједничких карактеристика између ових земаља, постоје и одређене разлике, специфична обележја, па свака од постсоцијалистичких земаља треба да себи изабере адекватан узор.

Транзиција није апстрактан појам, па је при њеном моделирању потребно уважавати реално стање у свакој привреди и друштву на транзиторном путу. Моделирање још мање може претендовати на универзалност, ако се транзиција посматра као процес свеопштег преображаја постсоцијалистичких друштава и њихових привреда. Како земље Централне, Источне и Југоисточне Европе, пролазе кроз многобројне моделе транзиције, то се може рећи да не постоји оптимална формула нити модел за спровођење транзиције. Иако се могу дефинисати неке заједничке карактеристике, за све земље, ипак постоје и значајне разлике међу њима које се односе на „различите полазне тачке и околности са којима се улази у транзицију“.[45, стр.30] Управо, те разлике, условљавају потребу за разрадом сопствене стратегије која би одражавала све специфичности дате земље релевантне за успех саме транзиције.[46, стр.15] Код транзиције се не може говорити да се она спроводи по одређеном рецепту, нити да се нови односи, категорије и институције могу увести декретом, полази се од претпоставке да она „започиње са стартне линије“, „од нуле“ и да су елементи ентропије социјалистичког система учинили да постоји „институционална празнина у земљама које су збациле комунизам“.[47, стр.307]

Институционалне празнине су присутне пошто елементи социјалистичког система више не обезбеђују квалитетан раст, што не значи да оне не функционишу. Да то није тако, онда се не би могло говорити о транзицији. Управо то је и централни проблем транзиције, без обзира о којој се земљи ради. Он се састоји у дефинисању њене садржине и динамике полазећи од могућности избора постојећих институција. Транзицију је нужно ставити у контекст „путева зависности“, где је један пут дефинисан потребом превладавања институционалног контекста социјализма, а други пут је условљен постојањем тих институција. Конзистентност транзиције, теоријска и практична налази се у адекватној анализи односа између ресурса са којима располажу постсоцијалистичке земље и степена толеранције друштва на трошкове транзиције. Пошто тај однос није једнозначан, то значи да и сам процес транзиције не може бити дефинисан и примењен по једној формули.

Два основна приступа у спровођењу транзиције су: „шок терапија“ и градуализам. Присталице градуализма сматрају да је анатомија привредног система таква да се не може брзо променити, зато се залажу за дужи пут ка тржишној привреди уз превазилажење многих старих структура и механизма који су били присутни у социјалистичком систему. Залажу се за мешање државе у привреду. Пошто је реструктурирање малих предузећа са добром финансијском ситуацијом успешно, проблем се поставља код великих предузећа. Не умањујући значај малих предузећа, „присталице овог приступа сматрају да ће много година протећи док она не стекну довољно капитала и управљачких вештина за преузимање (куповином) великих друштвених (државних) предузећа. Евентуална куповина великих предузећа од страних инвеститора може да убрза процес али се у том случају због краткорочних интереса жртвују дугорочни циљеви. Наиме, масовна продаја пословне активности страним инвеститорима одлаже развој домаћег предузетништва.“ [1, стр. 23] Тако ће до успостављања чисте тржишне привреде постојати два сектора економије - тржишни и државни, која ће пословати у различитим фискалним и монетарним околностима. Тржишни сектор чине трансформисана предузећа и она послују у режиму „тврдих буџетских ограничења“ док државни сектор послује у режиму „меких буџетских ограничења“, и чине га нетрансформисана предузећа из области инфраструктуре и простором и ресурсима интензивне делатности као што су енергетика, путеви, железнице. Овој групи припадају и губиташи чијој ликвидацији држава не приступа из социјалних разлога.

Присталице „шок терапије“ теоријско упориште имају у монетаристима, али се не одричу мешања државе у привреду, како би стимулисала привреднике ради повећања ефикасности производње и животног стандарда становништва. Такво мешање било би усмерено на поспешивање предузетништва, приватног сектора, разноврсност економије и конкуренције. Присталице ове теорије залажу се за брзе и одлучне промене, не само тржишне, него и системске, институционалне, како економије тако и друштва. Њихова основна идеја је да предузеће налази начина да на нове иницијативе реагује рационално. Нека предузећа ће се одржати, друга ће нестати, у зависности од тога како се спроводи приватизација. Они сматрају да са реализацијом треба одпочети одмах, из два разлога: прво, да је главна препрека радикалним променама укорењено економско понашање, које се не мења тако брзо; друго, да старе структуре не би имале времена да укоче транзицију, па зато треба све одмах урадити. Они сматрају да треба одређени број критичних тржишних институција одмах увести, пре свега тржиште и приватну својину. Другим речима, полази се од становишта да ће се до тржишне привреде доћи приватизацијом својине, либерализацијом цена, стабилизацијом валуте и увођењем слободне конкуренције. Најизразитији присталица „шок терапије“ је амерички економиста Џефри Сакс који доказује да је једино она делотворна, јер градуализам одлаже

промене, не отклања инфлацију која прераста у хиперинфлацију.

Сагледавајући предности „шок терапије“ руски теоретичар Кудров сматра „да су боље резултате добиле земље које су кренуле путем радикалне реформе. Оне су већ прошле период економске кризе и оствариле стабилизацију, па је чак почела да расте и производња“.[49, стр. 18] Најбољи примери за то су Пољска, Литванија, Летонија, Естонија. Образлажући предности „шок терапије“ Кудров истиче да је друштво дужно да плати цену свог развоја мимо главног пута цивилизације. Избором наведеног приступа друштво се не ослобађа тог плаћања „...али га чини знатно мањим него при еволутивној стратегији“.[49, стр.20]

Питање којим путем кренути у транзицији није без значаја. Присталице „шок терапије“ главни аргумент виде у томе како би се зауставило даље „топљење“ друштвеног капитала, и што би се у кратком року створиле претпоставке за тржишну привреду. Поборници градуализма сматрају да „ако смо декретом ушли у социјализам и платили високу цену због тога, зар треба правити исту грешку-декретом уводити капитализам“ [50, стр.400]

Оптималан приступ транзицији садржан је у комбинацији елемената „шок терапије“ и градуализма. Макроекономска стабилизација, снижење инфлације, уравнотежење буџета могу се завршити релативно брзо (може се рећи припадају шок терапији), али изградња тржишне структуре на којој ће владати конкуренција, изградња повољних услова за развој предузетништва, укључујући и законе за успостављање и развој тржишне привреде не може бити брзо спроведена, јер захтева времена и прилагођавање. Приватизација се такође не може брзо завршити.

4.3. Основни садржај и идеолошке предрасуде процеса транзиције

Основни смисао транзиције јесте превођење система из нетржишне у тржишну привреду. Собзиром да је она сложен пројекат, не сме се препустити стихији. Као њене главне активности наводе се: макроекономска стабилизација, либерализација домаћих цена, спољнотрговинска либерализација, институционалне промене и приватизација.

4.3.1. Макроекономска стабилизација

У бившим социјалистичким земљама макроекономска стабилизација има приоритетан значај и представља полазну основу за успешно спровођење транзиције. То је узроковано изразитом економском нестабилношћу ових земаља, као и чињеницом да се без заустављања пада производње и елиминисања инфлације не могу реализовати неопходне реформе.

Према проф. др В. Лековићу (који цитира Клајна): „Према Клајну, критеријуми макроекономске стабилности били би следећи: - одржавање инфлације на нивоу испод 10%; - одржавање високог степена запослености; - остваривање високог раста производње - изнад 5%; - одржавање равнотеже између расподеле прихода; - обезбеђење основних социјалних услуга становништва; - изградња инфраструктуре државе; - одржавање равнотеже платног биланса земље; - одржавање унутрашње фискалне равнотеже; - одржавање понуде новца под контролом – на принципу благог раста“. [58 стр.316]

Спровођење програма макроекономске стабилизације представља прву фазу у процесу транзиције и он обухвата: антиинфлациони програм; политику уравнотежења буџета; кредитно-монетарну дисциплину и реформу пореског система.

Када је у питању инфлација, за њено елиминисање неопходна је примена строге монетарне и фискалне политике. Добро осмишљен и спроведен антиинфлациони програм елиминисаће инфлацију у кратком року, а то доводи до стабилизације девизног курса. Међутим, на дужи рок макро- економску стабилизацију могуће је постићи једино растом производње и већом ефикасношћу привређивања, па је у том смислу неопходна већа динамика инвестирања.

У претходних десет година Србија није успела да одржи једноцифену стопу инфлације. Она је углавном осцилирала око 10%, и то је углавном резултат аранжмана Србије са ММФ-ом, који је инсистирао на рестриктивности монетарне и фискалне политике. За макроекономску стабилност битно је да монетарна политика буде дисциплинована и доследна. Предности које доноси таква политика огледају се у стварању услова за здраво предузетничко понашање.

За дугорочну макроекономску стабилност, неопходно је, уз адекватну економску политику спровести и реформе пореског система, како би се порески систем прилагодио тржишним условима привређивања. Стога се порески систем мора радикално трансформисати у правцу повећања ефикасности прикупљања пореза да би се држава могла финансирати из реалних извора и на тај начин спречити настанак буџетског дефицита и подстицање инфлације.

Када су у питању макроекономски индикатори у Србији, може се рећи да је од 2007. год. уочљиво опадање БДП. Нарочито је опала индустријска производња, а дошло је и до смањенја извоза. Што се тиче незапослености, она је јако висока и представља горући проблем наше економије. Други јако битан макроекономски индикатор јесте стопа инфлације. Почетком 2009. год. Народна банка Србије прешла је са решавања проблема базне инфлације на решавање инфлације малопродајних цена. У 2009. год. Народна банка Србије променила је своју политику и смањивала референтну каматну стопу у неколико корака у настојању да подстакне ликвидност динара и да подржи посрнулу домаћу привреду. Међутим, инфлација је остала релативно висока у Србији због великих повећања регулисаних цена и перманентно високих инфлаторних очекивања. Што се тиче фискалне политике, она је била експанзивна у

претходном периоду. Међутим, пошто су се јавне финансије убрзано погоршавале почетком 2009.год. у Србији су извршена одређена буџетска прилагођавања, али су се она показала недовољним да стабилизују јавне финансије у Србији.

Монетарна кретања код нас су непрекидно под утицајем геополитичких шокова и домаћих политичких догађања. Ипак, у претходном периоду девизни курс динара није измакао контроли захваљујући политици пливајућег курса и ефикасној монетарној политици, а кретање курса је стабилизовано. Истовремено, банкарски сектор Србије није имао последице турбуленције светског финансијског тржишта, настале због краха хипотекарног тржишта, јер наш банкарски систем не функционише по моделу одобравања и препродаје кредита, већ се кредит задржава у билансу банке до доспећа. Међутим, суша 2009.год. узела је свој данак и на монетарном терену. Раст инфлације у Србији у великој мери је резултат и повећања цена пољопривредних производа.

Узимајући у обзир изазове из иностранства, макроекономска стабилност код нас је на задовољавајућем нивоу. Ти изазови имају за резултат значајно повећање маржи и отежано задуживање у односу на претходни период. Ако томе додамо и унутрашње изазове, попут поновних избора и значајног повећања цена пољопривредних производа, онда се једноставно намеће закључак да се макроекономска стабилност добро одржава и одолева овим изазовима. Србија ће у будућности наставити са реформама у овом домену, које су јако важне ако узмемо у обзир чињеницу, да је нашој земљи потребна финансијска подршка из иностранства, не само да би се подржао привредни развој, већ и да би се финансирао текући платни дефицит.

У земљама у којима је требала да се спроведе транзиција крајем 80-тих година XX века владала је макро-неравнотежа. Код једних је владала спољна неравнотежа (већи увоз него извоз), код других висока инфлација и велики унутрашњи губици у банкарском сектору. Међу самим земљама у транзицији постојале су разлике које су опредељивале њихове реформске процесе. Прво, ширина макро-економских дебаланса (интерних и екстерних), друго, степен децентрализације економског управљања и ширина тржишта пре реформе; треће, обим активности приватног сектора пре реформе. Величина и тип макро дебаланса који су произведени пре транзиције имају по њима значајан утицај на могућу брзину и дизајн реформских програма.

Транзиција има негативан утицај на привредну структуру у кратком временском интервалу, а спороводи се ради дугорочних ефеката. Негативне последице транзиције у кратком року су: инфлација, успоравање привредног раста, пад производње (укупне а нарочито индустријске), пораст незапослености и социјална несигурност. Како је наслеђени ниво перформанси низак, а акумулација је угрожена екстерним дугом оне не могу брзо да

превазиђу транзиционе трошкове.

Унутрашња макро-економска нестабилност у постсоцијалистичким земљама појављује се у различитим облицима од којих је најчешћа висока остварена инфлација. Она се мора елиминисати да би структурна трансформација била успешна, јер инфлација која би претила либерализацији, проузроковала би озбиљне економске и политичке тешкоће у реализацији транзиције потенцирајући неравнотежу фискалног биланса. Инфлација је и даље у супротности са основним циљевима трансформације економског система, јер онемогућава рационалну економску калкулацију.

Екстерна неравнотежа се изражава растућом задуженошћу ових привреда, што је био погодан начин за ублажавање унутрашњих дефицита и дебаланса. То је била стратегија привременог решавања краткорочних проблема уз високу цену њиховог вишеструко неповољног на растања у будућности. Спољна неравнотежа је комплемент са унутрашњом, док су обе заједно израз и последица дубоких функционалних поремећаја и дефеката социјалистичких привреда.

Ниједна од постсоцијалистичких земаља није успела да задржи привредни раст, а да претходно није смањила инфлацију на умерени ниво. Реални ГДП почео је да расте после стабиловања инфлације, с тиме што је стабилизација билансно везана са поправљањем стања у јавним финансијама. Земље које су постигле макроекономску стабилност, оствариле су и бржи привредни раст, при чему је смањење фискалне обавезе било врло значајно за успех стабилизационих програма.

4.3.2. Либерализација домаћих цена

После фискалне и монетарне стабилизације треба спровести ценовну либерализацију. По неким мишљењима треба је спровести истовремено са стабилизацијом, а по неким после стабилизације. Драган Ђуричин сматра да је треба спровести паралелно са макроекономском стабилизацијом, јер ће њен ефекат бити повољнији, а транзиција бржа.[48, стр.54] Домаћу ценовну либерализацију треба обавити веома брзо из разлога: прво да би тржиште могло да дејствује са својом алокативном функцијом; друго, она је ефикасан инструмент како да се елиминишу принудне несташице; треће, она је неопходан услов за елиминисање субвенција, односно пореских олакшица чиме се омогућава смањење буџетског дефицита; четврто, без ценовне либерализације није могуће извршити праву приватизацију.

Либерализација цена је неопходна на самом почетку транзиције, јер како каже проф. Љ. Јоксимовић: „Све дотле док су цене нерационалне, профити и губици не могу бити ваљани показатељи ефикасности и стога не могу служити као поуздане смернице за одлуке о томе

која предузећа би требало затворити а за која би требало обезбедити средства ради повећања инвестиција.“[52 стр.239] Затварање предузећа чије су цене производа држане испод реалне вредности није решење за њихове финансијске губитке. Предузећа се не могу сматрати одговорним за своју рентабилност ако влада одређује цене.

У постсоцијалистичким земљама треба афирмисати тржиште и тржишне принципе. При томе већина економиста полази од стандардног неокласичног модела, а врло мало се разматра да ли је то адекватан модел за садашњи процес трансформације. Познато је да је неокласични модел равнотежни модел привреде, у коме се економски актери рационално понашају максимизирајући своју корисност, што претпоставља њихову потпуну информисаност о ситуацији на тржишту. Тржиште може привремено да буде у стању неравнотеже, али се под дејством тржишних снага врло брзо враћа у стање равнотеже. У стандардном неокласичном моделу под претпоставком да постоји слободно кретање фактора производње промена релативних цена обезбеђује остваривање равнотеже. Неповољни почетни услови на микро и на макро нивоу могу успорити успостављање равнотеже, али је не могу онемогућити све док цене одражавају услове понуде и тражње на тржишту. Зато треба уклонити све препреке слободном кретању фактора производње и флексибилности цена. У једном таквом моделу тржишта увођење додатних институција је сувишно, с обзиром да процес транзиције подразумева промену постојећих институција, неокласичан модел не обезбеђује теоријску основу за анализу процеса транзиције.

Услед либерализације цена, може се догодити да је цена код неких производа опала. Предузећа која производе те производе, ако остану без финансијске подршке, принуђена су да смање или потпуно престану са производњом. Код неких пак производа, услед пораста цена доћи ће до пораста тражње. Нови односи цена захтевају прилагођавање агрегатне понуде постојећим условима, тј. промену привредне структуре, а то се не може остварити у кратком већ за то треба дужи временски период, у којем може доћи до пада производње и пораста незапослености.

4.3.3. Спољнотрговинска либерализација

Професор Љ. Јоксимовић у горе поменутом делу такође наводи да: „Политиком слободне трговине домаћи произвођачи се излажу иностраној конкуренцији и отвара се могућност за брже повећање квалитета, преко низа концесија, маркетинга и других аранжмана заједничких послова са иностраним предузећима“.[52 стр.238] Овај пут могу да користе све постсоцијалистичке земље и оне ће га све више користити како буде напредовао процес транзиције. Са овог становишта може се очекивати значајан раст трговине, посебно индустријске трго-

вине, у конкуренцији са тржишним привредама. Слободна спољна трговина пружа систем рационалних цена за добра која су предмет међународне трговине али не и за добра која не иду у размену.

Процес реализације укључује две врсте трошкова. Први су тзв. дистрибуциони трошкови. Друга група проблема односи се на биланс плаћања. Под осталим једнаким условима доћи ће до раста увоза који неће одмах бити усклађен са растом извоза. У одсуству слободног прилива иностраног капитала, контролисана спољна помоћ може бити од велике користи. Либерализација спољне трговине представља главну контраверзу о томе да ли је спровести истовремено са фискалном и монетарном стабилизацијом или одвојено, односно да ли се одредити за градуализам или „шок терапију“. Фишер и Гелб сматрају да се треба спровести после макро-економске стабилизације, а као основне аргументе наводе: прво, приходи од царина су значајна ставка у буџетима сваке земље; друго, спровођење спољнотрговинске либерализације не може успети јер се спроводи у условима погрешних тржишних сигнала; треће, у условима високе инфлације присутан је прецењен девизни курс, што условљава пораст спољнотрговинског дефицита; четврто, реформа спољне трговине задире у интересе многих интересних група, економски моћних и добро организованих. Она условљава сељење економских ресурса од фирми губиташа према успешним фирмама и може утицати на незапосленост и на велике социјалне притиске да се либерализација спољне трговине заустави. Исто тако, истовременим спровођењем стабилизације и спољнотрговинске либерализације, може доћи до уједињења противника стабилизације и либерализације.

Представници ортодоксног правца инсистирају на истовременом спровођењу стабилизације и либерализације спољне трговине. Кашњење у спровођењу либерализације доводи до неефикасности и до дисторзије домаћих цена. Домаћа предузећа се суочавају са светским ценама које их приморавају да повећају ефикасност. „Без спољнотрговинске либерализације није могућа домаћа либерализација јер цене су деформисане и не указују где домаћа привреда има компаративне предности, као ни демонополизација домаће привреде“.[20 стр.35] Истовремено стабилизација и либерализација, јасно показују да је влада чврсто одређена да спроведе транзицију у целини. Либерализација може бити за кратко време остварена, за разлику од других активности транзиције. За неку земљу се сматра отвореном за спољну трговину ако се национални привредни субјекти сусрећу са мање ограничења при изласку на међународно тржиште, а такође и иностранци при уласку на то национално тржиште. Б. Бабић истиче да није спорно отварање домаће привреде, јер инострана конкуренција има вишеструко повољно дејство. Али ако се то отварање не спроведе добро, може имати и негативне последице, а као пример наводи либерализацију на Истоку, која је у великој мери допринела привредној депресији. Да би био остварен успех потребно је да две мере буду повезане: либерализ-

ација увоза и проглашење конвертибилности домаће валуте. Ова друга мера појачала је ограничење домаће производње повећањем цена увоза који је неопходан за процес домаће производње, с обзиром да се конвертибилност уводи након драстичних девалвација. То је имало за последицу губљење традиционалних тржишта, чије су цене одређене у чврстој валути и уз конвертибилност валута, дошло је до скока цене енергије које су привреде Истока тешко поднеле.

4.3.4. Институционалне промене

Институционалне промене започињу са уставним законом којим се предвиђа нови правни поредак и којим се гарантују основне економске, политичке и грађанске слободе. Уставни поредак се базира на приватној својини над капиталом. На бази Уставног закона доносе се закони који регулишу економске односе. Основни блок чине закон о својини и закон о уговорима. На основу њих се доносе закони који се односе на предузећа, банкротство, конфликтне интересе и сл. Последњи блок закона регулише економске односе, а односи се на монополе, финансијско тржиште, заштиту права индустријске својине и сл.

Финансијски систем такође спада у институционалну реформу и то како у домену финансијског тржишта тако и у домену фискалног режима. У вези са тим Драган Ђуричин каже: „Још при избору модела приватизације архитектуре транзиције се морају одредити за облик предузећа и модел контроле управе. Избор облика предузећа утиче на Закон о предузећима и Закон о банкротству (стечају) а избор модела контроле утиче на одговарајућу законску регулативу (Закон о банкама, Закон о финансијском тржишту и сл)“.[48, стр.42] Конципиран је и нов фискални систем, тако уместо пореза на профит и пореза на промет уведен је порез на новостворену вредност (ПДВ) и порез на личне приходке. Институционална реформа условљава и рачуноводствену реформу, долази до промене система информисања различитих корисника о финансијском стању предузећа. Рачуноводствена реформа подразумева хармонизацију рачуноводствених правила са искуствима у развијеним тржишним привредама. Рачуноводство нам је неопходно ради добијања информација о пословању фирме у новим условима, а да би се то добило неопходно је улагање у људски капитал. Потребно је стицање нових знања из менаџмента, финансија и маркетинга.

Сама транзиција отпочиње променом правног поретка. Правним поретком се дефинишу основна права и правила регулације економских односа. Он мора да обезбеди индивидуалне слободе и транспарентну државу јер демократија је услов за економски просперитет, а економски просперитет за последицу има развој демократије. Правна и регулативна инфраструктура обухвата три сета закона. То су Закони о својини, Закон о уговорима и Закон о угрожава-

њу поседа. Главни део правне и регулативне инфраструктуре је систем својинских права. Они ће бити ефикасни уколико су права универзална, ексклузивна и преносива. Искуство са друштвеном својином је показало да ресурси који немају власника бивају изложени уништењу.

Следећи блок правне и регулативне инфраструктуре чине Закон о предузећима, Закон о банкротству, Порески закон, Закон о конфликтним интересима, Закон о социјалној заштити као и закони који третирају различите облике регулације. Закон о предузећима регулише основне елементе предузећа, врсте предузећа, поступак оснивања и гашења. Закон о банкротству дефинише услове под којима предузеће које је запало у финансијске тешкоће иде у стечај или ликвидацију. Закон о порезу дефинише правила прикупљања пореског прихода. Закон о конфликтним интересима односи се на јавни сектор. Закон о социјалној сигурности је последица заштите појединаца који су угрожени реструктурирањем и изменама у регулативној инфраструктури.

Доношењем Закона о приватизацији, Закона о агенцији за приватизацију, Закона о акцијском фонду, као и низа подзаконских аката, ствара се могућности отпочињања процеса реструктурирања привреде Србије, затим оптимални услови за стабилан развој привреде, трајну социјалну стабилност грађана и њено укључивање у међународне економске токове.

Последњу група закона правне и регулативне инфраструктуре чине Закон о монополима, Закон о финансијском тржишту, Закон о финансијској својини, Закон о радним односима, Закон о заштити околине и сл. Ови закони имају висок степен комплементарности тако да се морају доносити паралелно. Тако на пример немогуће је раздвојити Закон о приватизацији од Закона о монополима и Закона о финансијском тржишту. Крајњи циљ институционалних промена је замена старе институционалне инфраструктуре карактеристичне за централно-планске привреде институционалном инфраструктуром својственом тржишним привредама.

О досадашњим резултатима институционалних промена код нас проф. др Петар Веселиновић каже: „Када је у питању наша земља, можемо рећи да други талас транзиције у Србији улази већ у десету годину, почевши од 2001. године. На том путу постигнути су знатни резултати и економски амбијент је битно промењен, као и својинска структура у привреди. Без сумње, темељи економског система су потпуно другачији него пре десет година, с обзиром да је економско законодавство у потпуности измењено и с обзиром да не постоји ниједна област која није захваћена битним променама. Упркос свему, не може се рећи да је процес транзиције окончан, па ни да је близу краја. Србија још увек није завршила изградњу тржишне економије, засноване на претежно приватној својини и умереној регулацији од стране државе. Део законодавства је ниског квалитета, или чак непримењив, а примена законодавства у пракси је врло слаба. Квалитет регулације не задовољава уобичајене стандарде, а њено спровођење још мање, захваљујући слабостима државних институција. Један део

законодавства се не примењује или његова примена започиње ван свих законских рокова, услед кашњења различитих врста“. [53 стр.26] Наведено је у потпуности тачно, а томе је поред осталог допринело што је главна пажња Владе Србије у 2009. години била посвећена економској кризи, која се крајем 2008. године прелила из развијеног дела света, и на нашу земљу, услед чега је економска и социјална политика добила примат над даљим институционалним реформама. Међутим, ипак доста закона и подзаконских аката је промењено, иако решења нису увек била најбоља.

Сведоци смо да се у задње време доносе Закони који имају за циљ заштиту радника на радном месту, да му пружи законску сигурност од стране бахатих послодаваца, то је пре свега Закон о раду. Затим с обзиром да постојећи Закони о приватизацији и стечају нису испунили очекивања, почеком августа 2014. године донети су нови Закони, Закон о приватизацији и Закон о стечају.

4.3.5. Приватизација

Постоје различити приступи приватизацији. Док једни сматрају да је то начин да државна предузећа крену боље да послују, други сматрају да је она доказ кризе и једна деструктивна акција. Према аутору Вукотићу: „Приватизација се може схватити као процес чију суштину чини слијед активности везаних за промену власништва из државног и јавног сектора у приватно, уз истовремено повлачење државног управљања привредним и другим субјектима и развој предузетничког управљања“.[54, стр.151.]

Приватизација је услов за развој индивидуе и развој личног и колективног предузетништва и представља напуштање државне својине и државне регулације која спутава индивидуалне активности у свим доменима привређивања. У најширем смислу приватизација подразумева: процес повећања ефикасности постојећег приватног сектора; затим, процес институционалних и других промена у регулаторним механизмима који подржавају приватни сектор; треће, процес смањења државног учешћа у економији како са својинског аспекта тако и са аспекта регулативе, уз истовремено повећање дерегулације активности привредног сектора. [41, стр.78] По Ханкеу, како наводи проф. др Бранислав Митровић, „услови за успешно спровођење приватизације су следећи: прво, треба сачинити озбиљан програм информисања друштва; друго, пре почетка приватизације значајно је створити повољне економске услове за приватну иницијативу; треће, треба организовати широку припрему техничких специјалиста; четврто, у почетном периоду потребан је избор таквих објеката за приватизацију који ће гарантовати успех; пето, избор технике и стратегије приватизације треба да обезбеди подршку друштва; шесто, потребно је припремити предузећа за приватизацију, укључујући и прет-

приватизационе инвестиције; и седмо, у процесу приватизације достигнути ниво социјалних гаранција не сме бити мањи“. [41 стр. 80] Приликом спровођења приватизације треба водити рачуна о: условима и методама приватизације; законским и организационим прописима којих се треба придржавати приликом спровођења програма приватизације, о формирању тела и институција за спровођење исте; о одређивању органа који би водио приватизацију, и доносио одлуке о средствима која се добијају приватизацијом; о процењивачима и документацији која им је потребна; о реструктурирању предузећа да ли то учинити пре или после приватизације; о вишку запослених. Како приватизација крије опасност социјалне неправде и како је познато да праведне приватизације нема, потребно је разрадити програме који би се бавили збрињавањем технолошких вишкова, у којима је потребно извршити квантификацију проблема и процену могућности за његово решавање (пензионисање, помоћ радницима за отварање њихових бизниса, формирање група за „узајамну помоћ“ у тражењу нових послова, преквалификација и сл.). Преговори са синдикатима имају за циљ да се синдикати убеди у неопходност приватизације, што се најбоље постиже њиховим укључивањем у сам процес приватизације. Посебан скуп мера треба усмерити на разумевање и подршку јавности.

Сам процес приватизације се одвија кроз: доношење програма; критичку оцену стања привреде и друштву и доношење одговарајућих одлука. Најпре треба сагледати политичко и институционално окружење у коме ће се вршити процес приватизације, идентификовати групе које су за и против приватизације; сагледати основну документацију о предузећима која могу бити приватизована, извршити избор предузећа за приватизацију. Након завршетка процеса приватизације, потребно је пружити техничку помоћ приватизованим предузећима, јер она даље сама настављају да живе и раде; друго, потребно је праћење функционисања предузећа, нарочито са становишта утицаја мера економске политике на њихов положај, треће, потребне су непрекидне корекције, прилагођавања и унапређења процеса приватизације. Из свега се закључује да приватизација није низ независних активности, већ континуирани процес промена великог броја субјеката.

Приватизација је услов за развој предузетништва и спровођење реструктурирања привреде, што је неопходна претпоставка развојне и стабилизационе економске политике у земљама у транзицији. На тај начин се стварају услови за тржишно-конкурентске услове привређивања. Међутим, треба истаћи и то да приватизација сама по себи не решава све проблеме. Самим чином приватизације „лоше предузеће“ не постаје аутоматски „добро“ и успешно. Приватизација само пружа могућност добрим предузетницима да њихово предузеће послује профитабилно.

Постоје бројни модели приватизације који се међусобно разликују по техникама спрово-

ђења и постприватизационој структури власништва и начину функционисања предузећа. Према проф. др Петру Велимировићу четири основна модела приватизације су: 1. реприватизација (денационализација); 2. продаја; 3. бесплатна подела; 4. акционарство запослених.

1. Реприватизација представља облик приватизације која подразумева враћање својине над државним или друштвеним предузећима бившим власницима или њиховим наследницима. Повраћај може имати облик натуралне реституције, што подразумева враћање предузећа или сувласништва на датом предузећу или облик компензације у виду сувласништва на неком другом предузећу или пак у виду државних обвезница или новца.

2. Најпознатији метод приватизације јесте продаја државних предузећа приватним лицима. Коришћен је а и даље се користи у развијеним, као и у земљама у развоју. Постоје два основна метода продаје: а) јавни упис акција; б) непосредна продаја најповољнијем понуђачу. а) Јавни упис акција подразумева да држава фиксира цену акција и нуди их на продају приватним лицима или институционалним инвеститорима; б) непосредна продаја подразумева да држава организује прикупљање понуда на тендеру или непосредно преговара са заинтересованим инвеститорима. Јавни упис акција са нижим ценама од тржишних организује се уколико их откупљују грађани. Сматра се да се добро управљање приватизованим предузећима може остварити уколико су она приватизована путем продаје, а не бесплатном поделом грађанима или делимично бесплатно, запосленим радницима. Продаја капитала предузећа доминантном власнику показала се као супериорна са аспекта економске ефикасности. Она обично подразумева добро управљање, проширење послова, реорганизацију, јачање дисциплине и низ других позитивних карактеристика. Посебно је повољна ситуација ако је нови власник озбиљан страни инвеститор јер то подразумева већу поузданост, веће финансијске капацитете, могућност оријентације на спољно тржиште итд.

3. Године 1990. у земљама у транзицији пронађен је нови метод приватизације, а то је ваучерска приватизација. Он подразумева бесплатну поделу специјалног приватизационог новца (ваучера) грађанима, којима они купују акције предузећа. Расподела ваучера врши се према различитим критеријумима, а најчешћи су: године старости, године радног стажа и сл. Ваучерска приватизација може бити организована на два начина: 1. као централизована приватизација када се већи број предузећа приватизује одједном, што је познато и као чешки систем; 2. као децентрализована када се свако предузеће приватизује појединачно, што је познато и као руски систем.

4. Акционарство запослених је четврти модел приватизације које подразумева значајне попусте на цену акција или њихову делимично бесплатну поделу менаџерима и запосленима. На тај начин она представља својеврсну комбинацију продаје и бесплатне поделе, с тим што је подела ограничена на запослене у датом предузећу. Овај модел нарочито је био заступљен

у Социјалистичкој Федеративној Републици Југославији, из разлога што акционарство запослених најмање мења тип контроле над предузећем јер оно и даље остаје у рукама запослених, па је самим тим и политички најбезболнији начин преласка из самоуправљања у приватну привреду. Предност модела је брзо извођења приватизације, акционарство запослених обезбеђује минималне отпоре радника и менаџера у предузећима која се приватизују; акционарство запослених подстиче и боље управљање јер су запослени, као власници, много више мотивисанији за бољи рад и надзор над менаџментом предузећа. Слабости овог модела су пак што су запослени често склони да онемогуће приступ спољним инвеститорима како би задржали контролу над предузећем, што доводи до недовољних инвестиција. Такође врло често се дешава да се у предузећима исплаћују велике зараде и да се одржава претерана запосленост, што касније отежава реструктурирање.

Економска анализа указује на предности и недостатке појединих модела, али треба узети у обзир и емпиријске анализе ефеката различитих модела приватизације из којих се види да најбоље перформансе имају нове приватне фирме, затим фирме приватизоване од стране спољних власника и на крају фирме приватизоване кроз акционарство запослених.

Стране директне инвестиције (у даљем тексту СДИ) сматрају се једним од кључних инструмената у процесу реформи земаља у транзицији. Оне су један од најбољих начина за решавање проблема недостајућег капитала у овим земљама и имају бројне предности у односу на иностране кредите и портфолио инвестиције. Њихов обим прилива и структура зависе од степена у којем су земље спровеле реформе ка тржишној привреди, реструктурирању и приватизацији предузећа и мери у којој су постигле макроекономску стабилност и позитивне стопе раста. Политички и економски ризици су веома изражени код нас, што је последица кашњења реформи. Са даљим одвијањем економско-друштвених реформи и напретком у придруживању Европској унији, Србија може очекивати већи прилив СДИ и промену њихове структуре у корист гринфилд инвестиција, производних делатности и извоза. СДИ не само да представљају решење проблема недостатка капитала, већ доносе са собом нову технологију, нови начин управљања, нове методе и канале дистрибуције. Зато је неопходно стварање повољног инвестиционог амбијента за привлачење страних инвеститора. Увођење санкција и десетогодишња изолација наше земље у потпуности су искључиле могућност прилива страног капитала у нашу земљу што је довело до значајног успоравања процеса транзиције. Међутим изостанак политичке стабилности увек је био препрека страним улагачима, када се ради о нашој земљи.

Закон о страним улагањима донет је почетком 2002. год. а измењен 2003. Овај закон страним улагачима гарантује пуну слободу улагања, национални третман, правну сигурност и правну заштиту у погледу права стечених улагањем. Током 2001.год. према подацима тад-

ашњег Савезног министарства за економске односе са иностранством, у Србију је ушло 160 милиона долара, према структури СДИ највеће учешће су имале инвестиције у трговини, 2004. године прилив СДИ у Србији био је 966 милиона долара, 2005. 1,5 милијарду долара. У структури доминирала су домаћа предузећа и банке. У 2006. години укупна страна улагања су процењена на 4,1 милијарду долара. Овај раст је последица приватизације Мобтела. У 2007. Србија је забележила 3,46 милијарди долара СДИ; у 2008. око 3 милијарди, да би у 2009. пале на 1,9 милијарду долара. Дакле од 2001. до краја 2009. год у Србији је ушло око 12,5 милијарди долара, при чему предњаче инвеститори из Европске уније. Ако се пак посматра период од 1995. године до 2009. године онда оне износе око 20,6 милијарди долара или 49% БДП земље.

Полазећи од тога која је циљна група приватизације, постоје четири типа и то: 1. интерна; 2. екстерна; 3. дељењем деоница запосленим; 4. путем формирања холдинг компанија.

1. Интерна приватизација - представља продају предузећа радницима који у њему раде, може се обавити на неколико начина. Може се узети у обзир радни стаж у том предузећу и висина плате, и на тај начин расподелити деонице (под условом да је улагање у предузеће пропорционално дужини радног стажа и висини плате). Деонице могу бити продате по ниској цени или дате радницима, уколико радници немају новца да их купе, а може бити и комбиновано. Радници формирају тзв. поверенички фонд, коме банка даје кредит у висини вредности предузећа и када се отплати тај кредит радници постају власници предузећа. Предности овог модела су у томе што се административно лако примењује, што се брзо изводи и што је популаран код радника, јер им се омогућава да они постану власници предузећа. Негативна страна му је што омогућава руководиоцима да принудом или подмићивањем откупе већи део предузећа и да они онда уцењују раднике приликом рада у тим предузећима, као и што се из куповине елиминише остали део становништва.

2. Екстерна приватизација - омогућава свим грађанима да учествују у куповини деоница предузећа. Деонице се продају на јавним лицитацијама и откупљују их они који понуде највишу цену. Новац одлази држави која се појављује као власник предузећа. Лицитација може бити организована у два дела. У првом кругу би се за 30%, најпре надметали само странци. Равнотежна цена првог круга служи као основа за формирање минималне цене у другом кругу који је отворен за све грађане у земљи. Она би представљала минимум по којем је држава спремна да прода предузеће. Уколико све преостале деонице буду продате у другом кругу, по минималној цени или вишој од ње процес приватизације је успео. Ако пак то не успе, непродате деонице остају у власништву државе и имају третман преференцијалних деоница. Оне не дају право гласа, али омогућавају добијање дивиденде. Држава може да буде законски обавезна да их изложи продаји у року од годину дана. Лицитације се настављ-

ају све док предузеће не буде продато приватним инвеститорима. Предност овог модела је што омогућава држави да продајом предузећа по релативно реалним (тржишним) ценама прикупи значајна средства. Овај модел омогућава оптималну алокацију акција, с обзиром да омогућава да акције купују, они који су вољни да највише плате. Екстерна приватизација отворена је за све, а основни проблем је одређивање минималне цене, испод које се неће продавати предмет аукције. Други проблем је што се омогућава људима да купе предмет трговине новцем који је нелегално заслужен, што изазива незадовољство запослених грађана.

3. Приватизација дељењем деоница запосленима и грађанима – код овог типа приватизације држава одлучује да све акције подели бесплатно или прода по веома ниској цени свим грађанима земље. „Идеја се у суштини образлаже тврдњом да садашња друштвена својина фактички припада народу, да је у концепцији власничке трансформације најважнији критеријум праведност и брзина читавог процеса“.[52, стр.246.] Овај тип обезбеђује остваривање принципа једнакости а у литератури је познат као систем ваучера. Предност овог модела је у егалитарности. Њиме се обезбеђује да сви стартују са истих позиција, при чему ће неки моћи касније да купе више деоница, од оних који ће их продати. Недостаци овог типа приватизације су: прво, приход од продаје је мали; друго, праћење резултата пословања не обезбеђује побољшање везе између резултата пословања и имовине титулара, јер је тај утицај минималан, па било да се ради о добитку или губитку; треће, сви грађани нису подједнако заслужни за друштвену акумулацију капитала. Коришћење ваучера могло би довести до инфлације и повећања потрошње становништва.

4. Приватизација преко формирања холдинг компанија – појава националних холдинга датира од почетка 80-тих година XX века. Према тој идеји држава би формирала неколико холдинг предузећа која би управљала већим бројем самосталних предузећа и имала за циљ максимизацију профита. Међутим, са узлетом приватизације холдинзи се као алтернативе појављују у другачијем виду. Саме холдинг компаније уместо да буду у државном власништву сада се приватизују. Купац купује деонице у једном холдингу и преко њега управља предузећима која су у његовом саставу. Предности холдинга су у томе што омогућавају постепено формирање тржишта капитала. У мери у којој се холдинзи приватизују, физичка лица би се појављивала на тржишту капитала. Због тога овај модел углавном подржавају они који се залажу за спорију приватизацију. Основни недостатак се огледа у недостатку утицаја појединаца на пословање предузећа. Приватизација би се одвијала споро и у условима где је „знање људи о деоничарству минимално, слаб утицај на предузећа учинио би цео процес још нејаснијим, те би приватизација лако могла да пропадне због малог интереса грађана за откуп акција холдинга.“ [57 стр. 50] С обзиром да сваки од типова приватизације има и предно-

сти и недостатке није довољно само један тип применити како на нивоу једног предузећа тако и целе националне привреде.

4.4. Улога државе у процесу транзиције

Док је према проф. др Марку Секуловићу у доба меркантилизма главна економска функција државе била регулисање спољне трговине путем система заштитних царина, онда се за државу у савременој тржишној привреди може рећи да има широк дијапазон обавеза како у погледу успостављања институција тржишне привреде (заштита права својине и укупних „правила игре“ на тржишту), тако и низ дужности у области производње добара и услуга (оснивање јавних предузећа и предузећа са већинским уделом државе), антимонополском законодавству и контроли цена и надница, заштитној политици (царине, субвенције и сл), научно-истраживачком раду и сл.[46, стр.14] Проф. др Бранислав Митровић у вези са улогом државе у транзицији напомиње: „...говорити о ефикасном функционисању савремених тржишних привреда а занемаривати државу и уопште свесни фактор је прилично наивно и у крајњем случају бесмислено. Конфронтирати државу и тржиште, такође, јер само организована, правно стабилна и економски снажна држава може да својим правним, институционалним и макро-економским регулационим механизмима створити услове за складно функционисање тржишта и испољавање његових предности као спонтаног система регулације и развоја привреде.“ [41, стр. 93.] Аутор Благоје Бабић истиче: „Вештачка је дилема држава или тржиште. Право питање је како уредити државу и како организовати тржиште да би се остварили постављени циљеви.“[56, стр. 145.] То се решава давно познатом чињеницом: да би тржиште било регулатор оно само мора бити регулисано.

У претходном делу изнео сам улогу државе у тржишним привредама, поставља се питање каква је њена улога у привредама у транзицији, што је и предмет бројних спорова. Из чињенице да тржишна привреда значи аутономност предузећа у односу на државу многи верују да процес транзиције треба да се одвија уз што мање присуство државе, тј. да тече мање-више спонтано. Међутим, озбиљнији аналитичари, свесни сложености преображаја привреде и друштва која треба да се оствари транзицијом, противе се томе да се тај процес препусти спонтаности. Чак и најватренији заступници слободне тржишне привреде, попут Сакса и Липтона истичу да је „држава позвана да реализује процес привредне транзиције“.[57, стр.14] С друге стране, до сада позната искуства развијених тржишних привреда указују да процес транзиције, а пре свега приватизације, као његов централни елеменат, не може бити спроведена без организованог приступа, чији носилац може бити једино држава. Држава треба да реализује следеће активности: макроекономску стабилизацију; либерализацију економских токова;

приватизацију. Јасин сматра да држава треба бити „иницијатор реформи и субјекат одговоран за њихово усмеравање и конкретну реализацију.“ [58, стр. 14] Неоспорна је чињеница да је улога државе у транзицији значајна. Руски академик Абалкин, којег цитира проф. др Б. Митровић, истиче шест функција државе у формирању тржишне привреде: прво, изградња законодавних основа тржишне економије, тј. дефинисање „правила игре“ ; друго, израда програма приватизације и његово усмеравање; треће, реализација антимонополског регулисања економије; четврто, државна регулација у области финансија и буџета; пето, регулисање спољно-економских односа; шесто, социјална заштита становништва. [41, стр. 95.]

Руски економиста пак, Миљнер сматра да је кључно питање државе формирање стратегије приоритетних и кључних задатака индустријске политике и утицај на изградњу одговарајуће структуре како државног, тако и приватног сектора. Он такође сматра да је потребна разрада али и реализација одговарајућих програма развоја индустријских грана, ограничење монопола и стимулисање конкуренције; све мере које држава доноси требају имати и заштитни карактер. Баш зато је потребна и разрада форми, структуре и метода државне регулације на разним етапама транзиције привреде. [9 стр.45] Улога државе ће на почетку транзиције бити далеко већа и значајнија него на крају транзиције. Исто тако, земљама у транзицији се не могу давати готови рецепти за комбиновање државе и тржишта. То у крајњем зависи од конкретних околности и националних циљева, али је у протеклом веку доказано да постоје многе комбинације узајамног дејства државе и тржишта. Када се разматра каква држава и државни апарат треба бити сматра се да то не може бити партијска и волунтаристичка повезана са криминалним предузетничким структурама, већ то мора бити правна држава са јаком владом ослоњена на професионалне и компетентне стручне службе и научноистраживачке институте.

4.5. Резултати транзиције

Почетни ефекат транзиције огледао се у знатном паду производње, инвестиција и запослености. Земље у транзицији суочиле су се са озбиљном кризом какве није било од Велике светске економске кризе, тј. од 1929-1933. Колико је била дубока рецесија говори податак да су се после дванаест година само три земље вратиле на ниво производње из 1989. г. [41, стр. 101]

Пад привредне активности забележен је у свим транзиционим земљама, чак и у оним са најбољим карактеристикама (попут Мађарске, Пољске, Словеније). У њима је производња опала за око 20%, за период од две односно три године, а у другим земљама пад је био и већи и дужи број година. У неким земљама уместо брзог опоравка и раста, рецесија се претворила

у депресију. Мађарска, Пољска, Словенија и Словачка су успеле да се после кратке рецесије опораве, а Бугарска и Румунија поново су ушле у рецесију. Након десет година транзиције производњу из 1989. год. у 1999. год. премашиле су само три земље и то: Пољска, Словенија и Словачка.

Друштвени производ по глави становника значајно заостаје у поређењу са развијеним земљама Запада. Тако на пример 1990. год. друштвени производ по глави становника у земљама Централне и Источне Европе износио је 26,5 % од оствареног у развијеним земљама Запада и 22 % од оствареног у САД. Од 1997. год. и надаље ти односи су се погоршавали тако да 2002. год. износе 26 % у односу на развијене земље Запада и 21% у односу на САД. Највећи друштвени производ по глави становника имале су Словенија, Чешка, Словачка и Мађарска. У односу на земље Западне Европе то је 2-3 пута ниже, а у поређењу са Русијом 1,7-2,8 пута више. [60, стр. 42.]

Укупан број незапослених лица у земљама Централне и Источне Европе 1999. год. износио је 6.000. 000 лица, у односу на 2.800.000 лица у 1990. год. Стопа незапослености износила је 13,6 % 1994. год. а 1999. год. 14,6%. Највеће стопе незапослености имале су а и даље имају Хрватска, Пољска и Словачка, а најниже Чешка, Румунија и Мађарска. Без обзира што је дошло до раста производње у земљама у транзицији незапосленост се није смањивала, већ је 1999. год. била на нивоу који одговара периоду трансформационе рецесије.[60, стр. 46]

Значајна претпоставка даљег привредног раста земаља у транзицији је обустављање инфлације. Искуство ових земаља управо говори да је привредни раст био много бржи и раније је започео у земљама које су ставиле инфлацију под контролу. Општа слика раста цена показује да је инфлација захватила све земље на почетку транзиције. Земље у транзицији оствариле су различите учинке у области монетарне и фискалне стабилизације и стабилизације девизног курса. У том погледу најдаље се отишло у земљама Централне Европе и балтичким земљама, док су земље бивше Заједнице Независних Држава и земље Југоисточне Европе још увек суочене са проблемима одржавања макроекономске стабилности.

Због недостатка домаће акумулације, у поменутиим земљама много се очекивало а и очекује се од прилива страног капитала. Нето увоз капитала у тим земљама у периоду од 1990-1999. износио је око 170 милијарди долара. Од тога највећи део је отпадао на Мађарску, Чешку и Пољску. Остале земље су имале значајно мањи прилив капитала, али се очекује да ће у наредном периоду доћи до повећаног прилива страног капитала и у балканске земље, под условом да се оствари политичка стабилност и реше проблеми проузроковани распадом СФРЈ. Прилив страног капитала у земље у транзицији је значајан, али још увек недовољан с обзиром на потребе које произилазе из транзиције и неопходности промене привредне структуре.

Политички и економски фактори који су определили метод приватизације у земљама у транзицији били су различити. Досадашња искуства су показала да је приватизација великих и средњих предузећа била знатно сложенија него што се на почетку транзиције мислило. Без обзира на стратегије које су примењиване, владе ових земаља биле су суочене са неколико задатака: прво, да се повећа ефикасност управљања друштвеним капиталом преко пораста ефикасности управљања корпорацијама; друго, да се предузећа „деполитизују“ укидањем директних веза са државом; треће, да нови власници подрже даље токове транзиције; четврто, да се предузећима олакша приступ тржишту капитала и експертским услугама; пето, да се повећају приходи државе; шесто, да се обезбеди правичност у расподели користи од приватизације. У оквиру овако широке листе циљева поједине земље су имале различиту скалу приоритета.

Досадашње искуство приватизације у земљама у транзицији указује да је приватизација била успешнија у оним земљама, где је приватизацију пратила одговарајућа институционална и законска инфраструктура. Такође, значајан фактор успешности приватизације било је повећање конкуренције на домаћем тржишту, с чиме је дисциплинован менаџмент приватизованих предузећа и избегнуто стварање монополских структура.

Изгледи за одрживост процеса транзиције зависе од могућности генерисања одрживог дугорочног економског раста. Либерализација економског система и одржавање макроекономске стабилности у том погледу представљају неопходне мада не и довољне услове. Либерализација је спровођена различитим темпом, али се уочава тенденција уједначавања нарочито међу земљама лидерима у транзицији. Доследна политика либерализације утицала је на оздрављење привреде, стварајући услове за раст приватног предузетништва у сектору услуга, експанзију извозног сектора и реструктурирање предузећа. Земље које имају већи индекс либерализације (Централна Европа и балтичке земље) показале су боље перформансе на плану привредног раста у односу на земље са мањим индексом либерализације.

Пад производње у земљама у транзицији је пролазног карактера, што се не може рећи за неједнакост и сиромаштво међу грађанима. Код земаља у транзицији забележена је највећа стопа раста Гини коефицијента, неједнакост је порасла у Бугарској, балтичким земљама и неким земљама бившег СССР-а. У Пољској, Мађарској, Чешкој неједнакост у расподели одговара многим земљама Западне Европе. Квантитативна страна анализе даје добру основу и за квалитативну, показује какав би требао бити приступ за време транзиције либерализацији трговине и кретање капитала, као и приватизација друштвене и државне својине.

У процесу транзиције најзначајнија је улога државе. У одсуству мера одговорне државе и компетентне владе вакуум институција тржишта попуњавају тржишне структуре. У суштини ради се о томе да се обезбеди да не дође до колапса институција и да се обезбеди „...мека

смена институционалних система, чиме би се избегли конфликти између старих и настајућих институција“. [61 стр.112] Многе грешке које су направљене у току транзиције код неких земаља имају своје објашњење у неадекватној улози државе у изградњи и заштити институција тржишта. Анализе су показале да управо тај фактор значајно утиче на успех транзиције. Темпо и доследност у спровођењу транзиције, чему се придавао велики значај на почетку процеса транзиције као и бурне дискусије између присталица „шок терапије“ и градуализма, нису ништа мање важни од питања преображаја институција.

Транзиција подразумева промену институционалне основе. Ради убрзања институционалне адаптације неопходне су промене институција које ће убрзати тржишну трансформацију. Ту спадају: правно обезбеђење приватне својине, уговорно право, подршка формирању нових предузећа. Закони, правила и норме чине базу правне инфраструктуре, формирају стабилну средину за развој институција тржишта. Међутим, само законодавство не може да обезбеди услове за рационалну алокацију ресурса и развој предузетништва. Потребна је обавезност поштовања дефинисаних правила. Пракса је показала да се често уместо поштовања закона намећу политичка решења, која су изван сфере деловања правних норми. У таквим случајевима нарушавају се право својине и уговорно право. Три битна услова која су неопходна за функционисање тржишне привреде су: право приватне својине је неприкосновено; доследно испуњење уговора и неизбежна одговорност за учињене губитке.

Најзначајније институције тржишне привреде су оне које се односе на здраву конкуренцију, која се обезбеђује антимонополским законима донетим на почетку транзиције. Тим законима забрањени су најзначајнији видови монополског понашања. Међутим у њима су присутни и остаци старих институција, што отежава стварање конкурентске средине својствене тржишној привреди. Поставља се питање када је завршена транзиција ? Одговор је: када је остварен ДБП већи него у периоду пре транзиције. Међутим, само на основу наведеног статистичког критеријума не може се ценити завршеност процеса транзиције, јер она подразумева и радикалне промене у самом систему институција. Зато се прихватљивим чини став да је транзиција завршена када је формиран нови институционални амбијент, који омогућава стабилно и одрживо функционисање тржишне привреде.[12, стр. 4] Са становишта институционалне теорије може се сматрати да је транзиција завршена када су све препреке успостављању тржишне привреде отклоњене.

Ако би се хтели сагледати какви су резултати транзиције у Србији, треба рећи да је она прво започела 1990. год. када и у осталим постсоцијалистичким земљама. Деловањем низа неповољних околности она је 1994. год. била заустављена, а затим се одвијала успореним темпом. Правна и законска основа углавном је дефинисана, али је потребна политичка воља да се брже крене у суштинске промене. По величини друштвеног производа пер capita, он је

нешто виши од половине оног који је она имала 1989. Потребно је реструктурирање привреде у складу са стратегијом развоја, јер је и у развијеним тржишним привредама Западне Европе држава директно утицала на трансформисање привредне структуре, избором и подстицањем приоритетних индустријских грана применом одговарајуће економске, извозне, финансијске и технолошке политике. Дугорочном привредном стратегијом треба дефинисати које ће се привредне гране развијати, које ће нестати, а које ће настати приватизацијом и повећањем страних директних инвестиција. То је за Србију битно, јер се може догодити да путем приватизације и страним директним инвестицијама страни капитал нађе интерес, а да се угасе они сектори за које он не покаже интересовање. Закон о приватизацији у Србији донет је јуна 2001. Основни модел приватизације је продаја. Велика предузећа се продају путем тендера, средња аукцијски, а мала и средња имају могућност избора стратешких партнера. Приватизација путем продаје даје најбоље резултате у почетним фазама, када се на продају нуде највреднија предузећа. Проблем настаје касније када се распрода оно што је атрактивно и остану неатрактивна, а већина предузећа је управо таква. По Закону о приватизацији, након четири године, предузећа која нису продата постају државно власништво. Пошто је већина предузећа таква, постоји опасност да дође до великог подржављења друштвене својине, што није циљ Закона о приватизацији. Да би се процес приватизације убрзао, посебно када предузеће послује са губиком потребно је извршити конверзију потраживања у власничко учешће. Приватизацију прати и велико мешање државе, она сама спроводи и контролише приватизацију, с чиме се губи самосталност и самоиницијатива предузећа, па она чекају да им држава то уради, што није добро. Улога државе се треба свести само на постављање правила и контролу њихове примене а не и на њезино спровођење. Основни узрок је кашњење у реализацији процеса транзиције.

Табела бр.1: Основни макроекономски показатељи привреде Србије (период 2004.-2007.)

	2004	2005	2006	2007
БДП. мил. ЕВР	19.723	21.104	25.262	31.094
БДП. пер. капита	2.629	2.814	3.354	4.204
стопа раста БДП	8,4	6,2	5,7	7,3
цене на мало (крај периода), %	13,7	17,7	6,6	10,1
стопа незапосленос.	19,5	21,8	21,6	20,9
Стране директне инв ест. (нето) мил. ЕВР	777	1.247	3.496	1.095
спољни дуг мил.ЕВР	10.366	13.106	14.965	17.846
уку.спољ.дуг/BDP,%	57,5	58,7	61,07	76,50

Извор: Драган Ђуричин, чланак Излаз из транзиционизма, часопис Економика предузећа јануар-фебруар, 2008. стр.9.; (урађено према Транзитион Репорт Упдате, ЕБРД, 2007.стр.63.).

Са ниским БДП пер capita од 4.204 еура 2007.год. повећаним учешћем дуга од 76,5% од БДП и порастом дефицита текућег рачуна платног биланса од 11,5% јасно је да Србија није привлачно место за стране инвестирање.

Друга битна карактеристика транзиције Србије је веома изражен пад економске активности који је био најизраженији 1993. год када је ниво БДП износио свега 40% од нивоа 1989. год. Опоравак је текао веома споро тако да је у 2007.год. Србија достигла тек 66% БДП од прет-транзиционог периода, док су остале земље из окружења, сем Бугарске давно биле превазишле тај ниво. Стопа инфлације, која указује на ниво макроекономске стабилности, је знатно нижа у земљама у окружењу у односу на Србију. Тако док је она у Србији била у 2007. год. 11,4 %, у Мађарској је била 7,8%, Словенији 3,2%, Хрватској 2,3% , Румунији 7%. [62, стр. 8] Што се стопа раста тиче, иако је она за период од 2001-2006. била око 5%, она није била довољна да надомести транзициони дефицит. [63]

Транзиција започета у Србији 1990. год. због распада СФРЈ, грађанског и етничког рата, изолације, санкција, НАТО бомбардовања, била је заустављена, а затим се одвијала успореним темпом у затвореној привреди са хиперинфлацијом. Привреда Србије у том периоду имала је аутархичан статус, наступила је неутрализација привредног живота, криминализација, свакојаке несташнице и неликвидност. Конкурентност привреде је на релативно ниском нивоу што за последицу има недовољну укљученост у светску трговину и неадекватну заступљеност на тржишту ЕУ. Примарни производи и репродукциони материјал доминантни су у размени са земљама ЕУ. Заостаје се за другим земљама које наступају на тржиштима ЕУ у погледу квалитета производа због застареле опреме и застареле технологије. Неконкурентност домаћих производа и услуга на светском тржишту видљива је и кроз степен покривености увоза извозом производа. Домаћи производи немају конкурентан технолошки садржај, потребан квалитет, што условљава мали извоз и мале приходе од извоза технологије. То показује да Србија технолошки заостаје за развијеним земљама и да у великој мери зависи од иностранства са негативним билансом технолошких плаћања. Остварени резултати транзиције указују да привреда Србије још увек није тржишна. Незавршени процес реструктурирања и приватизација предузећа, недовољна, институционална изграђеност и неадекватан квалитет институција кључни су проблеми који захтевају приоритетне мере како би се привреда Србије вратила на транзициону путању, која би је водила њеном завршетку.

Кључни проблем даље транзиције је приватизација. Ради се о 159 велика предузећа која нису приватизована, а која су пословно неуспешна, па нису ни погодна за продају. Код тих

предузећа проблем је и неуредна документација о имовини и обавезама, спорна својинска структура итд.

Динамичан привредни раст у периоду од 2001. до 2008. године прекинут је у последњем кварталу 2008. и у 2009. год. када се Србија суочила са економском кризом под утицајем светске финансијске кризе и оштрог пада економске активности у свету, пре свега, у сектору размењљивих добара, сектору који највише зависи од извоза. После оштрог пада у првој половини 2009. године слично као и у осталом делу Европе, привредна активност у Србији се стабилизовала под утицајем бројних подстицајних мера и пад БДП је ублажен. БДП у 2009. год. бележи пад од 3%, а највећи негативни ефекти кризе одразили су се на индустрију, и то посебно прерађивачку, где је раст у потпуности анулиран у периоду од 2001. до 2008. год. затим на трговину и грађевинарство.

Просечна стопа раста земаља ЕУ у периоду од 2001. до 2008. год. била је скоро 2%, док је у земљама нашег окружења она знатно виша и износи око 4,4%, што указује и на релативно високе стопе раста БДП Србије, које су ипак недовољне у циљу остваривања конкурентности са земљама суседима, и посебно са развијеним земљама. Под утицајем економске кризе, у 2009. години све земље у окружењу оствариле су негативне стопе раста. Економска криза имала је веома хомоген утицај на читав балкански регион. Међутим, Србија је забележила мањи пад БДП од земаља у окружењу, а такође и од европског просека.

Крајњи циљ економске политике транзиције био је уклањање свих недостатака социјалистичког друштва и изградња привредне структуре сличне оној у развијеним земљама. Њени главни елементи су: макроекономска стабилизација, затим либерализација тј. ослобађање домаћег тржишта и спољнотрговинског пословања од административног регулисања (посебно ослобађање од контроле цена) и трансформација државног или друштвеног власништва тј. приватизација. У многим земљама Источне Европе (Пољска, Чешка, Словачка, Русија, Бугарска) одвојене су „велика“ и „мала“ приватизација, тј. приватизација великих предузећа и система са једне и малих пословних објеката са друге стране. Показале су се тачним процене да ће приватизација великих предузећа захтевати пуно времена и капитала и да ће њихово и власничко и организационо реструктурирање представљати дугорочни проблем.

Г Л А В А V

НЕОПХОДНЕ ПРЕТПОСТАВКЕ ЗА УСПЕШНО УПРАВЉАЊЕ ПРИВРЕДОМ, КАО УСЛОВ БРЖЕ ТРАНЗИЦИЈЕ НАШЕ ЗЕМЉЕ

5.1. Институционалне промене као претпоставка развоја малих и средњих предузећа

Искуства у управљању развојем малих и средњих предузећа (у даљем тексту МСП), њихов број, позитиван утицај на раст БДП и НД, запошљавање незапослених из масе истих, али и недостатак финансијских средстава и времена, као најважнијих производних ресурса, све то указује да стратешки циљ Србије треба бити управљање развојем МСП. Држава директним и индиректним мерама подршке позитивно утиче на окружење МСП како би се обезбедило испуњење напред дефинисаног стратешког циља. Окружење за МСП представља: државна влада, локална управа, привредне коморе, универзитети, институти, разна удружења и фирме које се баве консалтингом, едукацијом и пружањем других видова помоћи. МСП се удружују у асоцијације и формирају своје клубове. Рад се посвећује снимању односа окружења према управљању развојем МСП и антиципирању неких предлога за развој оптималног интеракцијског односа МСП и окружења. Закључци који су изведени добијени су генерализацијом, дедукцијом, интервјуом, бенчмаркинг анализом и компаративном анализом са развијеним земљама.

5.1.1. Улога и значај малих и средњих предузећа

Привреду СФРЈ карактерисао је висок степен концентрације производње, капитала и радне снаге у малом броју великих предузећа, а са друге стране маргинални значај малих и средњих предузећа. Застаревањем раније набављене технологије и развојем нове, развијене земље уз подршку државе успевају да пласирају своја средства и радну снагу на инострујске гр-

ане са бржим привредним растом, да повећавају запосленост и активирају расположиве ресурсе. Та је улога била поверена сектору МСП, којег је држава потпомогла низом мера. Многа нова предузећа која су настала у новије време оријентисала су се на производњу нових производа, а друга су иновацијама обезбеђивала конкурентност на тржишту. Застаревање технологије се убрзава, а реструктурирање је услов опстанка. Пре почетка реструктурирања, њихов број је био мали а њихов допринос укупном привредном развоју безначајан. Настанак малих успешних фирми део је процеса опште технолошке трансформације привреде према флексибилним децентрализованим системима у којима је предузетничко понашање услов опстанка.[64, стр. 55] Истраживања у високоразвијеним земљама указују да је уравнотеженост између великих, малих и средњих предузећа битан фактор усклађеног привредног развоја и степена њене ефикасности а такође и услов оптималне искоришћености производних капацитета. Зато је у транзиционом периоду поред власничке трансформације битан и процес структурног усклађивања привреде према величини предузећа. Учешће МСП у укупном броју привредних субјеката у најразвијенијим земљама данас износи између 60 и 80%. Тако на пример од 11 милиона америчких предузећа, 10,8 милиона су мала и у њима ради око 60% америчке радне снаге. [65, стр. 154.]

У Србији у складу са Законом о рачуноводству и ревизији, предузећа се разаврставају на мала, средња и велика у зависности од броја запослених, укупног прихода, вредности имовине на дан састављања финансијског извештаја за пословну годину. Ако се посматра број малих предузећа на 1000 становника, треба рећи да је 2003.год. било 20,7 што је испод просека ЕУ где износи 43, и земаља централне и источне Европе где износи 31. Као главни разлог малог броја МСП јесте неадекватни услови пословања, кредитирања и још увек велико учешће сиве економије (око 40%). [66, стр. 15] Међутим упркос тим подацима број малих предузећа је у сталном порасту, што се види и из следећих статистичких података, табела бр. 2

Табела бр. 2: СТАТИСТИКА И ПРИВРЕДНА КРЕТАЊА

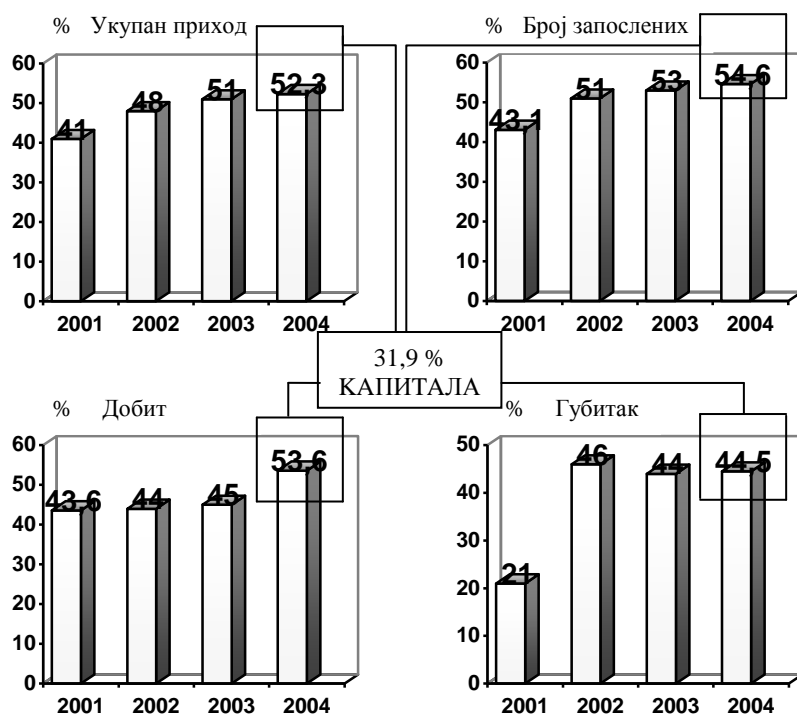
Број предузећа

година	мала	%	средња	%	велика	%	укупно	%
	број		број		број		број	
1999	58.622	94,8	2.439	3,8	879	1,4	61.870	100
2000	59.106	94,3	2.616	4,2	973	1,5	62.695	100
2001								
2002	63.995	95,6	2.223	3,3	742	1,1	66.960	100
2003	65.547	95,8	2.181	3,2	663	1	68.391	100
2004	66.989	96,9	1.515	2,2	605	0,9	69.109	100
2005	79.200							

Извор: проф. др Радослав Авлијаш: Предузетништво и менаџмент малих и средњих предузећа, Универзитет Сингидунум, 2008., Београд, стр. 18

Од укупног броја предузећа МСП чине 99,1%, а од тога микро предузећа чине 77%. У микро предузећима просечно је ангажовано 5,3 запослена а у средњим предузећима просечно је ангажовано 125 запослена.[66, стр.16] Заједно са радњама, МСП у 2001. години су укупно запошљавала око 44,7%, у 2003 око 53,8%, у 2004.години око 54,6% укупно запошљених, а у 2005. год око 60% (од 2.068.364 укупно запослених, у сектору МСП је око 1.200.000 лица). [68, стр.16] Учешће МСП и предузетника у укупном промету привреде Србије је у 2009.год. износило је око 68%, у бруто додатој вредности привреде око 57%, у добити оствареном у привреди око 54%, у укупном извозу око 51%, укупном увозу привреде око 61%.[69, стр.103] Из наведеног се види да МСП запошљавају све већи број лица, и да добијају све већи значај у привредним токовима Србије. На мала и средња предузећа у 2004. год. од укупног броја запослених у Србији долази 54,6 %; ангажовани капитал на њих је 31,9 % од свеукупно ангажованог капитала. При томе од укупно оствареног прихода на њих долази 52,5%; од укупно остварене добити 53,6% и од укупних губитака привреде на њих отпада 44,5%, [68, стр.17] што се може видети и са слике бр.1 У поређењу са великим предузећима, МСП остварују боље финансијске резултате у односу на њих, код великих је добит за 2004. год. износио 46,4% а губитци 55,5%.

По основу регистроване делатности, МСП највећим делом су заступљена у сфери трговине на велико и мало - 46%, прерађивачка индустрија 22,1%, послови са некретнинама 10%, саобраћај, складиштење и везе 5,8%, остале делатности су мање заступљене. Према структури учешћа у БДП то изгледа овако: трговина и сервисирање возила - 31,5%, прерађивачка делатност - 30,8 %, грађевинска делатност - 10,2%; некретнине и пословне услуге - 9,3%, саобраћајна делатност - 6,5%.[68, стр.30]



Слика бр.1: Учешће МСП у привреди Србије

Извор: проф.др Радослав Авлијаш:Предузетништво и менаџмент малих и средњих предузећа, Универзитет Сингидунум,2008., Београд, стр.19

Сектор МСП у Србији, земљи у транзицији, према анализи Уједињених нација, има следеће интерне снаге и слабости, односно шансе и претње у свом окружењу, што ће рећи СВОТ анализа за МСП приказана је на сл. бр.2 [19]:

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> -дужа предузетничка традиција у поређењу са другим транзиц.економијама; -прилично велики број регистрованих МСП и предузетника; -релативно добри финансијски резултати постојећих МСП; -јака институционална структура 	<ul style="list-style-type: none"> -недостатак финансијских извора; -неадекватна пореска политика и административне баријере; -недостатак нових технологија и знања; -недостатак здравих, великих компанија за сарадњу; -концентрација на трговину, пре него на производњу;
ШАНСЕ	ПРЕТЊЕ
<ul style="list-style-type: none"> -процес приватизације; -отварање Србије после периода изолације (извозне шансе); -квалификована радна снага; -развој домаћег тржишта; -политика и мере предузете од Владе Србије у циљу промовисања МСП 	<ul style="list-style-type: none"> -недостатак стимулативног пословног простора; -сива економија; -либерализација стране трговине, тј. повећање конкурентности на домаћем тржишту; -долазак страних компанија на домаће тржиште.

Слика бр. 2: Снаге и слабости, шансе и претње за мала и средња предузећа у Србији
Извор: Small and medium - sized enterprises in countries in transition, United Nations economic commission for Europe, 2006

По својинској структури од укупног броја регистрованих предузећа 217.769: у приватном власништву су 200.241 или 92%; 8.039 је у друштвеном или 3,7%; 4.896 је у задружној или 2,29 %; а 4.493 је у мешовитој својини или 2,1%. [70, стр.6] Учешће МСП и предузетника у укупном промету привреде Србије у 2009. год. износило је око 68%, у бруто додатој вредности привреде око 57% , у профиту оствареном у привреди око 54% , у укупном извозу око 51%, а у укупном увозу привреде око 61%.[68, стр.103]

Високо учешће малих предузећа у структури привреде високоразвијених земаља, указује на економске предности које проистичу из њихових техничко-технолошких и економских карактеристика. Најважније предности МСП су: боље искоришћење материјалних и људских ресурса; већа флексибилност и динамичност на подстицаје који долази са тржишта или од нове технологије; брже реагују на промене тражње изазване технолошким и коњунктурним

променама; примену нових материјала и технолошких поступака; промену производних програма у време пада коњунктуре; брзо реагују на захтеве тржишта у погледу квалитета производа, проширивање асортимана производа, увођење нових модних трендова; велика прилагодљивост променама које су резултат развоја иновација и способности предузетника за брзу примену иновација, нове технологије, кноу-хоу(know-how) и запошљавања стручних кадрова; доприносе расту физичког обима производње, друштвеног производа (у даљњем тексту ДП) и националног дохода (у даљњем тексту НД); смањују потребу за увозом јер се претежно оријентишу на домаће изворе сировина и енергије чиме позитивно делују на стање спољно-трговинског биланса земље; често користе нус продукте и одпатке великих фирми, као своје сировине чиме смањују еколошко загађивање природне средине; обезбеђују самозапошљавање чланова породице и ангажовање сопствених средстава за финансирање производње; доприносе отварању нових радних места и расту запослености у привреди, а с тиме и ублажавању социјалне напетости и смањењу друштвених проблема; утичу на платежно способну тражњу и одржавање одређеног нивоа потрошње становништва; банкротство или ликвидација ових предузећа не доводи до социјалних проблема и потреса.

Наведени разлози указују на неопходност пружања помоћи од стране државе МСП, директном интервенцијом или мерама економске политике, на такав начин да се не угрози њихова аутономност а да се подстакне предузетништво и динамичан развој. Ради пружања помоћи МСП, држава примењује разне мере, најпре кроз отварање агенције и директну помоћ. Посебни облици подстицаја остварују се мерама економске и индустријске политике. а) Мере директне подршке и помоћи односе се на: 1. пружање консалтинг услуга и помоћи у руковођењу; 2. одржавање курсева и семинара за стручно оспособљавање кадрова из области предузетништва, менаџмента и административних послова (књиговодства, правне и пореске регулативе и др); 3. публикација одређених приручника и упутстава; 4. смањење административних поступака и пружање помоћи при оснивању предузећа; 5. пружање услуга и погодности при обезбеђивању локација, куповини земљишта, куповини и изградњи објеката за обављање делатности; 6. пружање пословних информација и савета, бесплатно или по приступачним ценама; 7. пошто приступ капиталу није могућ, држава формира посебне фондове или банке за финансирање почетног капитала и пружање гаранције приватним банкама за доделу кредита малим предузећима; б) мере макро-економске политике односе се на пореску и монетарно-кредитну политику, а главни циљ подршке је унапређење и одржавање конкурентске способности предузећа. Мере из области пореске политике односе се на: 1. ослобађање од пореза на добит у целости или до одређеног износа у почетној години рада; 2. пореске олакшице у виду смањивања пореске основице могу бити троструке, и то на: а) реинвестирану добит у нову технологију; б) промоцију и подстицање извоза; ц) школовање кадрова; 3. ослобађање

пореза на новозапослене раднике одређених врста занимања и година старости и давање кредита из прикупљене суме пореза, за трошкове истраживања и развоја. У области кредитно-монетарне политике: 1. одобравају се кредити по нижим каматним стопама од важећих на тржишту капитала, уз умањење сопственог учешћа и дужи граце период. У неким земљама отварање предузећа за производњу производа из области високе технологије подстиче се бескаматним кредитима, државним субвенцијама или директним државним финансирањем посебних програма; 2. успешне велике корпорације у високоразвијеним земљама света, кроз кооперантске односе представљају основне полуге привредног развоја, имају лакши приступ екстерним изворима финансирања, мању зависност од финансијских институција и већу економску самосталност. Такође, већа постојаност повећава могућност приступа кредитима намењених ризичним улагањима и могућност повезивања са државним сектором. Велика предузећа Србије која би остала после завршетка процеса власничке трансформације, морала би претходно да претрпе потпуни реинжењеринг, који првенствено подразумева њихову финансијско-производну консолидацију, дефинисање новог савременог управљачког концепта и избор менаџерског кадра, који би својим ентузијазмом, знањем и идејама реализовао усвојени концепт. МСП својом специјализованом производњом, посебно у малим производним серијама треба да преузму тржишта која су друштвена предузећа због санкција и свог технолошког заостајања препустила конкуренцији. Она могу имати значајну функцију у регионалном и локалном развоју, посебно када се тежи диверсификацији привредне структуре или замени, односно допуни локалних великих индустријских система који се затварају или се разбијају у мање јединице. Посебну улогу ова предузећа могу имати у запошљавању младих, као и оних који остају без посла у процесу реструктурирања великих предузећа.

5.1.2. Улога државе у управљању развојем малих и средњих предузећа (МСП)

Слично као и у високоразвијеним земљама, државни органи у Србији треба директно и индиректно да помажу развој МСП. Директна помоћ државе огледа се у системским променама, доношењу закона, оснивању агенција за развој МСП-а, које имају задатак да пружају кон-салтинг услуге, стручно-техничку, економску и правну помоћ, истражују факторе који повољно и неповољно утичу на развој истих, мери њихов утицај и предлаже држави ефикасна решења и оптималне системске промене. Такође држава треба да подстиче оснивање и развој Центара за мала и средња предузећа при универзитетима и високим школама, а мерама макроекономске и развојне политике посредно да стимулише њихово оснивање, раст и развој, посебно у сфери материјалне производње. Да би управљање развојем МСП у нашој земљи било успешно, поред наведеног Влада мора претходно да обезбеди политичку, правну

и економску стабилност земље, да гарантује правну сигурност својине и да изврши системске и институционалне промене.

Економска стабилност земље подразумева ниску стопу инфлације, релативно стабилан курс националне валуте, фискалну и монетарно кредитну политику која стимулише развој МСП, враћање поверење у банкарски систем, ефикасан банкарски систем, усклађено и ефикасно функционисање платног промета. Системске промене се огледају у промени законске регулативе која би се позитивно одразила на развој МСП. Законска реформа подразумева либерализацију, унификацију и хармонизацију домаће законске регулативе са законском регулативом ЕУ. Влада има две могућности и то: да у склопу постојећих Закона укључи нове чланове који подстичу развој МСП или да предложи нов Закон за управљање МСП.

Институционалне промене подразумевају и преиспитивање рада већ постојећих институција, формирање нових које ће позитивно утицати на остварење стратешког циља. Постојеће институције, (нарочито се односи на привредну коморе), биле су, а и сада су неефикасне и не испуњавају циљеве због којих су и основане. Главни недостатак наших привредних комора представљао је непостојање одговарајућег менаџмент концепта, недостатак стратегијског управљања и стручног кадра који би све ово требало да осмисли и реализује. Услед наведеног коморе и остале институције система, морају да претрпе потпуни реинжењеринг - радикалну промену система и процеса.

У формирању Агенције као посебне институције за управљање развојем МСП у оптицају су била су два концепта. По првом концепту Влада је Уредбом основала Централну агенцију за развој МСП и три регионалне, чији је задатак да врши едукацију постојећих и потенцијалних предузетника и трансфер финансијских средстава намењених развоју МСП (Агенције су биле повезане са Фондом за развој и у сарадњи са њим су под повољним условима давале кредите). Наведене Агенције су основане средином 1998. год. Усвојен је и други концепт у развоју институција за управљање развојем МСП. У сарадњи и уз помоћ Европске агенције за реконструкцију (ЕАР) формирана је Републичка агенција за развој МСП и предузетништва, која обавља: делатност консалтинг и менаџмент послове; учествује у припреми стратегије развоја и предлагању мера економске политике за подстицање развоја МСП и предузетништва у сарадњи са надлежним министарством; припрема и пружа стручну помоћ за координацију специјализованих програма и рада инвестиционих фондова и за пружање финансијске подршке ради подстицања оснивања нових и развоја и рада постојећих МСП и предузетника; [71, стр.74]. Влада Републике Србије је на регионалном нивоу формирала седам Регионалних агенција за развој МСП, као самостална правна лица, са задатком развијања приватног предузетништва на одговарајућем подручју. Њима стручну

помоћ пружа Централна Агенција за развој МСП, оснивају се за територију више општина, у зависности од броја становника, броја предузећа, броја предузетника, броја незапосленог становништва. У оснивању регионалних агенција могу да учествују локалне управе, локалне привредне коморе, бизнис клубови, финансијске институције и слободне невладине организације. Регионалне Агенције имају задатак да пружају консалтинг услуге, стручно-техничку, економску и правну помоћ, врше информисања заинтересованих лица о предузетништву, истражују факторе који повољно-неповољно утичу на оснивање и развој МСП, мере њихов утицај и предлажу регионалним органима власти оптимална решења и оптималне системске промене (у прве две године агенције се финансирају углавном из донација, а после постају самостална предузећа).[72, стр.166.]

5.1.3. Допринос локалне самоуправе развоју предузећа

Анализа односа локалне управе и МСП вршена је на основу емпиријске анализе трендова досадашњег развоја наведеног односа у неколико градова Србије. Раст НД пер цапита, 60-тих и 70-тих година XX века, утицао је на развој свих видова потрошње. У том периоду оснивају се и развијају велика индустријска предузећа. Њихов развој позитивно је утицао на убрзани развој и осталих предузећа. Поједина велика индустријска предузећа су била носиоци привредног развоја читавих региона. Данас су она, заједно са својим кооперантима у великим тешкоћама. Највећи проблем је како обезбедити потребна финансијска средства за покретање њихове производње и развој и како обезбедити запослење економског и технолошког вишка запослених радника пропалих друштвених предузећа. Поменути проблеми као и недостатак финансијских средстава за нове инвестиционе пројекте, утицали су на, стварање и нагли развој МС приватних производних и непроизводних предузећа. Томе је допринео и сам процес приватизације. У последњој деценији XX века број МСП повећан је за четири пута са 18.075 у 1990. на 74.430 на крају 1999. год. У структури укупног броја, удео МП повећан је на 95,4%, средњих на 3,4% и великих на 1,2%. Око 88,5% МП налази се у приватној својини, 9,9 % средњих и 1,6% великих. Око 48% средњих предузећа налази се у друштвеној и 30% у мешовитој својини, а великих преко 50 % у друштвеној и државној и 40-45% у мешовитој. Учешће МП у ДП Србије износило је 1998. око 40%.[72, стр.169.] Емпиријска анализа у различитим градовима Србије указује да се јављају два случаја. Први случај је карактеристичан за неразвијене градове у којима постојећа приватна предузећа нису у могућности да апсорбују технолошки вишак запослених из друштвених предузећа града. Други случај је карактеристичан за развијеније индустријске центре у којима је традиција повезана са природном инвентивношћу локалних кадрова резултирала развојем предузетни-

штва већ у раним 70-тим годинама XX века. Велики број МСП апсорбовала су технолошки вишак запослених из великих државних предузећа.[72, стр. 169]

Поставља се питање шта локална самоуправа може да уради ? Ако се узме у обзир да је у њеној надлежности само комунална делатност, док су сви видови контроле и инспекције под окриљем републичке власти, онда су стварно њене могућности минималне. Међутим ради обезбеђења средстава и других услова за подстицај развоја МСП, скупштине појединих градова основале су посебан Фонд. Средства из тог Фонда додељују се у виду кредита и користе у складу са одређеним правилима (у којима нису доминантни економски критеријуми) према програму и финансијском плану Фонда. Међутим, локалне управе градова, схватају да морају да успоставе чвршће везе са МСП-а, и у том правцу предузете су следеће мере:

- формирани су ресори за МСП и при њима савети за развој приватног предузетништва;
- локална управа директно учествује оснивањем регионалних агенција за МСП-а;
- снима се постојеће стање и то: снимају се неискоришћени капацитети државних предузећа, која се могу уступити другима на коришћење уз одређену накнаду; доносе се и усвајају планови за изградњу нових индустријских зона и доградњу постојећих; врши се груписање предузећа према делатностима и према својини, како би се утврдиле дефицитарне гране и како би се оптимално, различитим субвенцијама помагала предузећа дефицитарних грана и производа; анализира се пословање приватних предузећа и успоставља планска интеракцијска веза са најуспешнијима итд.

Поред наведених мера локална управа треба да обезбеди:[72, стр.170]

- успостављање интеракцијске везе предузетника са Фондом ради коришћења грађевинског земљишта како би се омогућило да се обавезе према Фонду могу измирити у више рата и са грејс периодом, у то не рачунајући цену прикључка за електричну енергију и остале комуналије;
- да локална самоуправа изнађе могућности за изградњу индустријске зоне и хала које би се приватницима давале на коришћење уз економску прихватљиву закупнину;
- да се ураде програми за оснивање и развој МСП. Ово се нарочито односи на градове код којих су се проблеми великих индустријских гиганата решавали према специјалном програму Владе (нпр. Застава из Крагујевца), како се не би догодило да радници и њихове породице који су добили отпремнину (за сваку годину радног стажа 200 ДМ), после неколико месеци, када потроше отпремнину за личну потрошњу, постану социјални случајеви града. Програми треба да се односе на предузећа, једно предузеће – један човек, при чему он може имати више упошљених лица;

-да се при локалној самоуправи формира канцеларија за помоћ при оснивању новог предузећа, која би прикупила сва потребна документа. Обавезно треба смањити број тражених докумената и скратити време оснивања МСП.

5.1.4. Значај финансијских институција у управљању развојем предузећа

Кредитирање МСП није пратило процес приватизације. Почетком XXI века пословне банке, Народна банка Југославије, Влада Републике Србије, Фонд за развој Републике Србије и Агенција за развој МСП на основу програма фонда, обезбедили су средства за кредитирање појединих предузетничких подухвата. Анализом поднетих захтева за кредит уочава се да су по различитим основама тражени кредити, различити су минимални износи тражених кредита, различите каматне стопе и на различити период одобравања кредита. Влада Републике Србије заједно са НБС, Фондом за развој и са пословним банкама обезбедиле су средства у висини од 50 милиона еура, како би позитивно утицали на покретање производње МСП, за које пословне банке оцене да су способне за враћање кредита. При томе за сваки одобрени кредит МСП, поред Фонда за развој, половину средстава су биле дужне да обезбеде пословне банке. Приоритет у кредитирању МСП, имала су она предузећа која су оријентисана на производњу са извозном оријентацијом. Међутим, услови за добијање кредита су изузетно неповољни: то су хипотекарни кредити, минимални износ одобравања кредита био је 50.000 еура, рок враћања 6 месеци, а каматна стопа 9%. Од свих пословних банака само је Новосадска банка одобравала кредите.[72, стр. 171]

Републички фонд за развој је самостално или преко владиних агенција, такође кредитирао привреду. Услови за добијање кредита су доста повољни и различити а зависе од нивоа развијености региона. Приоритети се дефинишу у зависности од специфичности региона и од усвојене регионалне политике Владе. Кредити су давани са роком враћања од 1 до 5 година, са грејс периодом од 6 до 12 месеци и каматом од 5% на годишњем нивоу за неразвијена подручја, до 9% за остала подручја. На овај начин Влада је желела да помогне, како развоју неразвијених региона, тако и оснивању и развоју МСП.

У високоразвијеним земљама МСП, финансијска средства обезбеђују преко микрофинансијских организација, које су се развиле 70-тих година XX века ради кредитирања најугроженијих слојева становништва. Циљеви микрофинансирања су различити: реструктурирање привреде од непродуктивних ка профитабилним привредним делатностима; од великих непродуктивних гиганата ка профитабилним МСП; развој неразвијених региона; омогућава се лицима којима су пре тога класични кредити били недоступни или неповољни да обезбеде почетне предуслове за развој приватног бизниса; врши се едукација лица која желе да се баве

бизнисом у областима рационалног, ефикасног, економичног и одговорног пословања, које је засновано на принципима тржишне економије. Активности које обављају микрофинансијске организације су следеће: послови додељивања кредита, едукација и организација кадрова у оквиру одговарајућих курсева за микрофинансирање, консалтинг активних и потенцијалних клијената и повезивање клијената ради профитабилнијег пословања, раста и развоја.

Мала и средња предузећа су кључни фактор развоја привреде Србије. Преко 100.000 фирми и преко 200.000 предузетника, чини 99% укупно регистрованих предузећа, запошљавају 60% укупног броја запослених и учествују са 50% у друштвеном бруто-производу. Мала и средња предузећа у Србији, као и у целој југоисточној Европи су кључни фактор развоја привреде, покретачи структурних привредних реформи, битни чиниоци смањења незапослености, генератори раста конкурентности, умањоци трговинског дефицита, подизачи животног стандарда, као и побољшања укупних услова живота. Све ово представља оправдан основ за потврду исправности констатације о базирању економског и привредног развоја Србије на подстицању развоја малих и средњих предузећа, поготово ако се узме у обзир и чињеница да се економски развој свих транзиционих земаља југоисточне Европе у значајној мери заснивао и још увек заснива на развоју сектора малих и средњих предузећа. У прилог томе говори и податак да је Мађарска влада крајем 2007. донела седмогодишњи план помоћи малим и средњим предузећима у укупној вредности од чак 12 милијарди евра.

Ако се посматра какав је однос између државе и МСП и њихов утицај на привредни развој, онда се може рећи да је он интеракцијски, што се види и из слике бр.3



Слика бр.3: Интеракцијски однос државе и сектора МСП и њихов утицај на привредни развој
Извор: Бранислав Радуновић, НИШ-Петрол, Нови Сад 2008. Идентификација информационих технологија као значајног фактора развоја пословања МСП стр. 566.

Евидентно је неопходна међусобна повезаност и интеракција државе и сектора малих и средњих предузећа, јер само на тај начин уз њихову синергију може се рачунати на привредни развој. Србија се као држава налази у транзиционом периоду и из тог разлога је веома битна улога државе у премошћавању потенцијалног јаза који могу имати сва, а поготово мала и средња предузећа приликом преласка са нетржишног (монополизованог) на тржишни

(демонополизовани) начин привређивања. Када се каже држава онда се мисли на државу у ширем смислу: владу, ресорна министарства- пре свега Министарство економије и регионалног развоја (Сектор за развој малих и средњих предузећа, Сектор за приватно предузетништво), Републичка агенција за мала и средња предузећа, Фонд за развој Србије, Фонд за развој Војводине, Гаранцијски фонд... Држава би требало да буде заштитница МСП и да истима помогне још на самом почетку пословања: нпр. каматно повољним не хипотекарним старт-ап кредитима, како би тек после неколико година њиховим развојем убирала порезе неопходне за функционисање државних служби и јавну потрошњу. То није ништа ново и то тако функционише у развијеним земљама Западне Европе и света, те добра искуства, било одакле долазила, треба примењивати.

Како би МСП у Србији успешно пословала, потребно је да држава предузме разне афирмативне мере: давање произвођачких субвенција, смањење пореза и доприноса, побољшање кредитних услова, поготово давање повољних старт-ап кредита, отварање специјализованих наменских фондова, укидање монопола у појединим привредним гранама и областима. За развој МСП изузетно је важна информатичка технологија. Томе је на руку ишло и Министарство финансија, када је средином 2007. смањило порез на додату вредност за куповину информатичког хардвера и софтвера са 18% на 8%. Менаџмент малих и средњих предузећа у Србији препознаје улогу и значај информационих технологија за унапређење пословних резултата и уједно посматра увођење информационе технологије као дугорочну инвестицију. Истраживање је показало да преко 50% малих и средњих предузећа у Србији има приступ Интернету. Истраживање је и показало да у Србији 58% анкетираних малих и средњих предузећа повезује своје удаљене локације са централном локацијом компаније путем Интернета и даљински приступа електронској пошти.

Обезбеђивање финансијских средстава представља један од главних проблема сектора МСП у Републици Србији. Током 90-тих год. XX века штедни улози грађана у банкама злоупотребљени су, чиме је изгубљено поверење грађана. Већина личног капитала који сада постоји у Србији, чува се ван финансијских институција и усмеравање ових ресурса у директне инвестиције неће бити лако. Иако поверење у банкарски систем расте, вредност депозита такође, требаће времена да се поврати поверење у комерцијалне банке. Влада Републике Србије и надлежна министарства предузела су бројне мере да се олакша приступ сектору МСП, изворима капитала, укључујући ту и Фонд за развој Републике Србије и Програм самозапошљавања Националне службе за запошљавање. Влада Републике Србије основала је Гаранцијски фонд како би олакшала приступ кредитима за МСП. Значајну помоћ предузећима да развију иновативне производе пружа Фонд за развој иновација. И поред великог значаја ових активности, Влада Републике Србије може да обезбеди само део капитала потребног

за остваривање циљева ове стратегије. У свакој тржишној економији приватни сектор је доминантан извор финансијских средстава за развој сектора МСП и Република Србија у том смислу не представља изузетак. Зато је потребно да се пронађу нови механизми како би се олакшао прилив приватних инвестиција у МСП и за потребе приватних предузетника. Иако кредитне способности банака све више расту, потребно је интензивирање пословања комерцијалних банака са сектором МСП. Зато је потребно да банке располажу са већим финансијским средствима и да промене приступ према кредитирању сектора МСП. У наредном периоду створиће се услови за оснивање приватних инвестиционих фондова намењених финансирању МСП. Већа доступност кредитима за сектор МСП оствариваће се кроз активности Гаранцијског фонда и донаторску помоћ у виду микрокредитних линија праћених техничком подршком банкама за развој услуга намењених сектору МСП, укључујући и обуку запослених за оцењивање кредитних захтева МСП. [71, стр.11]

5.1.5. Циљеви и заједничке акције удружења приватних предузетника

Закључци до којих се дошло на основу извршене анализе постојећег стања и рада удружења приватних предузетника формиран су интервјуисањем челних људи удружења, затим анализом њихових статута, а закључци пак о њиховим спроведеним акцијама изведени су анализом њихових писаних извештаја са састанака. Спроведена су и одређена истраживања и то у 70 претежно малих предузећа у Србији. Резултати истраживања показују да је образовање предузетника и менаџера Србије неодговарајуће за потребе развоја МСП. Анализе указују да би се могли постићи много бољи резултати у бизнису савладавањем одговарајућих финансијских инструмената и применом информатичких технологија у финансијском менаџменту. Полазна хипотеза је да специфично дефинисан и примењен финансијски менаџмент МСП може постати ефикасан. На тој основи сектор МСП може значајно да допринесе економском и социјалном развоју Србије и њеној стабилности, као и реинтеграцији у Европске и светске токове. Услов је да власници и менаџери воде рачуна о опстанку, расту и развоју МСП. Истраживања недвосмислено потврђују да пословни и лични циљеви МСП и њихових власника не треба да буду сведени само на профитабилност и максимизацију личног богатства. Студија указује на следеће битне закључке: 1. У Србији се нису до 2003. године финансирала научна истраживања о механизмима финансирања, кредитирања и пословања МСП, посебно нису таква истраживања спровођена за период транзиције. 2. Због тога је и знатно отежано разумевање специфичности пословања менаџмента МСП, као и животних циклуса у овом сектору, што је додатни отежавајући фактор за континуирано унапређење њихове ефикасности. 3. Комерцијалне банке и друге кредитне и финансијске зајмодавне институције за сада, према рез-

ултатима сопственог истраживања, не прихватају здраву конкуренцију микрокредитних фирми. Комерцијалне банке не прихватају, незаинтересоване су и не разумеју специфичности пословања сектора МСП, што би евентуално могло олакшати предлог и усвајање закона о микрокредитним организацијама и задругама у Србији нужно потребног за почетне фазе економске и социјалне транзиције наше земље. Различити су стратегијски циљеви удруживања и на основу анализа главног стратегијског циља може се уопштити да постоје три типа удружења приватних предузетника.

Први тип удружења обично је основан од стране кооперативних производних предузећа. Њихов стратешки циљ оснивања је заједнички организовани наступ на тржишту. Удружења су изузетно снажна, броје до 25 чланова, и не намеравају да се даље проширују. Чланице удружења се одликују следећим карактеристикама: наглашена инвентивност, опредељеност према развоју и расту, огромно производно искуство. Разлози за формирање ових удружења су: обезбеђење пласмана и успешан трансфер заједничких и појединачних производа на домаћем и страном тржишту; трансфер потребног материјала и компоненти за обављање појединачне и заједничке производње; оснивање заједничких предузећа; управљање заједничком производњом и заједнички организовани, управљачки маркетиншки оријентисани наступ на домаћем и страном тржишту.

Друга врста удружења обухвата велики број чланова (преко 100) и представљају огранак републичког удружења УНИЈА Србије. Основни разлог оснивања овог удружења је формирање хомогене целине која ће заједнички, удружено, организовано и управљачки наступати и формирати свој однос у окружењу према другој страни (државним органима и институцијама -наглашено је према финансијским институцијама) и према датим условима и наступајућим проблемима, борити се, бранити и штитити своје интересе. Основни стратешки циљ овог удружења је: квалитативни и квантитативни развој удружења-масовност и јачање унутрашњих интеракцијских веза између чланица, како би се остварили остали стратешки, тактички и оперативни циљеви и решили други проблеми. Удружење је организовано у хомогене целине, фирме груписане према делатностима, а први члан у групи је уједно и њен координатор.

Трећи тип удружења - основни циљ удруживања је стварање елите, али само у првој години удруживања. Наредних година, када чланови мало ојачају и стекну међусобно поверење тај циљ се претвара у удруживање ради остваривања јаког, сопственог економског интереса. Сва удружења имају Управни одбор. Остали стратешки, тактички и оперативни циљеви и делатности су исти или слични за сва удружења.

Шта би требало да ураде удружења да би обезбедила успешан развој и раст својих чланица ?

1. Морају бити независна од владе, владиних институција и политичких партија. Искуство указује да се приватници пре опредељују за политичку опцију, него за заједнички економски интерес, јер им припадност некој странци пре омогућава задовољење економских интереса. 2. Треба да формирају заједнички Веб-сајт, преко којег ће да информишу све чланице: о врсти производа које производе, броју запослених, производном програму и другим важним информацијама. 3. Треба да формирају заједничку базу података у којој би се сливале све информације о предузећима, а које не представљају пословну тајну за та предузећа; информације о производном програму, броју запослених, производним капацитетима, о намери да ли се шире та предузећа, добављачима итд. 4. Да се преко Веб сајтова удружења у високоразвијеним земљама покушају да се повежу у кластере и дистрикте. 5. Да са одабраним предузећима из одабраних кластера и дистрикта ураде бенчмаркинг. 6. Да се на нивоу Србије изврши усклађивање нашег законодавства са законима ЕУ.

5.2. Подстицање развоја малих и средњих предузећа и предузетништва

Већина успешних компанија у Србији су оне компаније које припадају сектору малих и средњих предузећа (МСП). У наредном периоду очекује се динамичан привредни раст у Србији, инициран претежно од МСП. Има много примера успешних, нарочито у почетним фазама раста микро (испод 10 запослених) или малих предузећа (између 10 и 50 запослених). Оправдано се претпоставља да ће таква предузећа бити значајна снага која ће омогућити пораст запослености и потенцијал за економски раст. Али таква предузећа имају ургентну тражњу за финансирањем, односно за ова предузећа питање финансирања је критично. Финансирање МСП може бити кроз интерне и екстерне изворе, као и различите њихове комбинације. МСП најчешће користе интерне изворе финансирања под којима се подразумевају сопствена новчана средства, средства од нераспоређене добити и/или од продаје имовине. Међутим само сопствено финансирање није довољно, већ се користе и екстерни извори финансирања. Разликују се неформални и формални извори финансирања. Неформални извори су средства прикупљена од породице, пријатеља и богатих појединаца, док формални извори обухватају различите видове традиционалног задуживања (кредити комерцијалних банака и других финансијских институција, микрокредитирање лизинг), као и фондове ризичног капитала, факторинг, трговачке кредите итд. Предузећа најчешће користе комбинацију више различитих извора финансирања, водећи при том увек рачуна о односу између сопственог и позајмљеног капитала.[73, стр.42] Међутим само сопствено финансирање није довољно за бржи раст и развој МСП, већ се формирају удружења приватних предузетника, која броје до 30-ак чланова, мањих и средњих предузећа, из различитих делатности пословања, а пронашли су одређене

заједничке интересе. Схватили су да је заједничке интересе могуће пре ефикасније остварити кроз Асоцијацију, а не индивидуално. Да би ова предузећа могла да запосле одређени број лица мора се решити питање њиховог финансирања.

Ради подстицања развоја МСП оснивају се регионалне, али и националне (државне) агенције. Законом о Агенцији за развој малих и средњих предузећа, донетим („Службени Гласник РС“ бр.15 од 28.02.2001.) основана је Републичка Агенција за развој малих и средњих предузећа. Ова Централна Агенција даје стручну помоћ потребну за организовање, координацију рада и пословање Регионалних Агенција. Агенција обавља делатност консалтинга и менаџмент послова. Агенција поред тога: учествује у припреми стратегије развоја и предлагању мера економске политике за подстицање развоја МСП и предузетништва, у сарадњи са надлежним министарством; припрема и пружа стручну помоћ за координацију специјализованих програма и инвестиционих фондова и за пружање финансијске подршке за подстицање оснивања нових, као и развој и рад постојећих МСП и предузетништва; пружа стручну помоћ у реализацији домаћих и страних улагања у мала и средња предузећа; пружа стручну помоћ потребну за унапређење рада и развоја иноваторства и проналазаштва, као и за њихову примену у малим и средњим предузећима; успоставља јединствен информациони систем статистичких података и информација од значаја за развој МСП и предузетништва; припрема и реализује програме едукације инструктора и консултаната за потребе развоја МСП и предузетништва. [72, стр. 186]

Оснивањем Агенције за развој МСП од стране Владе Републике Србије, учињен је иницијални корак ка подстицају оснивања МСП, као и да се прате искуства развијених земаља и стварају услови за већу институционалну подршку. Предузете су и мере за унапређење сектора МСП: најпре је била усвојена стратегија развоја за период од 2003 до 2008. у којој су дефинисани циљеви и задаци чијим ће остваривањем сектор МСП постати значајна компонента успешности привреде. Поред ње усвојена је и следећа документа: Европска повеља о МСП, Стратегија смањења сиромаштва Републике Србије, Национална стратегија запошљавања, Програм реформе стручног образовања и др. Европску повељу о МСП донели су лидери европских земаља јуна 2000. год., и од тада је она главно средство промоције развоја предузетништва а Србија ју је прихватила 2003. год. и од тада се обавезала да остварује њене циљеве. Након истека периода претходне Стратегије усвојена је и Стратегија развоја за период од 2008. до 2013. године [74, стр. 4] Та стратегија и мере економске политике Владе Републике Србије усклађене су са Повељом Европе за мала предузећа. (The European Charter for Small Enterprises) и Актом о малим предузећима (Small Business Act). У таквим условима ствара се позитивно окружење за развој МСП, па статистички подаци показују тренд раста броја МСП.

Агенција за развој прераста у Републичку агенцију за развој („Службени Гласник РС“ бр 64/2004.год.) „са основним циљем да подржи (помогне, саветује и заштити) развој и интересе МСП сектора, што на дужи рок треба да допринесе уравнотежењу привредне структуре, убрзању привредног развоја и оживљавању економских токова у земљи. Оснивањем Агенције за МСП, држава је показала спремност да решава бројне проблеме МСП, започне процесе стварања институционалне инфраструктуре за подршку МСП у Србији и креира знатно побољшан амбијент за привређивање у коме ће предности овог сектора брже и једноставније долазити до изражаја.“ [74, стр. 94.] Републичка агенција за развој објављује јавни позив за кредитирање појединачних предузетничких подухвата и развојних програма. Основни циљ улагања финансијских средстава су покретање предузетничких подухвата и повећање ефикасности и ефективности пословања МСП, у функцији оживљавања економских токова и убрзање регионалног развоја. Средства по овом основу су намењена пре свега: радницима који су остали без посла, пољопривредним домаћинствима, занатству и домаћој радиности, МСП. Намера Владе односно Агенције је да подстакне оне програме који су у функцији: повећања запослености на регионалном нивоу; већег степена специјализације и финализације у производњи; повећања степена иновативности; извозне оријентисаности; увођења савремених технологија; штедње енергије; прераде секундарних сировина и заштите животне средине. Средства се по овом основу одобравају са роком враћања од 1-5 године; каматном стопом од 9% на годишњем нивоу и грејс периодом од 6-12 месеци. Предузетници су се одазвали на овај позив, конкуришући са одговарајућим елементима кредитног захтева. Колико је познато међу њима има доста вредних програма који заслужују да буду финансијски подржани, са становишта свих релевантних оцена (тржишно-финансијске активности; друштвено-економске ефикасности, као и са становишта ризика).

Одлуком Владе Републике Србије 2009. год. Агенција за развој МСП променила је назив у Национална агенције за регионални развој, тако да је она правни следбеник Републичке агенције за развој малих и средњих предузећа и предузетништва. Одлуком Владе Републике Србије основана је као јавна агенција за обављање развојних, стручних и регулаторних послова регионалног развоја. Она пружа различите видове непосредне и посредне подршке привредним субјектима, пре свега МСП и предузетницима, од практичне подршке за оснивање предузећа до финансијских програма подршке. Послови за које је надлежна Национална агенције су:

- учествује у припреми и спровођењу развојних докумената и прати њихову реализацију;- прати и спроводи мере и реализује развојне пројекте за унапређење инфраструктуре, развој привредних друштава и предузетништва, обухваћене програмима финансирања регионалног развоја;

-акредитује регионалне развојне агенције, издаје јавне исправе о акредитацији и води евиденцију о издатим јавним исправама; -координира радом регионалних развојних агенција и пружа стручну помоћ потребну за обављање њихових послова који се односе на регионални развој; -припрема и реализује програме едукације инструктора и консултаната за потребе развоја МСП и предузетништва; -планира и предлаже развојне пројекте из области регионалног развоја и пројекте од интереса за Републику Србију и обезбеђује услове за приступ и реализацију пројеката који се финансирају из европских фондова, донација и других облика развојне помоћи; -обавља послове међународне и међурегионалне сарадње из своје надлежности итд. [75]

У оквиру политике регионалног развоја и подршке предузетништву дају се услуге консалтинга, стандардизован сет услуга за МСП сектор, менторинг, затим даје се подршка ради развоја конкурентности МСП, подршка почетницима у бизнису који су повратници у места рођења, подршка развоју иновација, програм подршке женском предузетништву, издају се сертификати даваоцима услуга за дату подршку пословања, врши регистрација консултантских кућа у Републици Србији итд. [75]

5.2.1. Регионална Агенција за развој МСП и предузетништва

Влада Републике Србије ради пружања стручне подршке МСП и предузетницима на целој територији Републике Србије, може оснивати регионалне агенције за развој МСП и предузетништва (до сада је основала њих 13). Регионалне агенције се могу оснивати за територију једне или више општина, полазећи од броја становника, броја предузећа, као и броја МСП и предузетника и стопе незапослености. Централна Агенција даје стручну помоћ потребну за организовање, координацију рада и пословање регионалних агенција.

Регионалне агенције се оснивају за одређени регион, са циљем да промовишу, и подрже раст и развој МСП у одређеном региону. Финансирање тих предузећа је из сопствених извора, међутим како оно није довољно за бржи раст и развој потребни су и туђи извори средстава. Инвестициони фонд за МСП, чине углавном сопствени извори финансирања (equity financing). Ради обезбеђења додатног инвестиционог капитала Фонд би емитовао хартије од вредности. Улога регионалне Агенције јесте подржавање предузећа у свим фазама раста и развоја кроз едукацију, стручно образовање и праћење њиховог рада. Таква улога Агенције би повећала савест предузетника у креирању економског раста и стварање богатства за све становнике региона.

Европска Унија преко Европске Агенције за реконструкцију (ЕАР) предлаже оснивање Регионалних агенција. ЕАР, у оквиру Србије има неколико пројеката међу којима је и Проје-

кат за подстицање развоја МСП. Као илустрацију рада једне од регионалних Агенција за развој МСП, која функционише у оквиру мреже Регионалних Агенција на територији Србије, наводим Центар за развој Јабланичког и Пчињског округа са седиштем у Лесковцу:

„Центар за развој Јабланичког и Пчињског региона основан је са циљем да подржи дугорочни друштвено-економски развој региона. Оснивачи Центра су општине Јабланичког и Пчињског региона, представници бизнис сектора и цивилног друштва. Која је мисија и визија Центра ?

„Мисија центра је да иницира, припрема и реализује развојне пројекте на територији Јужне Србије остварујући синергијски ефекат заједничког рада свих релевантних друштвених група и појединаца, остварујући максимални ефекат коришћењем лимитираних ресурса и капацитета.“ Док: „Визија центра је да постане главни координатор развоја свих општина Јабланичког и Пчињског округа и да као такав буде препознат од домаћих и међународних развојних институција.“

Како би остварио своју мисију и визију Центар ће кроз партнерство са локалним заједницама, институцијама и појединцима постављати стандарде у комуникацији и пословању инсистирајући на законитости, јавности у раду, ефикасности и рационалности, заштити животне средине и поштовању људских права. Центар ће подржавати пројекте регионалног и прекограничног карактера који својом реализацијом остварују користи за становнике у два округа. Центар ће успостављати односе сарадње са регионима у земљи и иностранству, који имају компатибилне стратешке циљеве или својим искуствима могу допринети превазилажењу развојних проблема актуелних на југу Србије. Улога, функционисање и правац развоја Центра ће бити усмерени ка следећим стратешким циљевима:

-Лидерска улога у процесу планирања стратешког развоја јужне Србије, уз обезбеђивање учешћа најширег круга институција и појединаца из јавног, цивилног и пословног сектора.

-Системски и рационалан приступ обезбеђивању средстава за имплементацију развојних пројеката и реализацију стратешких приоритета из локалних, националних и међународних ресурса финансирања.

-Удруживање свих релевантних актера око регионалних пројеката.

-Ресурс стручних капацитета, информација и инструмената за реализацију пројеката друштвено-економског развоја дефинисаних кроз стратешке приоритете“.[76]

Поред Републичке Агенције за развој МСП, као оснивачи агенција за развој МСП јављају се још: невладине организације, скупштине општине већих градова, удружења предузетника, по нека банка. Агенција за развој МСП треба да буде јавни, информативни, промотивни и едукативни сервис на услузи свим грађанима, са јасно дефинисаним циљевима: промоција концепта МСП; подстицање развоја приватног предузетништва; помоћ при оснивању нових

МС предузећа; едукација и тренинг за оснивање и рад МСП у мањим срединама; брже решавање проблема на које предузетници наилазе у свакодневном раду; едукација за вођење бизниса по стандардима западно-европских земаља и подизање предузетничке културе и комуникације уопште, у сарадњи са домаћим и страним експертима; стварање информационе мреже и бржи проток информација; омогућавање финансирања профитабилних програма МС предузећа под задовољавајућим условима; промоција међу секторске сарадње и координиран рад субјеката (институција, организација и власти) у локалној заједници и Региону.

Регионалне агенције треба да пружају услуге које се тичу пословне информисаности, промоције, консалтинга и едукације. Регионална агенција треба да својом активношћу доприноси стварању предузетничке климе у читавом Региону. Поред Уговора о оснивању треба да постоји и Бизнис план сваке регионалне агенције.

Финансирање МСП: Питање финансирања МСП је веома сложено, постоје одређени проблеми у вези са прибављањем капитала. Улога државе је да уобличава средину у којој предузећа конкуришу и с тиме подстиче или ограничава креирање конкурентске предности. Свакој компанији је потребан капитал да би почела бизнис, обављала посао или проширила пословање. Компаније обично користе два основна типа финансирања: -интерно, емитовањем акција (equity financing); -екстерно, позајмљивањем средстава, емитовањем обвезница (debt financing). Equity financing се односи на средства која су инвестирана од стране власника компаније (by owners). Ако је компанија успешна акционари (share holders), могу профитирати кроз повећање вредности акција, добијајући дивиденду. Међутим, ако компанија није успешна, тада акционари могу имати губитак почетног улагања (stock investment). Често домаћа средства не обезбеђују компанији довољно капитала и она прибегава другом виду финансирања, финансирању из дугова или позајмљивањем средстава (debt financing). Дебт финансинг се односи на средства која су позајмљена из других извора, ван компаније (екстерно финансирање). Оно се врши на бази продаје обвезница компаније (bonds). Компанија позајмљује капитал од инвеститора и емитује обвезнице (bonds). Обвезнице имају свој датум доспећа, када компанија мора вратити позајмљени капитал. Тада компанија мора платити одређени интерес, на позајмљена средства. Ако ту своју обавезу према купцима обвезница, компанија не испуни, она је принуђена на продају своје имовине. У Србији предузећа су се најчешће задуживала код банака. Међутим, банкарски систем Србије сада је у таквом стању, да тешко може обезбедити финансирање предузећа. Проблеми финансирања МСП су: високе камате за банкарске кредите или тотална немогућност приступа таквим кредитима; недостатак разумевања и комуникације између банака и МСП; недостатак флексибилности у финансирању МСП.[72, стр.190]

Да би се изашло у сусрет потребама МСП за финансирањем, неопходно је повећати изворе „риличног капитала“, чинећи га приступачнијим у процесу финансирања. У Србији посто-

ји огроман потенцијал инвеститора ризичног капитала, али власници овог капитала једноставно не желе да инвестирају, без одређених подстицаја. Подстицаји су, поред осталог, таква примена пореског система да обезбеђује ослобађање од пореза на принос, у току средњорочног периода (од 4-5 година). Дакле, одређени начини да се минимизира или одложи порез, значили би стварање боље инвестиционе климе (подстицаја) за финансирање раста МСП. Ако се посматра у каквој су ситуацији банке, онда се може рећи да постојећи банкарски систем у Србији је у врло тешкој ситуацији. Многе друштвене банке су одржавале висок ниво задужености. Највећи дужници су управо велика предузећа, оснивачи тих банака. С друге стране, слично је са бројним мањим приватним банкама, које су, често структуриране као елементи у оквиру финансијско-индустријских групација, и као такве су делиле њихову судбину. Тако је на жалост, стари банкарски систем, у таквом стању, да би „тешко“ могао да обезбеди финансирање раста предузећа. Процедуре кредитирања и технике управљања ризиком су недовољно развијене. Предлаже се начин финансирања који обезбеђује директне equity инвестиције, кроз регионални или секторски equity фонд, свуда где је то могуће. Основни циљ фонда је обезбеђење одговарајуће финансијске подршке за предузећа која припадају овом региону. Средства фонда би се користила у складу са функционисањем ризичног капитала „risk capital“. Термин треба да стимулише коришћење концепта ризик/принос приступа. Идеја коју треба више промовисати, је да ће инвеститори и предузетници делити и ризик губитка, у случају неуспеха, али и профит, кад је у питању успех.[72, стр.191]

Значајну помоћ у кредитирању МСП пружила је ЕУ, преко ЕАР, која је током 2001. и 2002. године Републици Србији одобрила донацију у износу од 15 милиона евра за финансирање малих и средњих предузећа и предузетника. Донација је за непуне две године у потпуности реализована, а редовним отплатама главнице и камате формиран је Фонд револвинг кредита. Средства донације и Фонда револвинг кредита до краја маја 2014. год. користила су 835 МСП и предузетника, у укупном износу од 86,7 милиона евра. Крајем 2005. године, као резултат успешне реализације донације, Европска агенција за реконструкцију, власништво над средствима Фонда револвинг кредита пренела је на Републику Србију, уз обавезу да се средства Фонда и даље користе под истим условима и за исте намене до краја 2015. године. Средства су намењена за набавку опреме и постројења за производњу робе и/или пружања услуга и изградњу објеката за смештај производних капацитета, уз обавезу корисника да најмање 20% вредности пројекта покрије сопственим средствима и могућност да највише 20% кредита искористи за обртна средства. Износ кредита од 20.000 до 200.000 еура, рок 5 година, грејс период 1 година, каматна стопа-тримесечни еурлибор + 3,25%.[77]

Кредит у износу од 33,25 милиона еура за финансирање МСП одобрила је Влада Републике Италије октобра 2004. године Републици Србији. До краја маја 2014. год. средства

овог кредита, укључујући и средства револвинг фонда формираног од редовних отплата главнице и камате, користило је 161 МСП, у укупном износу од 54,5 милиона еура. Средства револвинг фонда и даље су расположива и могу бити коришћена уз најдужу рочност кредита од осам година до 2014, а уз краћу рочност до 2022. године. Нови кредит Републике Италије: средства новог кредита Републике Италије од 30 милиона евра расположива су МСП и јавним комуналним предузећима од краја априла 2012. До краја маја 2014. год. средства овог кредита користило је 16 МСП, у укупном износу од 3,4 милиона евра. Средства ће бити расположива и могу бити коришћена уз најдужу рочност кредита од осам година до 2016, а уз краћу рочност до 2024. год. Намена кредита: најмање 70% појединачног кредита може се користити за набавку опреме, резервних делова, технологије и индустријских лиценци италијанског порекла; највише 30% појединачног кредита може се користити за покривање трошкова у земљи – обртних средстава и робе неопходне за реализацију пројекта. Услови кредитирања: износ појединачног кредита од 50.000 до 1.000.000 еура, каматна стопа – ефективна до 4,85 %; рочност - осам година, грејс период - 2 године.[77]

Када се говори о стратегији посредне интернационализације, односно о условима укључивања националне привреде Србије у токове међународне трговине, предузећу стоје на располагању три кључне стратегије: прва, је кроз извозни маркетинг. У питању је интернационализација тржишне функције предузећа, која значи трансфер производа преко националне границе уз задржавање производње у властитој земљи. Друга стратегија је стратегија посредне интернационализације на међународном тржишту, која се остварује кроз трансфер технологије, знања и искуства. Код ове стратегије (која је са аспекта развоја наше земље врло прихватљива), долази до сарадње са иностраним партнером. Кључно питање је избор „правог“ партнера и управљање „новим“ предузећем. Трећа стратегија је непосредно пословање у иностранству, која значи трансфер предузећа у инострану средину уз ангажовање сопственог капитала. У суштини ради се о директним инвестицијама у иностранству.

Стратегијски савези омогућавају јачање конкурентских способности партнера и унапређују њихово укупно пословање. Мотиви уласка предузећа у савезе (алијансе) су: смањивање ризика који је у вези са одређеним пројектом; смањивање потребног времена за иновацију производа; приступ одређеним тржиштима уз смањење ризика; приступ високим технологијама уз поделу ризика; рационализација производње; сарадња или спречавање конкуренције. Број стратегијско-технолошких споразума је стално у порасту, тако да ако их је у периоду од 1980-1984 било око 447 у периоду од 1985-1989. било их је око 710. [72, стр.194] Дакле може се говорити о растућем броју фирми које улазе у кооперативне споразуме, као средству за ефикасно управљање међународним пословањем. Интернационалне кооперативне споразуме које потписују фирме су алтернатива извозно-увозним пословима или потпуном власништву

јединице у иностранству и обезбеђују јединствене могућности искоришћавања средстава и потенцијала неколико партнера. То су две крајности између којих се налази више опција које представљају компромис између потпуног власништва над јединицом у иностранству и класичног увозно-извозног пословања. Ове опције репрезентују организациону међузависност између две фирме, и консеквентну поделу ризика и добити између њих. Како оне укључују две посебне фирме, лоциране у различитим земљама, ти организациони начини повезивања називају се интернационални интер-фирмини аранжмани.

У литератури се наводе неки главни начини интер-фирминих аранжмана: са учешћем капитала ((заједничка улагања са учешћем капитала, холдинг фирме са мањинским учешћем, крос (cross) холдинзи) ; и без учешћа капитала (заједнички истраживачко-развојни споразуми, споразуми о размени технологије и споразуми о снабдевању).

Ради повећања ефикасности, интер-фирмини кооперативни споразуми требало би да садрже поред прегледа трошкова и одређене стратегијске користи. Наиме, организациона међузависност укључених фирми треба да је таква да омогућава и одређене стратегијске користи за partnere, као резултат заједничког капитала, технологије или других ресурса. У ствари, мора бити очекиваних дугорочних позитивних ефеката споразума.

Фирме формирају савез (алијансу) ради остваривања конкурентске предности на међународном тржишту, која се заснива на размени одређених вредности, које фирме поседују. Поседовање знања из области производ/тржишта, приступ тржишту и каналима дистрибуције, знање из области производа и процеса, поседовање производних капацитета, сировина и вештина управљања, чини такве вредности које представљају основе конкурентских алијанси, од једноставних уговора о маркетинг сарадњи, до сложенијих форми, које одражавају већи степен ангажовања партнера, као што су лиценци аранжмани, франшизинг и џоинт вентурес (joint ventures). Са повећањем искуства и бољим разумевањем партнера, односно њихових способности и циљева, алијансе могу еволуирати до ситуације где партнери раде заједно на освајању нових, трећих тржишта и обезбеђивању сировина, на заједничкој производњи нових производа.

Претпоставка успешне конкуренције на светском тржишту, су пре свега, конкурентска стратегија компаније и особине националне предности да доприноси унапређењу међународног успеха у глобалној индустрији. У основи одговарајуће стратегије компаније, одређена је структура индустрије којој компанија припада и њена позиција коју има у оквиру те индустрије. С обзиром на те околности у питању је конкурентска стратегија и да би она била одговарајућа мора да поседује конкурентску предност. Да би нека компанија остварила успех на међународном тржишту, компанија мора да поседује конкурентску предност. Она потиче или од ниских трошкова или од различитих начина диференцирања понуде компаније. Ма како

била успешна стратегија компаније, то није довољно. Други елемент неопходан за међународни успех, је повољна национална предност. М.Портер, познати аутор, посебно из области стратегије предузећа, истиче да је „домаћа база“ платформа за глобалну стратегију предузећа. Портер истиче да се стварање конкурентске предности или подстиче, или онемогућава, с обзиром на главне атрибуте земље, који обликују окружење у којима предузећа конкуришу.

5.3. Реструктурирање великих предузећа у Србији

Развојем науке и технике, долази нова технологија, која потискује стару, а реструктурирање је постало услов опстанка. Такве промене дале су подстицај особама са предузетничким духом да искористе прилике за профит. Појава малих и успешних фирми део је процеса опште технолошке трансформације привреде према флексибилним децентрализованим системима у којима је предузетничко понашање услов успеха. Развој нових технологија те успешно реструктурирање традиционалне у модерну индустријску структуру у развијеним тржишним привредама текло је упоредо са формирањем великог броја МСП. Политика структурног прилагођавања у развијеним привредама Запада је пример за системску подршку реструктурирања и оснивања МСП у постсоцијалистичким привредама. Као део великог система социјалистичких земаља била је претходна СФРЈ, односно данашња Србија.

Због концентрације великог броја запослених у великим предузећима, велике вредности производних средстава, али и губитака, трансформација ових предузећа може или да блокира процес транзиције или да им да велики подстицај, што зависи од начина на који ће се приступити његовом решавању. У теорији и пракси се могу наћи разлози да нека међу њима из области природних монопола и инфраструктуре за сада треба да остану у државној својини. За остала велика предузећа није спорно да ли их треба приватизовати, већ се поставља питање на који начин.

Међу предузећима која остварују највећу масу прихода доминирају она у друштвеној својини, на основу чега би се могао стећи погрешан утисак о ефикасности друштвене и државне својине. Међутим, разлог је једноставан - то су највећа предузећа у земљи, а области у којима послују су високо капитално-интензивне. [72, стр. 209]

Структура и величина предузећа Србије, разликује се од предузеца која су имала повољну структура за развој тржишне привреде. То је била карактеристика свих социјалистичких земаља, чему су значајно допринели идеолошки разлози и жеља за максималним искоришћавањем економије обима, али без прецизне представе која је то оптимална величина капацитета која то омогућава. Ако се посматра структуру предузећа по величини и својини у 2000. години, онда се добијају следећи подаци, а приказани су у табели бр. 3:

Табела бр. 3: Структура предузећа по величини и својини у 2000.год.

	Мала (%)	Средња (%)	Велика (%)	Укупно (%)
Друштвена	67,85	23,46	8,69	100
Приватна	98,45	1,38	0,17	100
Задружна	95,42	4,05	0,53	100
Мешовита	61,16	23,16	15,68	100
Државна	65,14	24,65	10,21	100
Укупно	94,28	4,17	1,55	100

Извор: Анализа пословања јавних предузећа у 2000.год. Републички завод за развој, Београд

Из табеле се види да мала предузећа доминирају у укупном броју предузећа што упућује на закључак да се својинска трансформација више одвијала оснивањем нових (по правилу малих) предузећа него приватизацијом (денационализацијом) државних и друштвених (по правилу великих) предузећа. Међутим, снага приватних предузећа, није сразмерна њиховом броју-приватни сектор учествује у стварању ДП са само 20%. Привреда Србије се карактерише изразито монополским или олигополским тржишним структурама, јер чак и у гранама где постоји више великих предузећа, међу њима нема конкуренције или је она врло мала, тако да су велика државна (друштвена) предузећа углавном у монополском или олигополском положају. Зато приватизација неће бити довољан и једини услов и начин повећања економске ефикасности предузећа. Искуства земаља у транзицији показују да што је власт одлучнија да се успостави чврста буџетска ограничења, то више државних предузећа прилагођавају своје понашање тржишним условима. Ефикасност ће расти и ако на тржишту постоји довољно јака конкуренција која врши притисак на предузеће да смањи трошкове и цене и повећа квалитет оутпута. Узимајући у обзир ту чињеницу, предузећа Србије пружају могућност раздвајања на мање целине, што би уз пружање могућности уласка на тржиште потенцијалним конкурентима омогућило већу конкурентност на тржишту, која би за последицу имала већ поменуте ефекте.

Реструктурирање великих предузећа представља најсложенију фазу транзиционог процеса. Поставља се питање могу ли нам бити корисна искуства земаља у транзицији (у даљем тексту ЗУТ) са реструктурирањем и приватизацијом великих предузећа? У ЗУТ се процењује да ће велики системи остати у државном власништву, у дужем временском периоду, до 30-ак година. [72, стр. 211] Бројни су разлози, почевши од стратешког значаја ових предузећа, њихове неатрактивности, све до страха од незапослености и социјалних немира с обзиром да ова предузећа запошљавају велики број људи. Мађарска је једна од земаља које су прве кренуле у процес реформи, у почетку је привукла највише страног капитала, али је он далеко више био заинтересован за улагање у нова предузећа него у приватизацији постојећих.

Пред државом Србијом су две алтернативе, да сама реструктурира предузећа пре приватизације или да то препусти новом власнику. Разлози да држава сама изврши прво реконструкцију предузећа, а тек онда их прода могу бити: брзина (а самим тим и избегавање губитака који би настали у међувремену) и виша цена која се може постићи за успешна предузећа. Међутим, питање је да ли држава има мотива за овакав поступак? Може се рећи да је основни „задатак“ великих предузећа у Србији, која су под јаким утицајем власти, очување социјалног мира. Познате су (држави, менаџерима, запосленима, стручној јавности) нерационалности у њиховом пословању и постојање вишка запослених, као што су и мере којима би се ови проблеми могли решити, али се одлажу за „прави тренутак“. Власт не инсистира на брзини трансформације која би повећала економску ефикасност, али би истовремено могла да наруши социјални мир, који је увек био примарни на листи политичких циљева. Запослене не интересује да ли предузеће екстензивно или не троши ограничене факторе, јер су свесни да би повећање ефикасности платили управо они, (чак и у најразвијенијим западним земљама, радници су осетљивији на повећање незапослености него на повећање цена, а у нашим условима далеко више, с обзиром на број незапослених).

Менаџери великих предузећа којима предстоји реструктурирање нису директно заинтересовани за успех предузећа, већ само за свој лични интерес (што већа зарада, рад у реномираној фирми, висока функција и сл.) којима ће више него погодовати борба за везе са влашћу која их поставља (формално или неформално) него борба за повећање економске ефикасности предузећа. Из тих разлога је неопходно повезати мотивисаност управљача са успешношћу предузећа које води. Искуство неких земаља указује да менаџери могу да скрену ток приватизације у правцу који њима одговара - да успоре приватизацију ако сматрају да ће њихове позиције бити угрожене, или да је убрзају ако виде могућност преливања државног капитала у приватне руке.

Из наведеног произилази да ниједан слој у друштву Србије није заинтересован за реструктурирање предузећа и промене. С обзиром да конкуренције није било (велика предузећа су махом монополисти, или их је мали број у својим областима, а иностране конкуренције нема свака нерационалност се могла преводити преко цене на потрошаче). Друга, најчешће коришћена могућност, је покривање губитка државним субвенцијама, јер је познато да су системи социјалистичког типа кажњавали успешна предузећа преко пореза, а неуспешне награђивали кредитима који никада нису враћани, а порези преваљивани на становништво. Истовремено, становништво (гласачи) Западних земаља су врло осетљиви на повећање пореза, тако да се на том питању често губе или добијају избори. У Србији због мноштва пореза, због много „невидљивих“ пореза, као и због окупираности становништва бројним проблемима, порези немају исти значај и транспарентност. Чак и ако реструктурирано предузеће почне да нуди

своју робу и услуге по нижим ценама, па на извештан начин умањи губитке настале отпуштањем радника, то за појединце неће имати исти значај, јер у условима високе незапослености која је већ дуго присутна на просторима Србије, задржавање радног места је максимално вреднован критеријум. Из тих разлога, запосленост је примарни циљ свих друштвених група: политичара, менаџера и радника који у циљу очувања радног места пристају и на смањење зараде.

О успешности пословања највише би бринуо сам власник, јер је мотивисан учешћем у добити коју доноси овакво пословање, као и кажњен губитком који доноси пословни неуспех. Корпоратизацијом се власници мотивишу да максимирају ефикасност свог предузећа. Облик корпорације се показао најуспешнијим у тржишним привредама, где је велики део јавног сектора организован управо у форми корпорације, а у многим земљама у транзицији је корпоратизација предузећа завршена пре приватизације. С обзиром да друштвена својина још увек постоји у Србији, пре корпоратизације би требало идентификовати привременог власника, макар то била и држава.

Када се велико предузеће прво прода, а одлука о реструктурирању препусти новом власнику, он ће имати много више позитивних подстицаја да га спроведе јер ће имати директну корист у виду висине присвојеног профита. Колика ће та корист бити, зависи од односа трошкова реконструкције и висине очекиваног профита. Међутим, пошто су у условима Србије највећа предузећа углавном и највећи губиташи није реално очекивати да ће приватни власник, бити у могућности да сам сноси тако велике трошкове. Чак и у развијеним земљама (где су предузећа која се приватизују са много мање проблема него у Србији) држава помаже овакве процесе кроз програме структурног прилагођавања предузећа (или читавих грана) затим дајући компензације угроженим радницима и субвенције предузећима, за одређени период, за шта за узврат захтева ниже цене и виши квалитет производа, јер то у крајњој линији и јесте разлог реструктурирања.

С обзиром да је приватни власник далеко више мотивисанији да реструктурира предузеће, те како је држава показала своју неспособност да то учини, а користи ће осетити цело друштво, можда би у условима Србије требало дати предност приватизацији предузећа у односу на реструктурирање. Ако се нови власник и одлучи да прилагоди предузеће новим условима пословања, онда би држава требало да се активно укључи у те процесе и спречи да цео терет поднесу запослени у тим предузећима.

Критичари брзоплете продаје, пре реструктурирања, тврде да је цена оваквог начина продаје висока са социјалног становишта, што може створити отпоре реформама. Са тим се слаже и Штиглиц: „Предузетништво и стечај, отварање и затварање предузећа, морају бити схваћени као два лица исте медаље привредних промена. Савет да “само треба ојачати законе

о стечају“ или „само стегнути буџетску принуду“ није добар у случајевима где не постоји развијена култура отварања нових предузећа. Ако прихватимо Шумпетеров израз „креативна деструкција“, онда се морају имати на уму обе речи - чак ни тржишне привреде с дугогодишњом традицијом из великих депресија, када бројна предузећа испуне услове за одлазак под стечај, не излазе тако што сва та предузећа отерају у стечај. Енергични програми за отварање и одржавање радних места, кроз унапређење предузетништва, односно Кејнзове подстицаје, морају да иду руку под руку, ако не и да претходе реструктурирању које настаје услед одласка предузећа под стечај“.[78, стр.143.]

О корпоратизацији и приватизацији Драган Ђурићин каже: „Корпоратизација и приватизација су два лица истог процеса, при чему их разликује, то што је корпоратизација трансформација друштвеног или државног предузећа емисијом акција чија је укупна вредност еквивалентна вредности предузећа (књиговодственој или процењеној), док је приватизација алокација акција на власнике“.[1, стр.135.] Суштина корпоративног управљања је диверзификација ризика на велики број власника (акционара) чиме се елиминише директно управљање, што има додатне ефекте у корпоратизацији државних предузећа која су била под директном контролом државе. Нови власници управљају индиректно преко професионалног менаџмента. Својинска права акционари остварују преко избора управног одбора чији је задатак дефинисање глобалне стратегије корпорације, док се њена операционализација и конкретни задаци у оквиру тога пребацују на извршни одбор (биран од стране управног одбора). Управо одвајање власништва од управљања је највећи домет овог типа управљања, при чему се улога власника своди на контролу управе и то преко тржишта акција, чија ће неразвијеност представљати једно од основних ограничења не само процесима корпоратизације, него и укупних токова транзиције.

За услове у Србији оптимално решење је проналажење иностраних стратешких инвеститора, првенствено због трансфера „know-how“, капитала али и катализаторског утицаја на динамику реструктурирања (попут Смедеревске железаре, Прибојског ФАП-а, ИКАРБУСА-Раковица и др.) . Процес реструктурирања великих предузећа у Србији је још увек подједнако актуелан као на почетку процеса транзиције, у његовом решавању се није далеко одмакло управо зато што је то једна од најсложенијих фаза транзиције. У кашњењу за осталим земљама у транзицији постоје и позитивне стране, пре свега у избегавању грешака које су остале земље учиниле, јер су све углавном ишле путем „покушаја и грешака“. Предност је у коришћењу оних позитивних искустава које се могу применити на услове у Србији, мада је некритично пресликавање немогуће, без обзира колико нам услови у појединим земљама изгледали слични.

У Србији има 156 предузећа која би требало реструктурирати. Завршетак реструктурирања за та предузећа не мора да значи ликвидацију и брисање са списка живих привредних друштва на крају 2015.год. Државно руководство Србије „мисли да је могуће наћи решење за 40 фирми у реструктурирању, које укључује и посао за највећи број запослених у тим предузећима“. [79] Влада Србије је у циљу помоћи фирмама које се налазе у реструктурирању „спремна да отпише дугове које те фирме имају у односу на државу, а који чине чак 65 одсто свих дуговања предузећа у реструктурирању. Он је прецизирао“ (мисли се на премијера Србије господина Александра Вучића, дана 13.08.2014. год) „да Србија од предузећа у реструктурирању потражује две милијарде и 400 милиона евра. Посебна невоља је у томе што је реч о ненаплативим дуговањима.“[79]

Проблем реструктурирања привреде изазван је развојем нових технологија и застаревањем тзв. традиционалне технологије. Развијене земље обновили су своју предузетничку традицију и уз активну подршку државе успеле су да у релативно кратком времену реалоцирају средства и радну снагу на индустрије са значајним потенцијалом раста, да повећају запосленост и активирају расположиве ресурсе. Централна улога у процесу реструктурирања је дата сектору МСП, које је држава потпомогла низом мера економске политике. [80, стр. 511]

Иностранци капитал показује врло мало интереса за куповину државних предузећа и инвестира претежно са аутохтоним приватним сектором. То говори да ће и убудуће најчешћи проблем бити реструктурирање великих државних система. Страни инвеститори превасходно улажу у нова приватна предузећа, технички савремена, државна предузећа која су била успешна и у претходном систему, а незаинтересовани су за она предузећа која захтевају реструктурирање. Негативни пратећи ефекти приватизације (инфлација, пад производње, пораст незапослености) бивају заустављени када се повећа маса уложеног иностраног капитала. Иностранци доноси нову технологију, знање, нов стил руковођења и управљања, флексибилну организацију. Он помаже реструктурирању привреде и погодује оснивању МСП. Да би се убрзао процес реструктурирања држава треба институционално, финансијски и организационо да помогне оснивање МСП. То подразумева поред осталог: да се подстакне кооперација великих предузећа и МСП, јер се тако убрзава трансфер технологије и шири тржиште за МСП; као и да се пружи финансијска подршка МСП, кроз кредитирање, уз повољне услове за куповину постројења и опреме. Реализација наведених подстицаја имаће пун ефекат у условима макро-економске стабилности.[80, стр.517]

5.4. Институционалне претпоставке повећања извоза у условима транзиције

Креирање повољног институционалног амбијента, компатибилног измењеној међународној трговинској регулативи је један од значајних фактора на којима се темељи успешно спровођење активне заштитне политике, политике унапређења извоза и целокупне спољнотрговинске политике. Уважавајући актуелна ограничења у спољно-трговинском билансу са којима се Србија суочава, политика унапређења извоза добија специфичан значај у димензионарању целокупне привредне активности. Важна подршка извозним пословима је путем кредитних гаранција, индиректног субвенционисања и осигурања извозних послова. Зато је потребно да постоји координација између владе, банака и извозника, а реалан и стабилан курс валуте је један од предуслова за повећање извоза.

Политика Владе Србије ради повећања извоза усмерена је поред осталог и на извозну стратегију. Дилема избора између извозно оријентисане стратегије и увозне супституције је лажна. Те две стратегије не само да нису супротне, већ су комплементарне. Стратегија извозне експанзије не може да буде остварена у условима слободног предузетништва и потпуно либерализованог увоза. Претпоставке за извозну експанзију су: постојање институционалних оквира, државна интервенција у сфери политике инвестиција, и индустријске политике у целини, стимулисање домаће производње, инвестиција и штедње, стварање повољне домаће климе за привлачење страних директних инвестиција, увоз савремене опреме и агресивна извозна промоција. Немогуће је извршити извозну експанзију без сагласности главних спољнотрговинских партнера.

Ради што успешнијег извоза потребна је његова промоција. Она треба да буде агресивна, муњевита, добро организована, финансијски подржана уз претпоставку да производи који се извозе задовољавају стандарде квалитета и да је претходна анализа тржишта правилно урађена, односно да је установљено да постоји тражња за производима. Највеће користи од извоза се остварују уколико се реализују постојеће компаративне предности засноване на природним богатствима и постојећим капацитетима. За стварање динамичне извозне основе земља мора да улаже у хумани капитал ради привлачења квалитетних инвестиција и развоја директног извоза. ТНК могу да помогну у развоју домаћих капацитета, производњи производа и повећању конкурентности извоза. Повећање извоза може да се оствари реконструисањем постојећих предузећа, укључивањем у мрежу ТНК или привлачењем страних директних инвестиција. Ове стратегије могу да буду комплементарне или алтернативне.

Технолошке предности као фактор извозне конкурентности се врло брзо мењају. Најбрже расте трговина производима високе технологије. За земљу је лакше да оствари раст

извоза ако је у стању да постигне конкурентску предност у производњи производа високе технологије него у традиционалној производњи која се заснива на природним богатствима или јефтиној радној снази. Либерализација спољне трговине (најпре извоза, а после укидања административне контроле цена, и увоза) и либерализација инвестиција могу да допринесу повећању конкурентности извоза. Наравно, при томе треба достићи светски ниво продуктивности и квалитета. ТНК су доминантни актери у светској трговини тако да могу да помогну извозну експанзију предузећа у земљама у развоју и земљама у транзицији. Земље које су у стању да развију комплексне, технолошки интензивне гране имају могућности да остваре извозну експанзију укључивањем у мрежу ТНК и да искористе предности либерализованог трговинског система. СДИ могу повољно да утичу на платни биланс кроз увозну супституцију, повећање извоза, ефикасније инвестирање, али су такође могући и негативни ефекти преко ограничавања извоза и промоције увоза. Да ли ће преовладати позитивни или негативни ефекти зависи од националне стратегије извозне експанзије и од тога да ли ће та стратегија омогућити да СДИ допринесу економској ефикасности, расту и стабилности. Земље са хроничним платнобилансним дефицитом, не би требало да комплетно либерализују платнобилансну политику.

Позитиван допринос СДИ огледа се у бољем повезивању националне привреде са глобалним тржиштем и у повећању економског раста подстицањем ефикасније међународне поделе рада. Негативан ефекат се огледа у платнобилансном погоршању кроз лимитирање извоза и промоцију увоза. Политика владе, у малим земљама за које је међународна економска интеграција од велике важности, треба да буде таква да примора стране директне инвеститоре да искористе динамичне компаративне предности домаћих ресурса. Извозна експанзија може да се оствари преко домаћих фирми или уз асистенцију ТНК. Оне имају изражене недостатке. Пре свега ТНК централизују производњу, у неколико највећих фабрика, затим не охрабрују конкуренцију између афилијације. У таквим условима локалне фирме у сарадњи са ТНК могу да послују боље него афилијације ТНК. Улога ТНК на извозним тржиштима је велика и растућа. Многе земље очекују да ТНК истакну њихове компаративне предности. Међутим ТНК не раде то, оне пружају информације за посао који обављају, врше маркетиншку подршку, уступају марку, трговачко име и друга средства потребна за повећање извоза. Постоји позитивна корелација између СДИ и извозних карактеристика и СДИ и технолошких карактеристика извозних производа. СДИ могу да буду катализатор за реструктурирање домаћих фирми, директно у онима које се повезују са ТНК, или индиректно кроз интензивирање конкуренције између домаћих фирми и филијала страних компанија. Али земља не може да пропусти реструктурирање ТНК.

Предуслов за реструктурирање привреде и извозну експанзију је стабилно макроекономско окружење које претпоставља стабилан и реалан девизни курс и креирање одговарајућих институција за подршку извозу. Раст продуктивности и животног стандарда се такође не може занемарити. Треба се одредити за селективну либерализацију, ако се жели да преживи домаћа индустрија. Влада треба да се одреди за политику трговинске неутралности. Извозници могу да купују инпуте по ценама, испод светске цене, али могу да продају своје производе само по светским ценама.

Ако се погледа каква је будућност светског трговинског система и могућност повећања српског извоза, треба прво истаћи да је трговина одиграла улогу мотора развоја у свим развијеним земљама у свету, при чему се услови за трговину у XXI веку знатно разликују од оних у претходном раздобљу. Сада је потребно уложити максималан напор да се на најбољи могући начин искористи оскудан рад и капитал. Неопходна је комплетна преоријентација трговинских токова и побољшање квалитета производа намењених извозу како би били задовољени високи стандарди на светском тржишту. Потребна је потрага за новим тржиштима и изворима понуда на Западу. Димензије српске привреде су такве да ће бити лако да се нађе ниша за пласман на светском тржишту, а да се при томе нашим капиларним извозом не угрозе интереси ниједне државе нити ТНК. Потребно је како каже проф.др. Петар Велимировић: „Изабрати најбрже путеве реинтеграције привреде Србије у међународне економске токове чиме би, релативно успешно, био окончан процес трансформације националне економије у тржишну, извозно оријентисану економију.“[81, стр.138] И даље наставља: „Искуство већине земаља указује да нема задовољавајућег квантитета, а посебно квалитета привредног раста и развоја без већег степена интернационализације привреде. Дакле, једну од битних одредница политике развоја чини извозна оријентација и побољшање извозних перформанси домаће привреде“.[81, стр.138]

Производна структура привреде Србије је таква да не омогућава значајнију извозну експанзију. Прецењеност динара утицала је на дугорочну стагнацију извоза, наши производи су скупи у иностранству, а увозници нису у могућности да остваре већу количину увоза. Наш извоз карактерише ниска конкурентност, високи степен диверзификације и мали ефекти економије обима, што је уз велику увозну зависност привреде условило повећање спољнотрговинског дефицита (који је на крају 2011. године износио 24,125 милијарди еура тј. 73,3% БДП).[82] Главни узрок великог спољно-трговинског дефицита јесте у недовољним извозним могућностима домаће привреде. Недовољна производња, затим њено споро прилагођавање структурним променама светске увозне тражње и смањивање извозне мотивисаности домаћих производа, такође представљају кључне узроке недовољног извоза. Извоз је оријентисан на неколико области: производња прехранбених производа и пића, производња основних

метала, производња хемикалија и хемијских производа, производњу производа од гума и пластике и производња одевних предмета и крзна [81, стр. 139]

Да би смањили дефицит требало би променити развојну стратегију, напустити увозно-супститутивну стратегију, засновану на заштити инфотилне индустрије и подстаћи извозну експанзију путем трговинске либерализације. Земље које су се определиле за извозну експанзију имале су више стопе раста последњих деценија. Али извозна експанзија није остварена у условима либерализације и слободног предузетништва, већ уз снажну интервенцију државе кроз директно ангажовање у контроли политике инвестиција, па и индустрије у целини, ограничавање куповне моћи домаћих потрошача, стимулисање домаћих инвестиција, иностраних директних инвестиција, отежавање приступа иностраним конкурентима на домаће тржиште готових производа и дестимулисање, а у неким случајевима, и законском регулативом, онемогућавање ангажовања страног капитала у виду портфолио улагања.

Ради повећања конкурентности извоза Србије пресудан значај ће имати поузданост испорука и сервиса, марка, дизајн, степен задовољавања водећих технолошких стандарда, финансијска подршка пословних аранжмана, задовољавање специфичних укуса потрошача. Реформа трговинског система Србије требало би да буде саставни део реформе целокупног привредног система. Због економских разлога потребне су блиске везе са Европском унијом, из тог разлога је 2008.год. потписан уговор о сарадњи са њом. Треба нагласити да се при том не може рачунати само на пласман текстила и меса, јер су трговинске баријере за ове групе осетљивих производа велике, већ и на остале производе. Србија има могућности за повећање трговине услугама у времену које долази. Трговина услугама расте знатно брже него трговина робом. Препрека за трговину услугама су различите од оних за трговину робом. Ако се погледају које су предности Србије за успешно обављање спољне трговине, онда треба рећи да су то пре свега: географски положај, природни ресурси, димензије унутрашњег тржишта, људски ресурси. Сви ови фактори доприносе да у релативно кратком року флексибилношћу и брзим прилагођавањем тржишним тенденцијама Србија стекне боље позиције на светском тржишту, а да се при томе избегне једнострана оријентација било у профилисању економске структуре, било у погледу регионалног усмеравања спољно-економске сарадње. Иако је основна парадигма светског трговинског система либерализација, она не искључује развијен систем заштите.

Могућности за промену извозне стратегије Србије зависиће од тока транзиционог процеса у њој, од тога да ли ће либерализација трговинске политике пратити адекватне мере заштите и правилна решења у осталим деловима привредног система; од спремности развијених земаља да отворе тржишта за наше производе и од тога да ли ће преовладати глобални (америчка иницијатива) или регионални (европска иницијатива) приступ будућој трговинској

либерализацији. Као што су по својој традицији и Кнежевина Србија и Краљевина Србија стицале својевремено низ предности сарадњом са најразвијенијим европским земљама, као што је то учињено и у СФРЈ укључивањем у рад најзначајнијих међународних институција, у Србији треба да се учини све што је могуће да се нормализују односи са земљама које имају кључну улогу у креирању савременог трговинског система и да се о форме одговарајуће институције које ће омогућити укључивање у институционално међународно окружење.

5.5. Развој финансијског тржишта у функцији транзиционих процеса

Последњих неколико деценија XX века финансијско тржиште широм света карактерише интензивност и развој како у погледу броја и величине, тако и у погледу вредности трансакција. Развијеност финансијских тржишта је неравномерна и у високој корелацији са укупним економским развојем и дистрибуцијом економске моћи. Тржишна економија подразумева егзистенцију и ефикасно функционисање, како тржишта роба и услуга, тако и тржишта фактора производње, тј тржишта рада и тржишта капитала. Зато је финансијско тржиште, као саставни део тржишта фактора производње, незаобилазан услов тржишне економије. Тамо где оно не постоји, дилема да ли оно треба да постоји и у којој мери је потребно, је вештачка и нерационална.

Финансијско тржиште је кључни механизам реструктурирања како предузећа тако и привреде. Истовремено оно представља полугу за промену начина размишљања како унутар сектора привреде, тако и код осталих сектора: државе, становништва и финансијског сектора. Његов ниво и квалитет зависи од укупне економске и финансијске ситуације у конкретној привреди. Ако се покуша да се дефинише, онда се може рећи: „Финансијско тржиште представља систематски уређен скуп односа кроз који се сучељавају понуда и тражња финансијских средстава, формира цена тих средстава и остварује њихово алоцирање из суфицитарних у дефицитарне секторе“.[72, стр.238.]

Ако се посматра место и улога финансијског тржишта у националној економији, треба рећи да су савремена финансијска тржишта у свету у високој корелацији са општим нивоом економске активности и финансијском снагом државне економије. Основе на којима почива ефикасно финансијско тржиште, према, др Миодраг Јовановићу и др Борку Крстићу су: „1. фискални систем и фискална политика су усмерени ка стимулсању финансијских улагања привреде и становништва; 2. активна улога централне банке у емисији обвезница и других новчаних сурогата и њен утицај на ликвидност учесника на новчаном тржишту; 3. активна улога банака и институционалних инвеститора; 4. да су тржишта акција и обвезница предузећа, као и тржиште деривативних инструмената институционализовани у берзанским инс-

титуцијама“. [83, стр.233] За финансијско тржиште може се рећи да, поред тржишта роба и услуга, и тржиште фактора производње, представља веома значајан сегмент укупног тржишта. На слици 4 јасно се виде основни типови тржишта у било ком економском систему:



Слика бр. 4: Типови тржишта у економском систему

(Извор: др Радослав Маринковић, др Илија Росић др Милан Илић: Институционална решења и транзициони процеси у Србији, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, Крагујевац, 2002. год. стр. 239.)

Финансијски систем обухвата све механизме, установе и инструменте финансирања потреба у дугорочном и краткорочном периоду једне привреде и друштва, где спадају сви финансијски токови новчане акумулације који иду из различитих извора ка различитим корисницима. Националне економије имају одређене специфичности, тако да су се искристалисала два основна типа финансијских система, зависно од односа између улоге тржишта капитала и финансијских институција. Први тип, тежиште ставља на отворено финансијско тржиште, а банке и друге финансијске институције имају споредну улогу и делују управо преко њега. Други тип, који је супротног смера, акценат ставља на банке, посебно универзалним, које се баве, не само комерцијалним, већ и пословима инвестиционог банкарства. Постоји схватање да не би требало предност давати ни једном ни другом типу финансијског система, већ да институционална политика треба да обезбеди системску неутралност уз отклањање сметњи у развоју оба финансијска механизма. Систем отвореног финансијског тржишта има одређене предности у односу на систем финансијских институција, које су више затвореног типа, због

веће микрофинансијске ефикасности. Међутим, претерано ослањање на тржиште капитала може условити повећану нестабилност националне економије. Осамдесетих година XX века дошло је до извесног приближавања ова два финансијска система. У земљама где доминирају банке, дошло је до бржег формирања финансијских тржишта и снажне експанзије акцијског капитала у привреди, а у земљама пак са развијеним финансијским тржиштем смањена је висина акцијског капитала у корист инструмената кредитног капитала. Из овог јасно произилази да у развијеним тржишним економијама делују снаге које у конкретним условима теже да коригују пропорцију између власничког и кредитног капитала у привреди и да тиме доведу до формирања финансијског левериџа који би обезбедио синтезу интереса власника акција предузећа и носилаца кредитног потраживања. Базични критеријум је повећање приноса на капитал тј. повећање профитабилности. Глобално посматрано може се закључити да је дошло до јачања улоге финансијског тржишта у односу на улогу финансијских институција тј. до јачања непосредних финансијских односа између предузећа као емитента хартија од вредности и инвеститора као купца истих на отвореном финансијском тржишту.[72, стр. 240]

Поставља се питање какав би требао бити финансијски систем, у постсоцијалистичким земљама? Одговор је: да ће улога банака и даље бити примарна у односу на финансијско тржиште. Међутим и поред постојања јаке доминације банака, захтева се увођење и развој финансијског тржишта, а посебно тржишта капитала. Савремено финансијско тржиште представља сложен економски феномен, који захтева одређену поделу на одређене врсте. Финансијско тржиште се према природи и карактеру финансијских средстава може поделити на: тржиште дуговних и тржиште власничких финансијских инструмената; према предмету доспећа (на тржиште новца и тржиште капитала); према томе да ли се финансијским средствима тргује први пут (примарно или се већ њима трговало - то је секундарно тржиште) према року извођења трансакција може бити: промптно (одмах се извршава) или терминско, након одређеног рока.

Улога и значај финансијског тржишта произилази из тога што оно омогућава: брзо и лако имовинско и финансијско реструктурирање субјеката у складу са сопственим потребама и деловањем тржишта роба; брисање границе између ликвидних и неликвидних средстава, јер секундарно тржиште омогућава ликвидност готово сваког облика имовине, дисперзију ризика кроз диверсификацију пласмана; стално прилагођавање рочности извора и пласмана средстава, избор пласмана према очекивањима тржишних кретања, стално мењање облика имовине и комбиновање истих према приносима и другим мотивима, вредновање имовине и квалитета сваког учесника на тржишту.

Финансијско тржиште је изведено тржиште и зато је осетљиво на промене на тржишту производа и услуга и тржишту фактора производње. Не само што се са развојем финансијс-

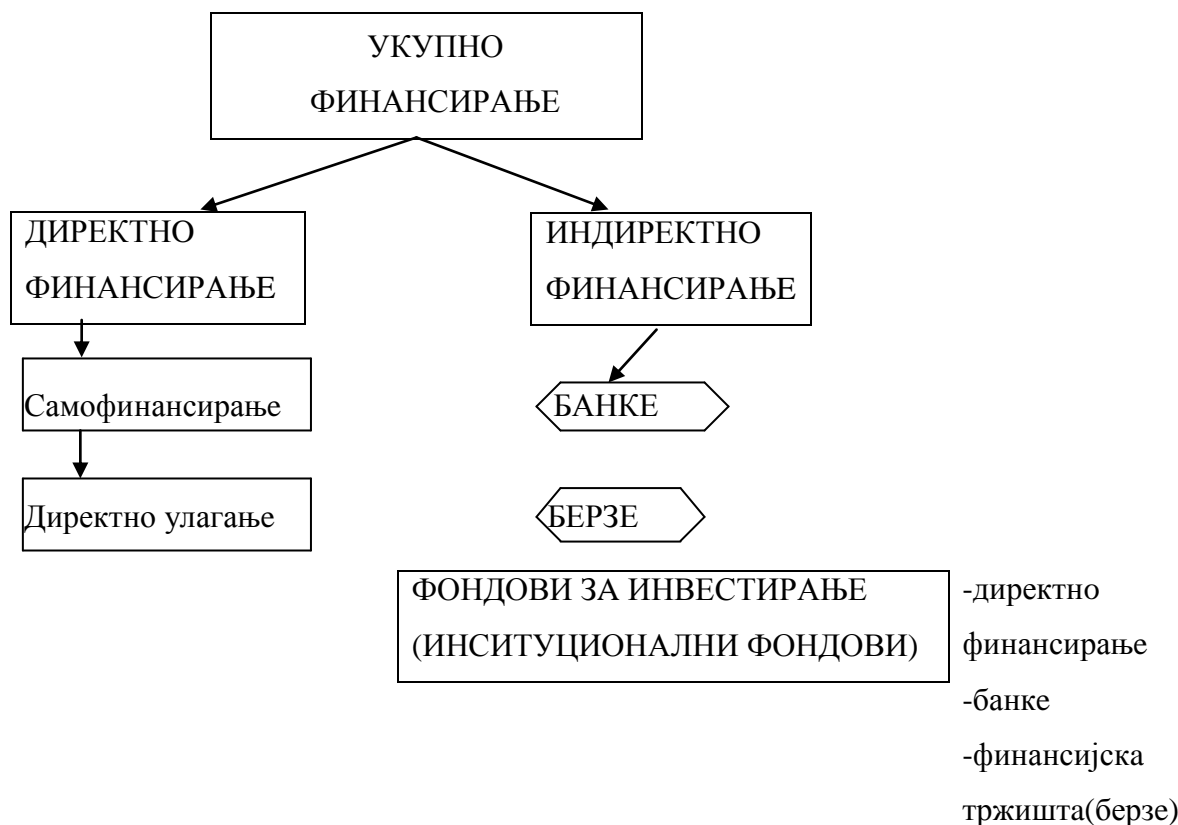
ког тржишта шири понуда финансијских инструмената, него и други облици активе постају предмет тржишног валоризовања (вредновања). Финансијско тржиште одлучујуће утиче на основне категорије финансијског система као што су тржишне каматне стопе и нормативна дисконтна стопа. Конкретне инвестиционе одлуке предузећа зависе од информација које добију са финансијског тржишта. Када се истражује каматна стопа на примарном финансијском тржишту, у условима равнотеже, ова стопа мора бити иста као и каматна стопа на секундарном тржишту финансијске активе и иста као и стопа повраћаја на главницу, на основни капитал. Ово је главна веза између финансијског тржишта и тржишта реалних производа.[84, стр.32] У условима недостатка развијеног финансијског тржишта, нормативну функцију врши есконтна стопа централне банке. Ову функцију тржишта преузима тек када постане ефикасно. Колики значај има финансијско тржиште у било којој националној економији, види се из мноштва функција које обавља.

Према функцијама које има финансијско тржиште се изједначава са тржиштем производа и услуга и тржиштем фактора производње. Оно има изузетан значај, место и улогу у свакој тржишној привреди. Тамо где су неразвијена своде се само на банке; депозитно-кредитне односе, а где јесу обухватају разне финансијске институције, инструменте, софистициране финансијске технике и многе испреплетене финансијске токове. Према групи аутора, оно омогућава: брзо имовинско и финансијско реструктурирање субјеката у складу са сопственим потребама и деловањем тржишта; брисање границе између ликвидних и неликвидних средстава, јер секундарно тржиште омогућава ликвидност сваког облика имовине; дисперзију ризика кроз лакше и шире структурисање имовине; стално прилагођавање рочности извора и пласмана средстава; стално мењање облика имовине према приносима и другим мотивима. [85, стр.229]

Теорија инвестиција, штедње и монетарна теорија сматрају да нема аутоматске равнотеже између новчане акумулације (штедње) и реалних инвестиција, како по времену настајања, тако и по носиоцима и месту кредитирања. Не постоји ни *ex ante* равнотежа на тржишту новца. Финансијско тржиште треба да обезбеди потребан обим, структуру и алокацију акумулације (код субјеката, који штеде), ради задовољења потреба инвеститора за инвестицијама (по обиму, структури и квалитету). На жалост, редовно постоји неусклађеност између штедње и процеса инвестирања у смислу недовољности уштеђених средстава. Та неусклађеност може се елиминисати, употребом разних механизма и мера:

- путем алокације штедње преко буџета;
- путем алокације штедње преко посебних фондова;
- путем алокације штедње преко банкарског система;
- путем алокације штедње преко финансијског тржишта.

Процес трансформације новчане акумулације у инвестиције врши се: 1. самофинансирањем (интерним); 2. директним финансирањем (суфицитаран сектор ступа у односе са инвеститорима) и 3. индиректно (преко посредничких финансијских институција) што се јасно види из слике 5. Други и трећи начин редовно се врше преко финансијског тржишта.



Слика 5: Начин финансирања-преношења штедње на инвестиције

(Извор: др Радослав Маринковић, др Илија Росић др Милан Илић: Институционална решења и транзициони процеси у Србији, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, Крагујевац, 2002. год. стр. 244.)

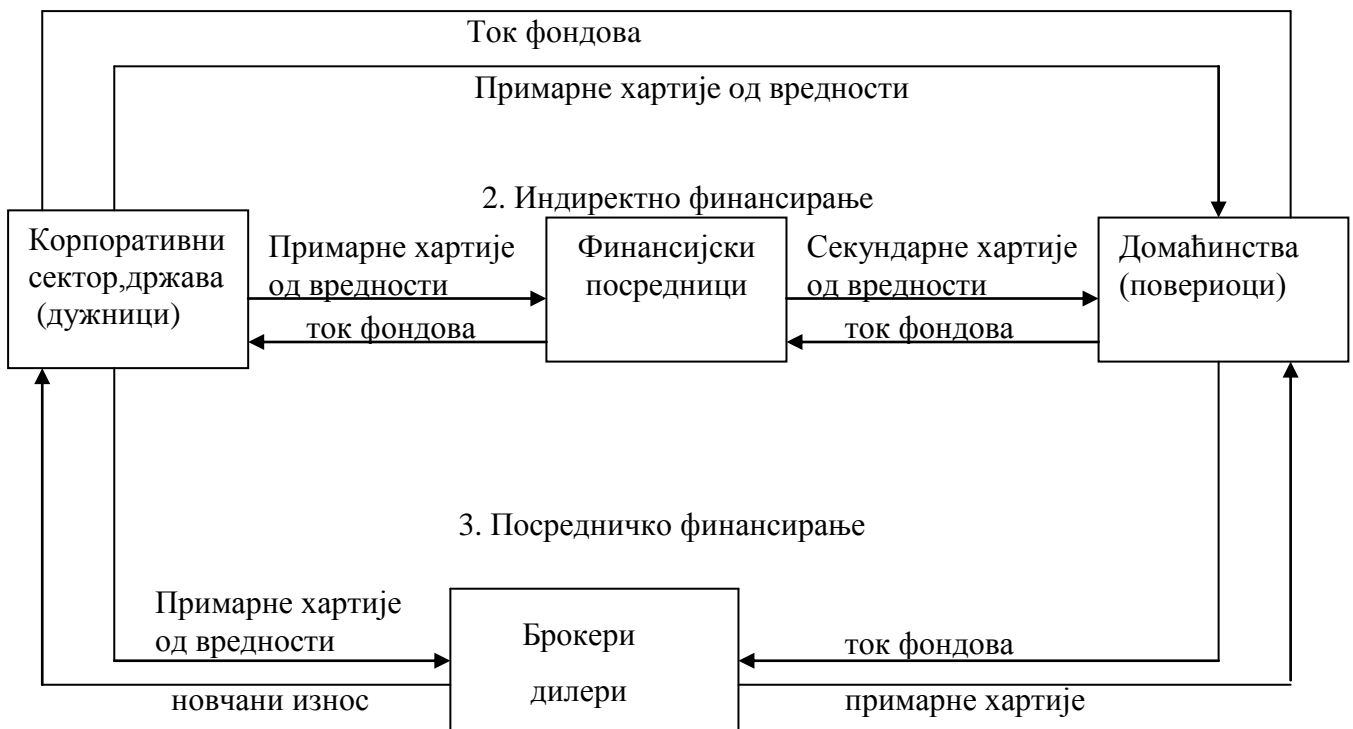
Финансијско тржиште врши више функција и то: врши алокацију акумулације (штедње), ради њене најефикасније употребе, тако што власници вишкове средстава стављају на располагање производним субјектима у виду кредита или власничких улагања. Овај процес креира финансијске инструменте тј. потраживање власника вишкова средстава и обавезу производног субјекта. Власници капитала јављају се у функцији финансијског улагања, а корисници капитала у функцији реалног улагања.

Финансијско тржиште врши концентрацију и ефикасну дисперзију штедње, дисперзију ризика и диверсификацију и рангирање инвестиционих пројеката. Обављајући алокативну функцију финансијско тржиште осигурава две битне функције: обезбеђује оптималну структуру производних и других активности и опредељује и унапређује ефикасност сваког органи-

зационог пројекта. Финансијско тржиште обавља трансферну функцију као примарно тржиште, односно тржиште на којем се врши емисија финансијских инструмената, што се може пратити преко статистике новчаних токова. Примарно тржиште је организовано преко класичне финансијске посреднике (банке), институционалне инвеститоре (осигуравајуће организације, пензиони фондови), али се може успоставити и непосредан однос између емитента и купца, која све више добија на значају, јер стимулише нове процедуре и инструменте. Ови односи између учесника на финансијском тржишту у обављању трансферне функције приказани су на слици 6.

ФИНАНСИЈСКО ТРЖИШТЕ

1. Директно финансирање ток фондова



Слика 6: Трансферна улога финансијског тржишта

(Извор: др Радослав Маринковић, др Илија Росић, др Милан Илић: Институционална решења и транзициони процеси у Србији, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, Крагујевац, 2002.г. стр.246.)

Једна од функција финансијског тржишта је и ценовна функција, која „проистиче из самог карактера финансијских потраживања. Како хартија од вредности означава право на будући принос, вредност исте зависиће од очекиваног приноса и процене ризика који прати тај принос. Сама капитализација приноса одређује цене финансијских инструмената.“[72, стр. 246.]

Функција финансијског тржишта је и одржавање стабилности куповне снаге новца у привреди и интервалутарне вредности новца, а тиме и привреде у целини. Не мање важна је и

функција омогућавања жељене структуре имовине предузећа, корпорација и других фирми (ликвидна средстава, мање ликвидна, реална имовина, финансијска улагања и др.) као и њихова брза измена у зависности од пословне политике, и опште економске ситуације у привреди и привредних трендова.

Развој савремених финансијских тржишта условљен је процесима иновације и конкуренцијом, који доводе до континуираног креирања нових финансијских инструмената и ширења тржишта тј. који резултирају у његовој глобализацији. Све иновације на финансијском тржишту се могу поделити на иновације производа, процеса и организације. Иновације производа односе се на стварање нових производа. Иновације процеса везане су за коришћење компјутерске технологије и комуникације. Организационе иновације односе се на нове институције на тржишту (инвестиционе компаније). За савремена финансијска тржишта значајни су и процеси дерегулације, који су добили замах нарочито после пада цена акција који се десио на Лондонској берзи. Основне карактеристике овог процеса су: демонополизација тржишта тј. равноправан приступ тржишту различитих финансијских институција, формирање саморегулаторних органа уместо државне регулативе појединих аспеката трговине, растућа трговина на финансијским тржиштима ван матичних држава итд. Процес дерегулације подразумева два паралелна тока: на једној страни добро промишљено смањивање законског прописивања одређених услова, критеријума, ограничења или забрана, а на другој страни јачање регулативе (подзаконских аката) а нарочито контроле. При томе се, истовремено у знатној мери користи даље делегирање регулативе на саморегулаторна тела, која представљају разне домаће професионалне асоцијације и удружења, којима држава поверава јавна овлашћења за доношење етичких кодекса и професионалних правила за примену, у пословању њихових чланица. Овај вид регулисања тржишта преко професионалних удружења је ефикаснији, јер ослобађа Владу, да она то чини, јер је у центру пажње разних медија, а удружења мигу бити и оштрија у решењима, него што би то Влада смела, из политичких разлога.

Перформансе финансијских тржишта у транзиторним економијама - у доба социјализма, тржиште капитала у транзиторним економијама није егзистирало. У данашње време брза експанзија тржишта капитала се види као значајна компонента развоја финансијског сектора транзиторних економија. Развој тржишта капитала и осталих сегмената финансијског тржишта је симултан и комплементаран. Међутим, основно питање је у ком степену и под којим условима развој тржишта капитала може да допринесе процесу дугорочног економског раста и развоја земље.

Тржиште капитала добро функционише ако га карактерише ликвидност, и тада оно може да стимулише индустријализацију, због тога што се емитовањем акција стварају могућности за повећање екстерних извора. Још значајнија је алокативна функција тржишта капитала, јер

оно усмерава прикупљена средства у најпрофитабилније пројекте. У одсуству ефикасног тржишта капитала посредници могу да имају проблеме у заштити своје имовине од повремених шокова везаних за ликвидност тржишта, тако да су у тим пословима принуђени да инвестирају средства у ликвидне облике активе, које могу врло лако да конвертирају у готов новац. Зато за тржиште капитала кажемо да је ликвидно када власници акција, обвезница и других дугорочнијих хартија од вредности могу у свако доба да продају те своје инструменте без губитака и кад могу да потпомогну продуктивније инвестиције.[86, стр.153-177] Комерцијалне банке такође могу да осигурају ликвидност, али тржиште капитала има значајнију улогу у стимулисању продуктивних инвестиција. С друге стране, тржишта капитала може да помогне у превазилажењу проблема асиметричних информација, које су присутне приликом старта либерализације финансијског сектора у одсуству ефикасног тржишта акција.[87, стр. 88-102]

Емпиријска истраживања потврђују тезу о значају развоја тржишта капитала у промоцији економског раста и развоја земље. Једна од студија која је рађена за групу од 40 земаља током 80-тих година XX века, указује на чињеницу да је обим трговине на тржишту капитала значајно повезан са достигнутим економским развојем и растом земље.[88, стр.632] Тржиште капитала позитивно утиче на економски развој у случају када је регулаторна инфраструктура добро развијена и када се предузимају мере за смањење екстремних кретања у ценама акција. Ако се посматра шта су показала ограничења у трговини хартија од вредности, онда се може рећи да се дошло до закључка да је лимитирање цена акција скуп подухват, који резултира у повећаној неефикасности тржишта капитала и у порасту просечне ризичности портфолија. Опорезивање трансакција, према истраживањима, треба да се подеси на оптималан ниво.

Ликвидност тржишта капитала зависи од његове микроструктуре тј. од начина његове организације. Само ако се акцијама тргује регуларно, онда ће њихове цене имати информативну вредност, тако да ће моћи да пруже праве сигнале корисницима и власницима капитала, што ће довести до повећања ефикасности у алокацији финансијских средстава у најпрофитабилније пројекте. Зато креатори економске политике у земљама у транзицији треба да користе сазнања и искуства о утицају микроструктуре тржишта на његову ликвидност. У том контексту извршено је истраживање утицаја извршених промена у микроструктури на ликвидност берзе у Риги, с обзиром да је новембра 1997. год. дошло до промене механизма трговања на овој Берзи.[89, стр. 603] Сада се поред континуиране трговине по варијабилним ценама, у трговини акцијама користе аукције. Истраживања су показала да је код акције са ниском ликвидношћу пре извршених промена дошло до значајног побољшања ликвидности након извршених промена. Због тога је неопходно у земљама у транзицији

континуирано вршити истраживања, како би се дошло до оптималног дизајна система трговања акцијама са ниском ликвидношћу. Тржишта капитала у транзиторним економијама не представљају значајан извор екстерних финансија за привредни сектор, али су значајан „испусни вентил“ за приватизацију државних предузећа. Наиме трансформацијом, државне у приватну својину долази до значајног унапређења перформанси предузећа, без обзира што свој развој ова предузећа превасходно заснивају на сопственим фондовима.

Однос између обима трговине у акцијама и тржишне капитализације берзе представља меру ликвидности тих берзи. Она у земљама Централне Европе показује растући тренд. Наиме, док је овај показатељ у првој анализираној, 1991. год. просечно за све земље износио 21%, дотле је у 1996. год. износио 33% што значи да је повећана за 57%. Из ових показатеља јасно произилази да је развој тржишта капитала у транзиторним економијама врло спор. Ова тржишта карактерише и значајна неликвидност.

Развој тржишта капитала у ЗУТ има доста неуједначен карактер. Неке земље су користиле шок терапију, тј. нагли прелаз власништва са државе на грађане (Чешка и Словачка), док су друге користиле градуалистички приступ и посматрале креацију инфраструктуре тржишта капитала (Пољска). У анализираном периоду од 1991-1996. год. тржишна капитализација на тржишту капитала није бележила пораст у Бугарској, Хрватској, Естонији, Румунији и Словенији (учешће тржишне капитализације у ГДП кретало се испод 5%). Словачка, Мађарска и Пољска оствариле су учешће тржишне капитализације у ГДП од око 10%, док је најбољи резултат остварила Чешка (35%). Ако се посматра вредност оствареног промета у акцијама, резултати су још слабији, осим у Мађарској, Чешкој и Словачкој, где је дошло до значајног унапређења трговине акцијама.

Иако је финансијско тржиште у Југославији основано 1989. до данашњих дана није дошло до његовог озбиљнијег развоја, посебно тржишта капитала. Овакав резултат рада и пословања нашег финансијског тржишта последица је читавог низа објективних и субјективних фактора. Паралелно са овим врло траљаво се одвијао и процес транзиције српске привреде и друштва, а последично и процес приватизације. Овакав след догађаја је логичан, јер је реч о међусобно прожимајућим и условљеним процесима.

Тек када дође до захуктавања процеса транзиције и убрзања процеса приватизације могуће је очекивати даљи развој финансијског тржишта Србије, тј. Београдске берзе. Међутим, за унапређење процеса рада на тржишту капитала Србије, поред напред наведених процеса транзиције и приватизације, неопходно је радити и на осталим фронтима тј. приступити реструктурирању предузећа, рехабилитацији финансијског и посебно банкарског система, повратку и јачању поверења грађана у банке, те сходно томе оживљавању штедње становништва, реорганизацији осигуравајућих друштава, реформи пензионог система земље,

где ће се део пензија финансирати из система текућих доходака, док би се други део (варијабилни) финансирао путем капитализације, јачати позицију брокерско-дилерских кућа, уградити још већу стимулативну компоненту у пореском систему за трансакције везане за финансијско тржиште итд. Међутим, треба имати у виду да ће кључну улогу у првој фази развоја тржишта капитала имати држава, вршећи мултидимензионалну функцију, јер се она јавља као организатор, регулатор, учесник и контролор на овом тржишном сегменту.

Готово целокупна трговина која се одвија на Београдској берзи има краткорочни карактер, док се само један мањи део односи на трговину акцијама. До озбиљнијег унапређења трговине на Берзи сигурно неће доћи док се не крене у озбиљну реализацију напред наведених и читавог низа пратећих радњи и активности.

5.6. Институционални аспекти функционисања тржишта рада

Једна од основних карактеристика привреде Србије у протеклом периоду је веома низак степен њене ефикасности. Квази тржишно институционално окружење није могло да подстакне предузетничко понашање и омогући остваривање задовољавајућег привредног раста. Да би се успоставило функционисање тржишта рада потребно је да се истовремено успостављају и све друге пратеће институције ефикасне тржишне привреде, пре свега промена постојећих својинских односи.

Приликом функционисања тржишта рада и запослености поставља се питање да ли је доминантно тржиште рада или законски прописи (административна регулатива). Међу економистима су вођене бројне расправе. Економисти неокласици већи значај придају тржишту рада, док институционалисти менаџерском просуђивању и преговорима синдиката и послодавца. Данас се већина економиста слаже да су институционалне одлуке више допуна него ривалство тржишту рада. Те одлуке регулишу она питања, на која тржиште рада не може да да одговор. С друге стране то су одлуке које често иду у истом правцу као и тржиште рада.[90, стр. 23.]

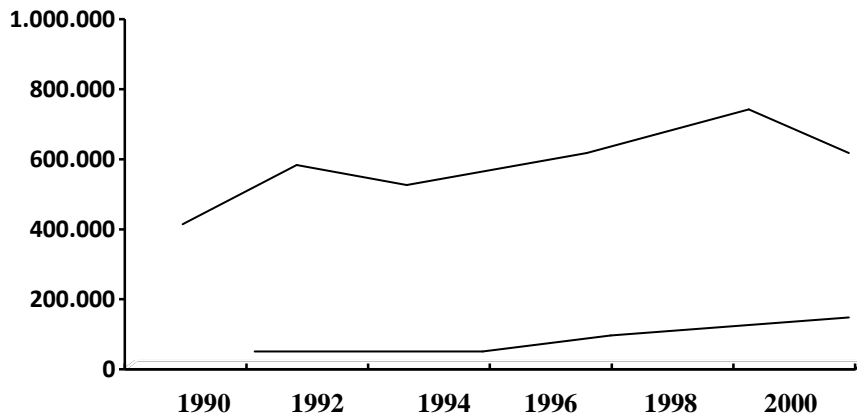
Ако се посматра како функционише тржиште рада у Србији, одмах треба рећи да стање и кретање на тржишту рада представља главне индикаторе дубине економских реформи и структурних промена у привреди једне земље. Промена предстојећих правила која одређују понашање на тржишту рада у Србији представља неминовност. На самом почетку битно је рећи да треба да се створе једнаки услови за све раднике и послодавце, и да се онемогући постојање дискриминације по било ком основу. Тренутно стање на тржишту рада је такво да указује на постојање формалног и неформалног тржишта рада и нерегуларних услова пословања.[72, стр.273] Из економске теорије познато је да неформално тржиште настаје као резултат проп-

уста у институционалној сфери. Зато није могуће решавања проблема неформалног тржишта у Србији, све док се не створе такви објективни услови који би дестимулисали предузећа и раднике да користе неформално тржиште. Садашњи законски прописи иду на руку неформалном тржишту.[91, стр.28] Наиме, рестриктивна регулатива радних односа уз високе порезе на зараду и доприносе за социјално и здравствено осигурање подстичу сељење радне снаге на неформално тржиште рада. Велико сиромаштво и незапосленост подстичу понуду на неформалном тржишту. Низак животни стандард и недовољни приходи у формалном сектору, велико сиромаштво и незапосленост такође томе доприносе.[92, стр. 27.]

Формално тржиште рада у Србији тренутно је нормативно регулисано једним бројем закона, односно постоји одређена институционална инфраструктура. Оно што би могло да се замери овом систему је претерано бирократизовано заснивање и раскидање радног односа. Зато промена институционалног оквира треба да буде усмерена на два основна циља: 1. да се подстакне већа флексибилност овог тржишта; 2. да се подстакне тражња за радом која једино може довести до смањења незапослености. Како то изгледа код сваког од наведених циљева?

1. Да би се остварила већа флексибилност тржишта рада потребно је да се створе услови за лакше отпуштање радника. Садашњи закон формално омогућава отпуштање али предузећа приликом отпуштања имају велике трошкове. Успостављањем флексибилнијег стања где је отпуштање једноставније а економски гледано не изазива велике трошкове, битно је због изражене потребе да се постојећа предузећа која имају добре производне програме, ослободе вишка радника. С обзиром да се не може очекивати да Србија у кратком року буде преплављена малим и средњим предузећима, то значи да се озбиљно мора водити рачуна о постојећим фирмама, које могу да се реструктурирају и постану конкурентна на тржишту. С друге стране олакшавање отпуштања радника битно је због потенцијалних страних инвеститора који не желе да буду оптерећени вишком радне снаге. Синдикати инсистирају да не сме бити отпуштања од стране страних инвеститора.

2. Тражња за радом зависи како од висине и структуре надница, тако и од институционалних карактеристика тржишта рада, што значи да би се проблем незапослености решио, треба створити боље институционалне услове, при чему нико не оспорава решење проблема и порастом производње. Значај стварања боље институционалне климе је у томе што ће она стимулативно деловати на ново запошљавање, односно што ће послодавци да повећају број запослених. Колики је значај види се и из тога што је у 2000. год. понуда радне снаге била 21 пут већа у односу на потражњу, што илуструје следећи графикон:



Слика бр. 7: Кретање понуде и тражње за радном снагом

(Извор: Статистички годишњак Србије, Завод за статистику Републике Србије 2000. год.)

Пораст запослености може да буде последица привредног раста али и не мора, посебно не у једнаком обиму. Код нас се сматра да привредни раст готово аутоматски значи и масовно отварање нових радних места. Да то није увек тако говори пример истраживања које је спровдено у Западној Немачкој за период од 1970. до 1989. које је показало да је раст ГДП изнад 1,7% за последицу имао повећање запослености само за 0,4%. [93,стр. 227] Како би се елиминисала диспропорција између понуде и тражње, треба имати у виду промене реалног законодавства која се тиче стварања институционалних предуслова и подстицаја за остваривање различитих форми запошљавања. Променом радног законодавства треба елиминисати све разлоге који говоре о потреби да се „радници заштите“ посебно од отпуштања. Таква заштита значи повећање ригидности на тржишту рада што на дужи рок може имати за резултат повећање незапослености. Институционални аранжмани се односе само на заштиту већ запослених радника.

Ради регулисања односа радника са послодавцима јавља се колективно преговарање. Оно представља стандардну институцију на тржиштима рада у развијеним тржишним привредама. Она формално постоји и у Србији. Формално, јер је оно у нашим досадашњим условима представљало једну неуверљиву имитацију и са становишта преговарачке процедуре и са становишта коначних резултата. Радило се о успостављању елемената једне институције тржишних привреда у нетржишним условима. Зато и остварени резултат не представља изненађење. Тек када се у Србији спроведе пуна својинска трансформација доћи ће до стварања предуслова да се формирају стварни представници обе преговарачке стране. Као главни преговарачи јављају се синдикати и Влада или Привредна комора Србије. Постојеће стање на страни тражње за радом захтева другачије институционално заступање послодаваца, које треба да заступају најуспешнији међу њима. Насупрот послодаваца јављају се радници који раде у јавним и приватним предузећима. У јавним су мање успешни, а у приватним више.

Међутим, у приватном сектору велики број радника је непријављен, и ван је било каквих институција и правила. Њиховим укључивањем у регуларно тржиште рада, дошло би до позитивних ефеката и у области колективног преговарања.

У држави Србији када се говори о политици запошљавања треба имати у виду да постоји Национална служба за запошљавање, која треба да обавља функције „берзе рада“. То је институција која би требало да обезбеђује услове за запошљавање незапослених лица, да врши посредовање, да усклађује понуду и тражњу на тржишту рада. Требало би омогућити да се у процес посредовања при запошљавању укључују и приватне агенције које су спремне да уз поштовање одређених правила понашања конкуришу у обављању посредничких услуга.

За разлику од XIX века када се радник сам појављивао на тржишту радне снаге, у XX веку се јавља преко синдиката, као преговарачког субјекта више радника, који под заједнички утврђеним условима, нуде своју радну снагу на тржишту. Послодавци као власници капитала, такође се организују у своја удружења. Држава, пак као најодговорнија за макроекономску стабилност, развој и пуну запосленост, такође се јавља се као заинтересована страна за учешће у колективном преговарању. Тржиште радне снаге све више се институционализује. Оно, истини за вољу, задржава своје основне карактеристике, тј. да се понуда и тражња радне снаге и висина наднице понашају у складу са тржишним законитостима. Синдикати, удружења послодаваца и држава, приликом преговарања, морају да воде рачуна о односу понуде и тражње радне снаге. Послодавци и даље могу да дају отказ радној снази када немају конкретан рад, али, у зависности од снаге синдиката, не тако једноставно као у XIX веку. Институционалне препреке су им закон о радним односима и колективни уговори. Однос између радне снаге и капитала најмање се препушта појединачним односима између власника радне снаге и власника капитала.

У социјалистичком привредном систему проблематику радних односа регулисала је искључиво држава законодавним путем. Зато су радни односи били исувише нормирани и постојао је монопол на радно место. Тржишна трансформација привреде подразумева установљавање слободних уговорних односа између послодавца и запослених. Уместо да држава законима нормира радне односе, у тржишној привреди односе између понуде и тражње радне снаге, треба да усаглашавају послодавци и запослени. Међутим то не значи да се држава одриче права да својим регулаторним функцијама на тржишту не утиче на усклађивање понуде и тражње радне снаге.

У развијеним тржишним привредама држава регулаторну функцију спроводи преко институција: 1. министарства за рад и социјалну политику; 2. националне агенције за запошљавање која има локалне службе за рад и запошљавање; 3. националне асоцијације за професио-

налну оријентацију. Циљ наведених институција је да пружају помоћ радницима при тражењу посла и воде бригу о незапосленима и онима који су остали без посла.

До средине 70-тих година XX века, у развијеним тржишним привредама био је примењиван модел несавршене конкуренције, по коме се на тржишту радне снаге јављају радници и послодавци. Као трећи фактор у преговорима између њих, јавља се држава са својим регулаторним функцијама. Смањењем, односно повећањем пореза на доходак може доћи до успостављања равнотеже. Смањењем пореза на доходак, радницима остаје већи део доходака и тиме се смањују захтеви синдиката у погледу висине реалне наднице. Држава може да се споразуме са синдикатом, да у циљу повећања запослености, ублажи своје захтеве када се преговара о висини реалне наднице. За такав уступак синдиката, држава може да понуди веће јавне издатке чиме би се подржао нижи ниво незапослености или да преусмеравањем средстава у обуку радника повећа њихову продуктивност.

У Србији се исто такође примењује модел несавршене конкуренције. Тржиште радне снаге и регулаторна функција државе законски су институционализовани. У процесу регулисања радних односа, висине наднице и колективног преговарања учествују: синдикати, послодавци преко Привредне коморе и држава. Своју регулаторну функцију на тржишту радне снаге држава спроводи путем свог учешћа у реализацији централизованог модела колективног преговарања. Законом о радним односима Републике Србије који је усвојен крајем 1996. држава је регулисала укидање апсолутног монопола на радно место, и уведен институт отказа уговора о раду. Предвиђена је процедура давања отказа али и заштите радника у случајевима када је реч о неоправданом отпуштању.

Због свих околности које су задесиле привреду Србије током 90-тих година XX века, понуда радне снаге је изузетно велика, тражња врло мала, а цена ниска. Процењује се да је сат рада у Србији од 0,9 еура, најјефтинији у Европи.[55 стр.259] Карактер и институционализација тржишта радне снаге зависи од конкретног стања у привреди. Један је карактер у условима пуне запослености, а други у условима велике стопе незапослености, као што је привреда Србије. Приликом усвајања закона и опредељивања за конкретну институционализацију тржишта радне снаге, треба водити рачуна о решавању проблема велике незапослености, власничкој трансформацији и реструктурирању привреде. Вишак тражње радне снаге требало би да се решава усаглашеним спровођењем следећих програма: програма власничког и тржишног реструктурирања привреде у складу са Законом о својинској трансформацији, социјалним програмом и програмом преквалификације вишка тражње радне снаге. Пасивне мере плаћања компензације за незапосленост, активне мере запошљавања, програми обуке и преквалификације и сада постоје као регулаторне функције државе које се институционално спроводе преко Националне службе за запошљавање. Убрзањем спровођења Закона о својинској

трансформацији, а то значи убрзањем власничког реструктурирања привреде, намеће се потреба за већом применом активних мера за запошљавање, које укључују и информативно сервисирање, пореске стимулансе, повлашћено кредитирање, јавне радове итд.

Процес власничке трансформације омогућиће да се реструктурирање привреде врши по тржишним критеријумима. Друштвена и државна предузећа која се не одлуче на трансформацију у приватна мораће да иду у тржишну конкуренцију, али неће моћи да рачунају на помоћ државе, само тржиште ће да их натера да послују успешно или ће да банкротирају, што значи да ће сама морати да избацују вишак радне снаге. После евентуалног банкротирања и власничке трансформације, ранија друштвена и државна предузећа постаће активни чинилац тражње радне снаге.

Нагло отпуштање већег броја вишкова запослених нема економског оправдања све док се не почне са озбиљнијим спровођењем Закона о својинској трансформацији, посебно оног дела који се односи на власничко трансформисање великих система који су највећи губиташи и који имају највећи број вишкова запослених. Међутим, ни тада не треба ићи са наглим отпуштањем великог броја вишкова јер то може да има негативне социјалне последице, а не даје никакве позитивне економске ефекте. Спровођење Закона о својинској трансформацији пружа могућност сукцесивног отпуштања и преквалификације у складу са процесом реструктурисања привреде. Са озбиљнијим отпуштањем треба почети када се после укидања Фонда гарантованих плата, социјална функција извуче из предузећа и постане брига државе.

Запосленост- први обухватни циљ Европске стратегије запошљавања је постизање пуне запослености. Ако се реално сагледа перспектива тржишта рада у Србији, адекватан циљ би био афирмисање одрживог тренда раста запослености, кога прати раст учешћа одраслог становништва на тржишту рада. Реализовање ова два циља лимитирала би незапосленост, како међу лицима која активно траже запослење тако и међу лицима која су привремено напустила тржиште рада. Значајније побољшање услова на тржишту рада, које се очекује по комплетирању процеса приватизације и реструктурирању 2008. године, у првој фази ће допринети не само расту запослености, него и додатним приливом у незапосленост, кроз повратак неактивних лица на тржишту рада. Најзначајнији фактор који утиче на раст запослености је оснивање нових предузећа. Међутим, како број незапослених остаје исти, основна снага која утиче на смањење стопе незапослености је раст запослености.

Приватизација предузећа у Србији има за циљ да подигне укупну ефикасност пословања. Ипак до остварења коначног циља пропратни ефекти се огледају у гашењу послова и отпуштању запослених. Транзицију прати „транзициони шок“ који се манифестује кроз пад пословне активности и ценовни притисак. Такође, након приватизације јавља се ефекат „неутронске бомбе“ који се огледа у значајном отпуштању радника у приватизованим предузећима. У

таквим условима, према проценама Светске банке неопходно је да се 40% националног дохода ствара у новом сектору, како би се анулирали негативни ефекти транзиционог шока.

У периоду 2001-2005 стопа незапослености се повећала са 21,5 % на 27% (табела бр.4) пошто се кроз процес реструктурирања предузећа отклањају дефекти и економске нелогичности из претходног периода, када је пословање предузећа било базирано на неекономским принципима.

Табела бр. 4: Запосленост у Србији у периоду од 2001 – 2005.

	Број запослених	Број незапослених	Стопа незапослености
март 2001.	2.798.953	764.965	21,5
септембар 2001.	2.787.858	777.356	21,8
март 2002.	2.773.021	799.499	22,4
септембар 2002.	2.736.087	885.742	24,5
март 2003.	2.720.363	945.960	25,8
септембар 2003.	2.710.161	954.794	26,1
март 2004.	2.706.624	948.837	26,0
септембар 2004.	2.678.509	946.512	26,1
март 2005.	2.712.217	992.147	26,8
септембар 2005.	2.709.149	1.000.652	27,0

Извор: www.nbs.co.yu

Искуство (земаља транзиционих лидера) указује на значај страних инвеститора који су се показали као веома успешни власници, са огромним позитивним ефектима на раст продуктивности, обима производње, инвестиција у предузеће и сл. Донекле изненађење представља и чињеница да су запажени и позитивни ефекти на пораст запослености у дужем периоду. Преузимање предузећа од стране иностраних инвеститора, по правилу, је доводило до значајног смањења броја запослених. Међутим, након спроведених промена, инвестиционих улагања и оспособљавања предузећа за конкретно пословање на светском тржишту запажа се тенденција пораста запослених и у овим предузећима.

Ефикасна политика дохода је значајан фактор подстицајног окружења за ефикасно пословање и инвестирање и један је од важнијих инструмената за контролу агрегатне тражње, стабилизацију цена и раст конкурентности. Усклађеност кретања плата са растом продуктивности рада треба да подржи дугорочно одржив економски раст, повећано улагање у развој нове технологије и нова радна места. То би довело до побољшања конкурентске способности привреде, а с друге стране смањили би се инфлаторни притисци.

Пораст продуктивности рада у периоду транзиције резултат је смањења запослености, а

не реалног повећања производње заснованог на осавремењавању производње и примени нових технологија. У секторима индустрије и пољопривреде забележен је највећи пад у броју запослених у протеклом периоду, што је резултат процеса приватизације и реструктурирања предузећа која нису оспособљена за конкурентско пословање. Просечна нето зарада у 2006. износила је 21.707 динара, што је према 2005. години реално више за 11,4% (табел бр. 5). Током 2007. настављен је позитиван тренд раста реалних зарада у Србији, са просечном међугодишњом стопом раста од 24%.

Табела бр. 5: Зараде у Србији у периоду од 1997-2007.

Година	Бруто зарада		Нето зараде	
	У динарима	У динарима	Међугодишња стопа раста у %	
			номинално	реално
1997.	1.325	798	21,3	-0,2
1998.	1.703	1.052	31,8	1,5
1999.	1.992	1.261	19,9	-16,5
2000.	3.806	2.389	89,5	5,5
2001.	8.739	5.375	125,0	16,4
2002.	13.260	9.208	71,3	46,9
2003.	16.612	11.500	24,9	13,6
2004.	20.555	14.108	22,7	10,1
2005.	25.514	17.443	23,6	6,4
2006.	31.745	21.707	24,5	11,4
2007. јан.	33.770	24.122	32,6	25,3
2007. феб.	35.219	25.228	28,9	23,5
2007. март	36.148	25.960	29,2	24,0
2007. април	37.117	26.632	27,5	23,3

Извор: www.nbs.co.yu

Повећање запослености и зарада може се постићи унапређењем технологије производње приватизованих предузећа уз помоћ страних директних инвестиција које обезбеђују не само трансфер технологије, већ и упознавање са модерним менаџмент концептима. Такође уведене су олакшице које пружају већи простор за улагања, проширење капацитета и запошљавање нових људи.

У првим фазама транзиције дошло је до пада запослености, зато што је процес гашења старих, нерационалних радних места много бржи од креирања нових, економски оправданих

радних места. Међутим, за разлику од осталих бивших социјалистичких земаља, привреда Србије се и пре почетка спровођења процеса транзиције суочавала са високом стопом незапослености. Релативно брзи привредни раст, после 2000. год. није био праћен растом запослености због транзиције и реструктуирања, тешког наслеђеног стања, као и због институционалних и структурних ограничења и грешака економске политике. Светска економска криза је поништила прве знаке опоравка на тржишту рада до којих је дошло 2008. јер је у 2009. запосленост опала више него привредна активност, а тај тренд се наставио и даље. У априлу 2010. год. стопа запослености је опала на 47%, а незапосленост је прешла 20 %. У Србији после 2000. год. једино су зараде запослених расле, далеко више од раста продуктивности, и то је још више повећало незапосленост. На тај начин увећани су инфлаторни притисци и повећана су инфлаторна очекивања.

Основне карактеристика тржишта рада су: висока и растућа незапосленост, прикривена незапосленост која се тешко региструје, ниска стопа запослености у приватном сектору, неусклађеност понуде и тражње за радом, неповољна старосна и квалификациона структура незапослених, дуготрајна незапосленост, ниска примања запослених итд. Неусклађеност понуде и тражње за радом се рефлектује кроз вишак професија које се не траже и мањак оних који се траже, што указује на неповољну квалификациону структуру незапослених. У Србији влада мишљење да је њена радна снага добро обучена и квалификована, што није у потпуности тачно. Знања радне снаге Србије су врло често застарела и односе се на застареле технологије, што је последица технолошке стагнације привреде, застарелог школског система и образовања радника са занимањима која нису више потребна.

Структура запослености се одликује многим неповољним карактеристикама: постојање дуалних тржишта рада (јавни и приватни сектор) при чему је запосленост у јавном сектору предимензионирана, док запосленост за плату у приватном корпоративном сектору је веома мала; неформална и рањива запосленост су релативно високе; пољопривредна запосленост одраслог становништва је у 2009. већа од запослености у индустрији; стопе запослености и активности рањивих група су веома ниске.

Образовање и квалификације кључно утичу на обим и квалитет понуде рада. Учешће високообразованих у активном становништву узраста од 25-54 је мање од 20% и мање је од учешћа особа без квалификација. Расходи за државно образовање чине релативно мали проценат БДП, свега 3,4%, што је знатно испод просека ЕУ. Стопа запослености радног узраста од 18% представља једну од највећих суштинских препрека прикључивању Србије ЕУ. Анкета о радној снази Републичког завода за статистику показала је да је стопа незапослености у априлу 2010. године у Србији износила 19,2%.

Г Л А В А VI

ИСТРАЖИВАЊЕ И СВОТ АНАЛИЗА У ПРЕДУЗЕЋУ ФИНАЛНЕ ОБРАДЕ ДРВЕТА ЈАБЛАНИЧКОГ ОКРУГА: ПП „ПРОДУКТ“ ПЕЧЕЊЕВЦЕ И ХОЛДИНГ КОМПАНИЈИ „СИМПО“ ВРАЊЕ И ЊИХОВО УПОРЕЂИВАЊЕ

6.1. Мисија и циљеви организације

С обзиром да је формулисање стратегије део стратeгиског менаџмента, са њом започиње оцена постојеће постојеће поције. Та оцена спроводи се сагледавање садашње мисије, визије, циљева, као и постојеће стратегије. Мисија је врхунски циљ коме организација стре ми и који представља суштину њеног пословања У жижи је општи циљ предузећа, оквир коме тежи топ менаџмент. Мисија је сврха постојања предузећа. Она изражава суштинску вредност фирме: сврху постојања, њезин задатак, која тржишта намерава да снабедава. Суштински разлог постојања фирме Петер Дрикер (Peter Drucker) види „у стварању тржишта, генерисању развоја, продуктивном коришћењу ресурса, те на тој основи креирању профита“ [94, стр.254]. Мисија дефинисана уз све формалности, укључује извесне поставке које су одраз широког организационог пословања као и карактер активности које се остварују у том оквиру и по чему се постојећа организације разликују у односу на друге организације. Мисија обично одражава област интересовања организације, њеног философију и извесне карактеристике. Она заправо одређује „границе“ унутар које фирма послује. Постулати мисије нису вечито дати, подложни су променама, због промена интерних снага и слабости организације или промена екстерних шанси и претњи.

Организациона мисија је веома значајна, с обзиром да помаже менаџерима да повећају вероватноћу успеха организације. Постоји неколико разлога за то. Прво, организациона мисија помаже менаџерима да фокусирају људске напоре према јединственом циљу деловања. Мисија експлицитним чини главне циљеве предузећа покушавајући да досегне и помогне менаџерима како би остварили те циљеве доношењем одговарајућих одлука. Друго, као рационално средство за алокацију ресурса служи организациона мисија. Правилно усмерена

мисија упућује менаџере на опште смернице томе како треба користити ресурсе да би се остварили организациони циљеви. Треће, постулати мисије помажу менаџерима да пословно подручје организације широко дефинишу, а с тиме и критичне послове који се морају остваривати. Организационом мисијом се назива оно што компанија настоји да уради и шта жели да постан. Поставке мисије ближе дефинишу посао компаније и обезбеђују јасан поглед на то што компанија покушава да учини за своје купце.

Менаџери би требало да размишљају и о томе куда покушавају да одведу компанију. Концепт менаџера би тебало да буде допуњен концептом будућег пословања компаније и смерницама дугорочног развоја. Став менаџера о томе које активности организација треба да оствари и дугорочни курс који заузима у будућности чини стратегијску визију. Она пружа јасну слику о томе ко је, у ствари компанија, шта она ради и куда иде ? Она не оставља сумњу у погледу дугорочних смерница компаније и о томе куда менаџмент намерава да компанија стигне. Добро постављена стратегијска визија је претпоставка за ефективно стратегијско лидерство. Менаџер не може да функционише ефективно ни као лидер, ни као неко ко формулише стратегију, уколико не поседује здрав концепт пословања, не препознаје које активности треба остварити, односно шта не треба форсирати и који тип дугорочне конкурентске позиције изграђивати.

Мисија и визија се понекад користе као синоними, мада треба имати у виду да су то две квалитативно различите категорије. Мисија конкретизује визију предузећа. Она је нешто што се више односи на садашњост (шта је посао компаније ?) него на крупна питања дугорочних смерница (куда компанија иде, које ће нове послове компанија обављати, шта ће бити са бизнисом компаније за 5 или 10 година, каква компанија жели да постане и какву дугорочну тржишну позицију жели да оствари ?) С друге стране „визија је далекосежан поглед и нов начин реаговања на развојне проблеме, односно најопштији израз намераваног правца деловања предузећа“.[95, стр.11] Зато за мисију кажемо да продубљује и специфицира визију у домену пословних подручја, циљних тржишта и производних услова. Сама мисија даље се конкретизује кроз одговарајуће циљеве предузећа. Дакле, визија, мисија и циљеви организације су органски повезани. Циљевима се конкретизује мисија организације. Полазећи од мисије, менаџмент предузећа планира будуће жељене исходе, односно жељена стања. Циљеви представљају намеравана стања или ситуације којима организација стреми на основу предузете пословне активности. Они одражавају аспирацију предузећа у будућности. Њима се детаљније прецизира мисија предузећа односно прецизирају се подручја пословања (производи, услуге) којима се предузеће бави. Циљевима се дефинишу дистинктивне способности које ће резултирати у одговарајућим перформансама неопходним за испуњење мисије предузећа.

Једном када су формулисани, циљеви постају критеријуми рационалности пословних одлука при избору алтернативних праваца акције. Истовремено они представљају стандард контроле ефикасности и ефективности пословања. У првом случају циљеви се користе као критеријуми рационалности пословне одлуке пре него што се акција предузме (ex ante). У другом случају, ти исти циљеви служе као стандард контроле пословања да би се знале последице по предузећу, које произилазе из донетих одлука и предузетих акција (ex post).[96, стр.67]

Циљеви, са своје стране, представљају својеврсне стандарде које менаџери користе у контроли. Они, заправо, појашњавају колико, од које врсте перформанси када остварити. Уколико се оцени да постојеће вредности (мисија, визија, циљеви и стратегија) не погодују постојећој констелацији фактора организационог окружења, следи даља активност менаџмента која, генерално посматрано, има за циљ промену постојећег стања.[97, стр. 93]

Тако ако се конкретно посматра мисија наведених предузећа, онда може рећи да се све оне своде на испуњење сврхе свог постојања, обезбеђење егзистенције предузећа, задовољење потреба купаца, плате радника, испуњење обавеза према држави. Конкретно то изгледа овако:

ПРОДУКТ-ПЕЧЕЊЕВЦЕ: Фабрика намештаја оријентисана је на производњу спаваћих, дневних и дечјих соба, трпезарија-столова, клупа и хоклица, комода и витрина, клуб столова, библиоотека, паркета, плоча од масива, газишта за степеништа. Иако оријентисани према извозу, пре свега на Немачку, затим Словенију, Грчку, Италију и Данску, поручују да остају верни домаћим купцима.

АД СИМПО: Основна сврха СИМПА је да обезбеди намештај таквог квалитета који ће задовољити потребе купаца широм света (Европа, САД, Азија, Аустралија) и бити од њих прихваћени као врхунска вредност, а да њихови запослени и пословни партнери са њима деле радост. Оно по чему се издваја у односу на друге произвођаче намештаја јесте изузетна естетика и дизајн, врхунски квалитет, максимална функционалност и удобност. Деведесетих година XX века СИМПО шири своју производњу и у области агроиндустрије и производњи хране (отвара фарму оваца, рибњак, плантаже воћа, стакленици са цвећем и расадом, врхунски кондиторски производи). СИМПО развија и сопствену унутрашњу трговину, са сопственим транспортним средствима као и угоститељство и туризам.

6.2. Анализа спољњег окружења

СВОТ анализа је први корак у маркетинг менаџменту било које фирме, а обухвата анализу екстерног и интерног окружења те фирме. Без анализе макроокружења, тржишта и конкуренције, као и сазнања о интерним предностима и недостацима нема успешног менаџмента. На основу те анализе менаџмент дефинише стратегију која доводи у кореспонденцију шансе из окружења са јаким интерним тачкама, уз заобилажање претњи и елиминисање недостатака.

Фирма помоћу СВОТ анализе треба да утврди следеће:

- постојеће трендове у макро окружењу и то у свим његовим доменима (економском, социолошком, технолошком и др.);
- релевантност сваког од трендова, јер неће све промене у окружењу имати подједнаке реперкусије на конкретну фирму, тј. на укупну дрвно-прерађивачку индустрију у чијим оквирима послују конкретне фирме;
- у детаље проучи утицај појединих трендова на понуду фирме;
- изврши дугорочна и краткорочна предвиђења тренда, и ако су исти од утицаја на фирму да се одреди правац и темпо промена;
- одреди нове могућности које анализа тренда пружа за развој фирме, као и да изврши детаљну анализу интерних ресурса саобразно променама, тенденцијама и трендовима у окружењу.

Све организације су подложне утицају макроокружења и због тога многе организације настоје да те утицаје савладају, да кроз истраживање и развој буду први у примени нове технологије или у адаптацији новим друштвеним променама.

Сврха стратегијског менаџмента је да омогући организацији да успешно послује у динамичном окружењу, а топ менаџери морају идентификовати и анализирати националне и глобалне утицаје макроокружења. Политичко-законодавни утицаји су веома битни, јер привредни и други законски прописи, креирају укупни амбијент у коме предузеће послује. Економски утицаји су од велике важности за пословање организација (раст или смањење ДБП, пораст или смањење стопе инфлације, вредности новца и др.). Технолошки утицаји укључују значајна побољшања и иновације које представљају шансе или претње за пословање.[98, стр. 31] С обзиром да се ради о фирмама из области дрвно-прерађивачке индустрије промене су спорије. Промене у технологији утичу на пословање фирме. Технолошки напредак обезбеђује велике шансе за успех у раду. Коришћењем нове технологије реализују се циљеви са нижим трошковима и вишим нивоом задовољења потрошача. Друштвени утицаји укључују традицију, друштвене трендове и друштвена пословна очекивања. Традиција дефинише друштвене обичаје, који могу да трају вековима.

Да би се сагледао утицај спољњег окружења на пословање једне привредне фирме онда треба извршити: а) анализу целокупне привредне гране; б) предвиђање окружења

а) Анализа привредне гране

Према професору Мицхаел Е. Портеру, а којег наводи проф.др Мића Јовановић Божинов профит зависи од пет основних конкурентских утицаја у оквиру индустрије: 1. претња уласка нових индустријских конкурената; 2. интензитет ривалства између постојећих конкурената; 3. претња од производних или услужних супститута; 4. преговарачка моћ купаца; 5. преговарачка моћ добављача.[98, стр. 31] Сваки од ових утицаја биће појединачно приказан:

1.Претња уласка нових индустријских конкурената (ако се посматра са становишта анализираних фирми које се баве финалном обрадом дрвета), треба рећи да у наредном периоду не треба очекивати појаву нових конкурентских фирми које би запошљавале од 150 до 200 радника. С обзиром на постојећу економску ситуацију и истраживање тржишта, тешко да би се још ко, определио за израду намештаја, а ако би то и учинио не би више од 10-15 радника запошљавао (мале породичне фирме), које не би представљале већу конкурентску опасност поменутиим фирмама, на шта указује и Регионална Привредна комора Јабланичког округа.

2.Интензитет ривалства између постојећих конкурената - по природи ствари постоји, између ових фирми с обзиром да се обе оне баве израдом трпезарија, трпезаријских столова, - комода, клуб столова, витрина и сл. али и односи узајамне сарадње и помоћи, када за то постоји потреба (приликом наступа на иностраним сајмовима и изложбама).

3.Претња од производних или услужних супститута- с обзиром да и А.Д. „СИМПО“ и ПП „ПРОДУКТ“ израђују намештај од масива који је знатно скупљи од медијапана и иверице, а имајући у виду куповну моћ широког броја купаца, то је овај проблем изражен у обеима фирмама, јер увек постоји могућност, да већи број купаца посегне за јевтинијим намештајем.

4.Преговарачка моћ купаца – због смањења исте, подједнако се одражава на обе фирме, у негативном смислу. Излаз је: смањењу трошкова производње и што нижој продајној цени.

5. Преговарачка моћ добављача- није проблем код наведених фирми.

Кључ за постизање ефективне конкурентности компаније јесте да се позиционира у индустрији где може на најбољи начин да преокрене ове утицаје у своју корист или се евентуално ефективно одбрани. Таква стратегија захтева разумевање конкурентских снага. Конкурентност расте када једна или више фирми настоје да побољшају своју позицију у одређеној привредној грани. То се постиже снижавањем цена, увођењем нових производа, модификацијама на постојећим и порастом услуга (одвожењем до куће потрошача, давањем кредита, одложено плаћање) или давањем разних гаранција за потрошаче. Конкурентност између индустријских грана може бити ако производе сличне производе који могу бити супститути другим производима. Конкурентност је интензивна у индустријама (као што је дрвопрерађива-

чка), јер има велики број фирми које се баве израдом намештаја. Уколико се производи више разликују, међусобно, конкурентност је мање интензивна, због купаца који су наклоњени и лојални посебним продавцима. Конкуренти произвођачима намештаја могу бити произвођачи који израђују алтернативне производе (производи од пластике, столови, столице) који могу задовољити сличне потребе потрошача. Купци могу смањити профит произвођачима уколико се погађају са њима у вези квалитета, траже више услуга, с чиме доводе до веће конкуренције међу произвођачима, окрећући једне против друге. Ако купци зарађују ниске профите, онда је то притисак за смањење куповних трошкова. Добављачи исто такође утичу на профит произвођача, њихова моћ се огледа у: доминацији неколико компанија, уколико нема супститута, производи добављача су од велике важности за пословање купаца итд.

б) Предвиђање окружења

О предвиђању окружења проф. др Мића Јовановић Божинов каже: „Макроокружење и индустријско посматрање и анализирање је маргинално ако је то пуко откривање текућег стања. Корисност таквих анализа је у предвиђању будућих трендова и промена. Наравно, ниједан облик предвиђања није потпун, али неколико техника може бити од помоћи: анализа временских серија, предвиђање на основу процена, сложенији сценарији и Делфи техника.“[98, стр. 33.]

Анализа временских серија сагледава ефекте одабраних трендова (као што су пораст стаовништва, технолошке иновације, број добављача итд.) на таквим варијаблама као што су трошкови фирме, продаја, профитабилност и тржишни удео за више година. Ову методологију спроводи менаџмент анализирајући такве факторе као што су сезонска флукуација, временски услови и празници. Сврха анализе временских серија је предвиђање наведених варијабли.

Због тога што је анализа временских серија анализа историјског тренда, њихова тачност зависи од сличности између претходног и будућег периода. Било какво одступање значајно ће смањити тачност предвиђања. Друга потенцијална слабост временских серија јесте недостатак квалитетних информација из претходног периода и зато менаџери морају водити рачуна да се не поуздају много у резултате овог предвиђања, јер у супротном може доћи до занемаривања појаве значајних догађаја.

Када односи између варијабли нису прецизни, ради се анализа временских варијабли, а када не могу бити адекватно квантификовани, предвиђање се тада ради проценом, при чему организација може користити своје запослене, потрошаче, добављаче, трговачка удружења као извор квалитативних информација о будућим трендовима. На пример на основу познавања жеље купаца предвиђа се раст продаје или пораст потражње за одређеним производима, тако да се може приказати могућа продаја. Разматрани елементи се могу послати потрошачи-

ма, добављачима или удружењима трговаца да потврде њихову процену за специфичне трендове.

Пораст непредвидљивости у променљивом окружењу изазива невероватне потешкоће за формулисање неколико алтернативних описа будућих догађаја и трендова. Један сценарио, може одредити економске услове који ће се највероватније појавити у будућности. Алтернативни сценарији могу користити више оптимистичких процена или више песимистичких процена. Исти метод се може користити за приказивање различитих процена технологије, регулацију окружења и цена нафте, за предвиђање могућих и других догађаја.

У сигурним случајевима препоручљиво је користити Делфи технику за предвиђање будућности. Уколико тренд који се предвиђа припада одређеној области, неопходно је ангажовати експерте из те области за дефинисање и испитивање вероватноће појављивања тог тренда. Сваки експерт добија групу питања везану за њихово процењивање. Користи се серија упитника, на основу којих се на крају доносе одређени закључци.

6.3. Истраживање и анализа унутрашњег окружења- СВОТ анализа

Процена шанси и претњи у спољном окружењу организације представља основу за формулисање стратегије. Међутим, за добро формулисање стратегије, мисије и циљева организације, неопходно је анализирати и унутрашњост саме организације тако да се одреди одговарајући правац у оквиру спољњег окружења.

Правац кретања организације тешко је одредити, сем у случајевима када је менаџмент и борд директора јасно скицирао сврху фирме. Сврха фирме се скицира у циљу креирања здраве стратегије, која ће задовољити разне потребе и ишчекивања акционара, може бити концептуализована у контексту С.В.О.Т. анализе (снага и слабости фирме су релативне у односу на конкуренте, као и шансе и претње у спољном окружењу).

С.В.О.Т анализа је анализа интерних снага и слабости организације и анализа шанси и претњи у спољном окружењу. Суштина анализе је да омогући фирми да се тако позиционира да искористи шансе у окружењу а претње сведе на минимум. Анализа је корисна и за сагледавање сопствених снага. Прикупљањем информација у окружењу и познавањем сопствених способности омогућава се менаџменту да формулише реалну стратегију за достизање циљева.

Ресурси предузећа могу представљати снагу или слабост организације. Ту се подразумевају људски ресурси (искуство, способност, знање, вештине и расуђивање запослених); организациони ресурси (информациони и други системи, укључујући и њихову стратегију, структуру, културу, набавке и др.) и природни ресурси (географска локација фирме, доступност и

квалитет сировина и др.). Оптимална поставка сва три типа ресурса резултира конкурентном предношћу. Конкурентна предност једне фирме не може бити у потпуности прекопирана од стране друге фирме, а резултат ове конкурентности је висок степен повраћаја уложених средстава.

а) Људски и материјални ресурси

Без обзира на одличне организационе и природне ресурсе, ништа се не може урадити без талентоване радне снаге менаџера и запослених. Овај ресурс се анализира на четири нивоа: топ менаџмент, средњи менаџмент, супервизори и запослени.

На врху хијерархије људских ресурса је топ менаџмент. Чланови топ менаџмента утичу на ефективност фирме својим искуством, знањем и просуђивањем. Идеална ситуација је када су чланови топ менаџмента акционари, кредитори, муштерије и представници локалне заједнице. Кључ за успешно пословање фирме је топ менаџмент, са својим искуством, стил-ом вођења, способношћу за доношењем одлука и састављањем тима и разумевањем пословања. Они су ти који генеришу иновативне стратешке идеје. На пример тек основане фирме често траже предузетнике који су иновативни и који могу бити слаби у административним способностима. У каснијим фазама све је већа потреба за јаком администрацијом, али при томе треба настојати да се задржи иновативност.

Фирма може имати бројне топ менаџере, али ако нема квалитетну радну снагу - чак и стратегија са најмање захтева не може бити ефективно примењена. Људски ресурси сваке фирме су јединствени. Ова јединственост не произилази само из чињенице да су запослени у свакој организацији различито постављени, већ из специфичне синергије која је резултат комбинације са другим ресурсима. Свака фирма би требало да има испланиран програм људских ресурса, који садржи процену потребног персонала и захтеване квалификације и то за неколико следећих година, а све базирано на стратешком плану. Многе организације мало планирају у овој области а такво краткорочно размишљање ретко резултира ефективношћу. Значи, ефекти пословања зависе од улагања у обуку и развојног програма. Фирме које игноришу обуку особља стагнирају у развоју.

Код људских ресурса најбитнија је мотивација. Она захтева да људи нађу нове комбинације и интегришу различите појмове и идеје. Интуитивно размишљање се подстиче помоћу неколико техника, а међу њима најважније су проток идеја и синектика. Довитљивост је следећи корак креативног процеса, углавном је резултат напорног рада. На пример, многе идеје су потребне у развоју употребљивих производа, нове услуге или новог процеса. Занимљиво је да довитљивост може наступити у тренуцима када мисли нису тачно усмерене на сам проблем. Осим тога, нови увиди могу трајати тек неколико минута па ће успешним менаџерима користити ако имају при руци оловку и папир да забележе своје креативне идеје.

На крају те идеје треба тестирати логички или експериментом. То се може остварити наставањем рада на идеји или позивањем других лица да помогну својим критикама.

Креативне особе могу доста допринети предузећу. Међутим, оне истовремено могу узроковати и тешкоће у организацији. Промене нису увек популарне, често имају нежељене и неочекиване споредне учинке. Такође необичне идеје које се тврдоглаво намећу могу фрустрирати остале и отежати глатко функционисање организације. Креативни појединци могу деловати разорно, тиме што занемарују прихваћену политику, правила и регулације.

Одлуке се обично не би могле доносити ако би се предузеће посматрало као затворени систем. Многи елементи окружења који утичу на планирање предузећа леже изван самог предузећа. Осим тога свако одељење је подсистем целог предузећа. Менаџери морају бити осетљиви на политику и програме других организационих јединица и целог предузећа. Поред тога људи унутар предузећа су део друштвеног система и њихова мишљења и ставови се морају узети у обзир сваки пут када менаџер доноси одлуку. Чак и када менаџери конструишу модел затвореног система, као код модела одлучивања, чију основу чине операциона истраживања, чине то да би дошли до решења помоћу употребљивог програма. Међутим, менаџери при томе стварају одређене претпоставке о силама окружења, које јако утичу на њихове одлуке, уносе инпуте онаквим какви јесу или каквим се чине у датом тренутку и мењају конструкцију свог модела када то намећу силе и догађаји изван модела.

Систем одлучивања може постати врло сложен. Приликом доношења одлука треба размислити стратешки, узимати у обзир снаге и слабости који долазе из интерног окружења, али исто такође шансе и претње из спољашњег окружења. Иако различите процесе одлучивања није лако приказати дијаграмом, сам приступ одлучивању зависи од одређене ситуације.

Рећи да менаџери, бавећи се својим проблемом, узимају у обзир разне елементе окружења, не значи да они одустају од своје улоге доносиоца одлуке. Неко мора, између бројних алтернатива, одабрати смер деловања узимајући у обзир догађаје у окружењу. Зато није препоручљиво демократизовати процес одлучивања тако да се за све одлуке тражи сагласност подређених или других особа које имају мањи утицај на доношење одлуке.

У прошлости највећи утицај на стварање вредности имала је материјална имовина (различите врсте материјала и опреме), тако да је вредност материјалне имовине у укупној вредности предузећа учествовала са 60-70%. Вредност материјалне имовине убрзо почиње да опада, тако да је она данас око 10-25% тржишне вредности предузећа, а нематеријална имовина добија све већи значај. Данас је чине: знање, способност и таленат запослених, односи са потрошачима, иновације на производима и услугама, квалитет и ефективност оперативних процеса, информациона технологија и базе података, мотивисаност запослених, организациона култура.

Нематеријална имовина је по природи специфична јер може стварати много већу вредност у предузећу од улагања која су за њу настала ако је добро усклађена са стратегијом пословања, као и обрнуто. Поједини елементи нематеријалне имовине: људски ресурси, информациони систем и организациона култура имају неке своје специфичности и прилагођавају се на другачији начин стратегији. Ради извршења постављених задатака и достизања постављених циљева стратегије, најважније је мотивисати људство.

Људски ресурси имају огроман значај за предузеће али су по природи специфични. Њихова вредност се не може утврдити на основу тога колико се новца троши за њих (као што је случај са материјалним ресурсима у предузећу), нити на основу знања, способности и талента које поседују запослени у предузећу. Вредност људских ресурса проистиче из њихове усклађености са стратегијом предузећа. То значи да ако способност, знање и таленат запослених омогућавају успешно извршење послова предвиђених стратегијом, које води диференцирању предузећа и стицању конкурентске предности њихова вредност је велика, у супротном људски ресурси немају велику вредност за предузеће.

Предузећа могу имати стручњаке за чије образовање је утрошено доста новца и имају велики број вештина и знања, али ако то знање и вештине не омогућавају обављање послова предвиђених стратегијом вредност људских ресурса је мала. Дакле, вредност људских ресурса се може одредити само у контексту стратегије. Уколико су способности људских ресурса прилагођене потребама извршења стратегије њихова вредност је велика. Из тих разлога потребно је усклађивање људских ресурса са стратегијом. Да би се то постигло потребно је:

- идентификовање стратешких група послова;
- дефинисање профила компетенције;
- мерење (сагледавање) спремности људских ресурса за спровођење дате стратегије;
- развијање програма за отклањање геча компетентности.

Неки послови се обављају рутински, а неки имају велики стратегијски значај, јер омогућавају да се предузеће диференцира од конкуренције и постане препознатљиво на тржишту, док други послови само омогућавају да се редовно обављају активности. Задатак менаџмента је да утврди који су то послови, затим се фокусира на њих, јер од успешности њиховог извршења зависи остварење стратегије и успех предузећа. Да би обезбедио развој и унапређење запослених који обављају стратешки важне послове потребно је дефинисати знање, способности, особине које морају поседовати запослени да би успешно обављали конкретан посао. Скуп утврђених знања, вештина и способности потребних за успешно обављање неког посла представља профил компетенције.

Профил компетенције подразумева широк обим знања, вештина и вредности потребних за успешно обављање посла. Знања могу бити општа (економија, право, електроника), из ко-

нкретне области (познавање логике девизног пословања) и специфична везана за конкретан посао. Од вештина потребне су: способност преговарања, саветовање и вештина пројектног менаџмента. Вредности су скуп бихевиоралних карактеристика које обезбеђују изванредне резултате на датом послу. Неки послови захтевају и тимски рад, док други имају фокус на потрошаче као кључне вредности.

Када се дефинише потребан профил компетенције врши се оцена знања, способности којима располажу постојећи запослени на посматраним радним местима. Упоредивањем расположивих и потребних знања и вештина утврђује се у којој мери су запослени спремни и оспособљени за обављање одређеног посла. Уколико је способност запослених нижа у односу на очекивану, креирају се различити развојни програми: обука, тренинг, семинари и други облици који омогућавају усавршавање запослених и унапређење њихових способности. Фокусирањем инвестиција у људске ресурсе и развојем програма за релативно малу групу (често мање од 10%) запослених са стратешки важним пословима, предузеће може много брже и уз ниже трошкове да унапреди пословање, него ако то ради спонтано и дифузно.

Избор запослених за обављање стратешки важних послова и њихово оспособљавање за те послове је само први корак у процесу којим људски ресурси стварају економски додатну вредност у предузећу. Након тога потребно је запослене укључити у процес извршења стратегије, тј. потребно је одредити конкретне циљеве и задатке сваког запосленог који ће омогућити имплементацију стратегије. Зато је потребно испунити минимално два услова: прво, потребно је развити свест код запослених о томе које су њихове обавезе и права; друго, потребно је запослене мотивисати на извршење задатака, адекватним начином плаћања. У традиционалним организацијама то се остваривало величином плате, која је била условљена успехом читавог предузећа. У последње време све више се примењује систем плаћања базиран на оствареним резултатима који људе мотивише да раде више, јер ће за то бити награђени. Овај систем је различит у различитим предузећима, али сва она имају исти циљ - проналажење најбољег начина на који ће подстаћи запослене да у већој мери буду посвећени послу и омогуће ефикасно извршење стратегије и стварање економски новододате вредности.

б) Организациони ресурси

Организациони ресурси зависе од способности самог менаџмента да у постојећим условима на најбољи могући начин успешно води фирму. „Организациони ресурси су информациони и други системи, стратегија дате организације, структура, култура, набавка итд. Увек се поставља питање да ли су организациони ресурси у складу са стратегијом фирме, да ли су довољни за њену адекватну примену, као и да ли су корпорацијска стратегија, стратегија пословних јединица и функционална стратегија у складу са мисијом и циљевима организације.

Значи, мисија, циљеви и стратегија морају бити компатибилни и приказивати јасно идентитет и сврху организације“.[98, стр. 36]

Стратегија корпорације, стратегија пословне јединице и функционалне стратегије морају бити међусобно усклађене. Стратегија корпорације треба да утиче на стратегију пословне јединице, која опет мора да утиче на функционалну стратегију. Али, у исто време функционална стратегија утиче на стратегију пословне јединице, која такође утиче на стратегију корпорације. Формална организациона структура такође мора бити одговарајућа, као и организациона култура.

Под организационим ресурсом се подразумева распоред активности у времену, организационе структуре, понашање запослених и њихова свест, лидерство, могућност ширења знања, тимски рад и сл. Он омогућава усклађивање људских ресурса, информационог ресурса са осталим елементима пословања у предузећу, како би се обезбедило стварање новододате вредности. Предузећа поседују велике организационе могућности ако је већини запослених јасна визија, мисија и стратегија пословања, ако постоји јака организациона култура која наводи све запослене да се понашају у складу са истим вредностима, ако постоји добра координација свих активности у времену, добар лидерски стил и др.

Добра организација подразумева и високу свест запослених, тако да је већини запослених јасна мисија пословања (знају зашто раде и од кога зависе), адекватну мотивисаност, добру координацију свих активности у складу са приоритетима, усклађеност запослених са вредностима којима се задовољавају очекивања потрошача. Да би запосленима била јасна мисија и визија пословања потребан је добар систем комуникације и лидерства. Задатак лидера је да личним примером и путем комуникације запосленима укажу на то шта су мисија и визија пословања, због чега предузеће постоји, како би требало да изгледа у будућности и због чега су запослени ту где јесу. Када сви запослени схвате своје место, улогу и значај у предузећу, развиће и свест о својим обавезама и задацима следећи лидера, тј. активности свих запослених биће у истом смеру. Величина остварених резултата у великој мери зависи од мотивисаности запослених. Зато је задатак лидера утврђивање доброг система награђивања базираног на оствареним резултатима.

Веома битан фактор успешности је координација. Она подразумева да све активности буду прецизно утврђене у времену и простору, тако да се јављају минимални празни ходови и чекање. Исто тако веома је битна и организациона култура, која подразумева понашање запослених и истицање кључних вредности у предузећу, које треба да буду такве да подстичу обављање задатака на начин који ће омогућити задовољење очекивања потрошача и стицање трајне конкурентске предности.

Елементи организационог ресурса су најсофистициранији и најапстрактнији од свих елемената у предузећу јер су везани за свест и понашање запослених, а могу се мерити и ускладити са стратегијом. Мерење се може вршити анкетирањем одређене групе запослених или потрошача (нпр. да би се утврдило да ли запослени схватају мисију и визију предузећа и које су кључне вредности које их наводе на одређено понашање, може се саставити упитник), на основу кога се може утврдити свест и понашање запослених. Ако се утврди да такво понашање и свест није адекватно потребама стратегије, потребно је организовати тренинг, организовати различите састанке путем којих ће се утицати на свест и понашање запослених.

Запослени са својим знањима, способностима и талентима уз коришћење савремене информационе технологије и уз добру организацију представљају кључне факторе који утичу на успешност пословања и стицање конкурентске предности, препознатљивост на тржишту и стварање дугорочне економски додате вредности. Кључни задатак менаџмента је да утврди послове који омогућавају стварање карактеристика производа и услуга захваљујући којима предузеће постаје супериорније од конкуренције и да унапређењем људског, информационог и организационог ресурса, обезбеди максимално унапређење тих карактеристика и стицање трајне конкурентске предности. Да би се то постигло потребно је динамично усклађивање свих елемената нематеријалне имовине са задацима предузећа у простору и времену и обезбеђење потребних финансијских средстава за извршење активности којима се ствара вредност коришћењем нематеријалне имовине у складу са стратегијом.

Информациони ресурс омогућава аутоматизацију многих процеса у предузећу, што скраћује време њиховог извршења, смањује трошкове, повећава квалитет и функционалност производа и услуга, унапређује дизајн и сл. Увођење информационе технологије носи изузетно велике трошкове, нарочито ако се жели аутоматизовати целокупно пословање, које многа предузећа не могу да обезбеде (због недостатка финансијских средстава). Задатак менаџмента је да обезбеди оптималан портфолио информационог ресурса. То значи да се обезбеди информациони систем и технолошка инфраструктура којима ће се утицати на повећање ефикасности квалитета извршења стратешки важних послова у предузећу, за који треба издвојити потребна средства, док остале процесе који немају велики стратегијски значај треба аутоматизовати у складу са могућностима предузећа.

На основу анализе могућности информационог система, упоређивања са конкуренцијом и у складу са потребама стратегије, утврђују се елементи које треба обезбедити и креира информациони систем који може омогућити аутоматизацију кључних активности предвиђених стратегијом. Такав информациони систем може обезбедити повећање брзине при пружању услуга што може привући потрошаче. Може утицати на повећање квалитета производа јер се от-

клања дејство субјективних фактора и обезбеђују неке карактеристике производа које се могу добити ручним радом и сл.

Дакле информациони систем постаје веома битан фактор успешности пословања предузећа ако су његове карактеристике усклађене са начином пословања - стратегијом предузећа. У исто време информациони систем има вредност само ако је усклађен са осталим елементима нематеријалне имовине. На пример, ако није организована обука за коришћење новог информационог система и технологије, онда он нема никакву вредност. Или ако није креирана организациона култура која ће раднике усмеравати на радне задатке, ако ниво свести није на адекватном нивоу нови информациони систем може бити коришћен на погрешан начин (играње, завршавање сопствених послова) или оштећен. Тиме се доказује да сви елементи нематеријалне имовине морају бити усклађени међусобно да би се остварили очекивани резултати у предузећу.

в) Природни ресурси

Природни ресурси организације су географска локација, приступ сировинама, дистрибутивна мрежа и сл. Природни ресурси које поседују организације се разликују, али нека која се разматрају у организацијама су уопштена:

- да ли организација поседује најновију технологију ?
- да ли организација поседују одговарајући капацитет ?
- да ли им је дистрибуциона мрежа добра ?
- је ли организација оптимално географски локализована ?

Битно је напоменути да поседовање најновије технологије није гаранција успеха - ако конкуренти имају супериорнију технологију и знају како да је користе, имаће одлучујућу предност на тржишту.

6.4. Дефинисање стратегије

Појам стратегија се од средине 50-тих година XX века користи у литератури из економије и менаџмента, а позајмљен је из војне науке и вештине вођења рата. Потиче из грчке речи *стратегос* што у преводу значи генерал, *стратос* армија, а *агеин* водити. Буквално преведено значи водити војску са јасним стратегијским правцем акције. Други појам који се користи у менаџменту а у уској вези са стратегијом је тактика. Тактика потиче од грчке речи *тактикос* што значи спремност за постројавање и *такто* наређивање, што све у војном мислу значи вештину маневрисања у присуству непријатеља. Тако у војном смислу стратегија значи шта тре ба да се уради, а тактика говори о појединачним циљевима који треба да се остваре. Док је циљ војне стратегије да се порази противник, циљ пословне стратегије је да што више по

трошача купује производе и користи услуге наших предузећа, њихово задовољство и лојалност, што треба да има за резултат надпросечну добит. На тржишту постоје конкуренти које треба победити супериорном испоруком вредности потрошачима, већим тржишним учешћем, уз што мање трошкове пословања. Менаџмент који верује да ће сузбијањем конкуренције остваривати добит без даљег суочавања са конкурентима не разуме начин функционисања тржишне привреде, јер увек постоји могућност уласка нових конкурената у грану.

Полазећи од корена у војној науци и вештини најбоље је пословну стратегију дефинисати као начин остваривања циљева. Сваки циљ захтева одређени начин остваривања. Циљеви за које нисмо у стању да створимо начине за њихово остваривање нису реални. Сваки нови циљ захтева да се дефинише стратегија или да се преиспита постојећа. Стратегија као основни начин остваривања циљева односи се на пословне одлуке којима се регулише однос предузећа према средини: одеђује подручје пословне активности, алоцирају извори на сегменте пословне активности, дефинише и користи предност у компетентности -задовољење потребе потрошача, привреде и друштва уз остваривање добити. Успех је условљен остваривањем синергије у акцијама. Потребно је рационално усклађивање са задацима на појединим подручјима пословне активности.

Најчешће се стратегија схвата као одлука којом се даје правац раста и развоја предузећа на домаћем и иностраном тржишту. Стратегија указује на изворе предузећа које треба мобилисати да се обезбеди раст и развој, показујући правац развоја који омогућава ефикасно остваривање циљева пословања. Стратегија полази од циљева и указује на најбоље начине да се они остваре. Она омогућава да се ограничени извори алоцирају на добром стратегијском правцу развоја предузећа. Стратегија често захтева промену организационе структуре предузећа да би се оно прилагодило новој ситуацији.

Стратегија је рационално реаговање предузећа на догађаје у средини у којој обавља своју делатност. Полазећи од циљева она омогућава да се изаберу најбољи могући начини реаговања у датој ситуацији на основу оцене досадашњег развоја и предвиђања будућег тока догађаја. Стратегија је потребна када предузеће има намеру да нешто мења у својој активности или начин на који обавља своју активност. За разлику од циљева, као стања или ситуације на којима је пословна активност усмерена, стратегија представља избор основних начина да се остваре циљеви пословања. Стратегија је променљива категорија и формулише се према потреби ради остварења одређеног циља. Када се један циљ оствари и формулише други циљ, може доћи до промене стратегије, зависно од корелације између та два циља. Да би стратегија била успешна она мора бити конзистентна са циљевима и вредностима предузећа, са организационом структуром и системима који се користе, са расположивим изворима као и са средином у којој обавља своју пословну активност. Основни захтеви за успешно позицио-

нирање предузећа су избор атрактивних делатности на којима је могуће обезбедити конкурентску предност.

Према проф. др Мићи Јовановићу стратегија представља начин борбе за остваривање циљева рата па даље наставља: „Прве дефиниције овог појма које одговарају привредним условима јавиле су се шездесетих година. У њима је, у складу са својим пореклом, реч стратегија представљала способност предвиђања будућих последица одлука донесених данас уз коришћење логике. Значи стратегија је пословна одлука којом се дефинишу базични начини остваривања циљева.“[98, стр.41]

Како би се предузеће што боље прилагодило окружењу у којем се налази ради опстанка, функционисања и развоја, потребно је одредити ефикасан начин реаговања. Из ових разлога следи и улога стратегије у одабирању области пословне активности и извора које треба користити у циљу постизања што боље конкурентске предности.

Да би предузеће остварило своје циљеве, неопходна је добра визија жељених постигнућа, добра поставка одговарајућих циљева, па се онда иде на избор стратегије, која ће на најбољи начин омогућити остварење постављених циљева.

На избор стратегије коју ће предузеће применити утиче велики број фактора почев од власника, менаџера и запослених у предузећу, све до потрошача. Утицаји на избор стратегије су се током времена мењали, како по садржају тако и по приоритетима. Најбоља је она стратегија која омогућава конкурентску предност у дужем временском периоду.

Након утврђивања снага и слабости интерног окружења, односно шанси и претњи екстерног окружења приступа се дефинисању нове визије, мисије и циљева предузећа. Дефинисање визије подразумева да менаџери требају дати јасну слику о томе куда организација треба ићи у наредних 5-10 година. Осим визије требају дефинисати и мисију, која указује шта тачно организација треба да оствари. Топ менаџер треба да зна које активности треба форсирати, а које не и који тип дугорочне конкурентске позиције треба изграђивати. Поставке мисије и визије специфичне су за сваку организацију, то је оно по чему се једна организација издваја од осталих у грани, дајући јој специфичан идентитет, пословни акценат и нарочит пут развоја. Мисија се одређује тако да се утврђује ко и шта ће радити да би се остварио жељени циљ.

Постоје три различита аспекта инкорпорирања у формирање добро замишљене стратегијске визије и њеног изражавања кроз поставке мисије компаније. То су: 1. разумевање шта је заиста посао компаније; 2. комуницирање визије и мисије на начин да оне буду јасне, подстицајне и инспиришуће; 3. одлучивање када мењати стратегијски курс компаније и када мењати њену пословну мисију.

1. Да би се дошло до одговора шта је посао компаније треба одговорити на следећа три питања: а) које се потребе потрошача (корисника) задовољавају; б) које ће групе потрошача

(корисника) бити задовољене; в) како (на који начин) задовољити потребе купаца (корисника, потрошача), односно која ће се технологија користити у раду. Један од начина разликовања послова између фирми посебно међу фирмама у истој грани је на основу посматрања које се функције обављају у производно-дистрибутивном ланцу, у којој мери се њихов обим операција проширује кроз све пословне активности које омогућавају долазак производа до крајњег потрошача. Постоји могућност формулисања мисије за кључне функције као што су нпр. истраживање и развој, маркетинг, финансије итд. као и за подржавајуће јединице (људски ресурси, тренинзи, информациони системи). Функционални менаџери и менаџери појединих одељења дискутују са претпостављенима и подређенима у смислу на шта треба њихова јединица да се фокусира и шта да ради, имају јаснији поглед на то како да воде своју јединицу.

2. Поред дефинисања визије и мисије веома је важно комуницирање менаџера са нижим нивоима. Менаџери треба да комуницирају о визији коришћењем оних речи које формирају снажан осећај за организационе циљеве, изазивају понос и подстичу ангажовање запослених. Потребно је да поставке мисије буду добро дефинисане, да су једноставне и концизне, изговарају се јасно и гласно, подстичу ентузијазам за будући курс фирме и подстичу персоналне напоре и максималну посвећеност сваког члана организације тој фирми.

3. Репозиционирање предузећа, у светлу наступајућих развоја и промена, смањује шансу да предузеће стагнира или да се нађе у фази опадања или, пак, да не искористи атрактивну шансу за раст, због неактивности. Дobar топ менаџер треба да има оштро око за променљиве жеље и потребе купаца, за наступајуће технолошке могућности, промену међународних услова размене и за остале сигнале који подстичу или сужавају пословне могућности предузећа. Такав менаџер покушава да брзо решава проблеме и жалбе на рачун постојећих производа и услуга. Пажљиво слуша све што купци кажу и на основу добијених информација и свог креативног рада размишља о стварању новог терена. Процена нових шанси на релацији купци – тржиште - технологија води топ менаџера ка процени - којим путем кренути. Његов посао је и да процени ризик и просперитет алтернативних путева и да доноси одлуке којима се усмерава пословање и предузеће позиционира ка успеху у будућности. Добро формулисана мисија припрема компанију за будућност. Уврђивање циљева представља позив на акцију - шта остварити, када остварити и ко је одговоран за остварење (неостварење) жељених резултата. Они морају бити утврђени не само за организацију као целину, већ и за сваку пословну јединицу, функционално подручје и одељење. Потребно је да сваки менаџер од највишег до најнижег нивоа буде одговоран за остварење специфичних резултата и да циљеви сваког нижег нивоа подржавају остварење циљева вишег нивоа. Тада се може рећи да је комплетиран процес утврђивања циљева у мери у којој може да обезбеди да организација као целина, следи изабрани пут и да сваки њен део зна шта треба урадити.

Формулисање стратегије је процес детерминисања одговарајућег курса (правца) акције за остварење организационих циљева, односно за остварење визије и мисије предузећа. Формулисање стратегије ставља у први план како остварити циљеве у датој ситуацији. Циљеви су крајња исходишта, а стратегија је средство за њихово остварење, при чему се за њихово остварење ангажује менаџмент. Задатак формулисања стратегије започиње поузданом дијагнозом интерне и екстерне ситуације компаније. Једино онда када располажу солидном анализом опште слике, менаџери су припремљени да „створе“ здраву стратегију. Реаговања на догађаје било да су она унутар или изван компаније, представљају нормалан део процеса формулисања стратегије (стратегијског менаџмента). Динамика и делимично непредвидив карактер конкуренције, почетни трендови у потребама и очекивањима купаца, непланирана повећања или смањења трошкова, нови прописи, појачања или смањења трговинских баријера и бројни други догађаји, могу учинити стратегију компаније застарелом. Постоји увек нешто ново на шта треба реаговати, зато кажемо да се задатак обликовања стратегије никада не завршава. С обзиром да се појављују непредвидиви догађаји, стратегија компаније је комбинација планираних акција (намеравана стратегија) и неопходних реакција на непредвидиве услове (непланиран одговор стратегије). Према томе стратегија се најбоље може представити као комбинација планираних акција и неопходних адаптивних реакција, као одговор на развој гране и на конкурентска догађања. Зато задатак формулисања стратегије укључује развијање плана игре или намераване стратегије, а затим њезино прилагођавање у складу са развојем догађаја. Актуелна стратегија компаније представља нешто што топ менаџери треба да обликују у складу са догађајима изван и унутар компаније. Изазов је за топ менаџере да „држе“ стратегију у таквим околностима као што су променљиве преференце потрошача, акције конкурената, шансе и претње на тржишту и ново формирану пословну амбијент. С друге стране, стратегија компаније не може бити респонзивна на промене у пословном окружењу уколико менаџери не испољавају одговарајуће квалитете који им омогућавају успешно проучавање тржишних трендова, ослушкивање потреба купаца, подизање конкурентности компаније и подстицање активности компаније у новом смеру у правом тренутку. Добро формулисање стратегије је неодвојиво од успешног (флексибилног) топ менаџмента.

Уколико менаџери не поседују претходно споменуте одлике флексибилног менаџмента, компанија се суочава са две врсте опасности. Једно је „бајата“ или „устајала“ стратегија. Уколико се брже мења окружење компаније, то је за менаџере теже да буду добри у откривању променљивих услова и институционализовању стратегијског прилагођавања. „Пливање“ на основу стратегије „status quo“ ризикантније је у односу на предузимање одговарајућих модификација. Стратегије које се удаљавају од тржишне реалности чине компаније добрим кандидатом коме прети криза перформанси.

Менаџери који нису флексибилни, имају аверзију према ризику, они само рутински посвећују пажњу тржишним кретањима, а захтевима и потребама не поклањају довољно пажње. Спољне догађаје често сматрају небитним, осуђују их на пропаст, пре преузимања одговарајуће акције. С обзиром да се осећају лагодно према постојећој стратегији, своју енергију усмеравају на решавање интерних проблема, на организационе процесе и поступке, састављање извештаја, спровођење зацртане политике компаније, а стратегијске акције које предузимају постају „наопаке“ и вођене традиционалним приступима компанији. С обзиром да нису потпуно одсечене од услова у грани и конкуренцији, „наопаке“ стратегије убрзо престају да буду тржишно вођене и ка купцима усмераване. Дакле, што је слабији топ менаџерски потенцијал у предузећу, то је већа његова склоност да се ангажује у интерном стратегизирању, што за последицу има смањење конкурентности и слабљење позиције организације.

Колико спремно топ менаџери прихватају нове стратегијске шансе, у којој мери истичу иновативне акције конкурената и колико често воде акције усмерене на побољшање организационих карактеристика - перформанси, представља барометар њихове флексибилног рада. Флексибилни топ менаџери који формулишу стратегију склони су ка томе да буду покретачи промена, да брзо одговарају на изазове и користе шансе за нови развој. Они су спремни да преузму разуман ризик и да иницирају трасу за нове стратегије. Насупрот томе топ менаџери који се устручавају да преузму ризик спори су у покретању промена, пуни су наде за брзо коришћење шанси и опрезни јер могу избећи грешке које по њиховом веровању, први покретачи промена доживљавају. Они преферирају инкременталне пре него крупне, далекосежне и свеобухватне стратегијске промене.

а) Корпоративна стратегија

Корпоративна или генерална стратегија односи се на целу фирму, односно компанију. Она одређује којим ће се пословима бавити организација, како ће стратегије тих послова бити контролисане, како би јачала конкурентска позиција и како ће ресурси бити алоцирани по појединим пословима. Корпоративна стратегија се дефинише на највишем менаџерском нивоу. Топ менаџери имају највећу одговорност за дефинисање корпоративне стратегије. Менаџери најважнијих пословних јединица такође могу имати утицаја, посебно на доношење оних одлука које се тичу пословних јединица којима они непосредно управљају. Кључне стратегијске одлуке обично контролише и одобрава управни одбор компаније. Корпоративна стратегија мора бити базирана на основној идеји како да фирма најбоље конкурише на тржишту.

Избором одговарајуће стратегије предузећа настоје да заузму што боље позиције у грани, да изврше што боље позиционирање. При томе морају водити рачуна о конкуренцији. Зато за позиционирање кажемо да представља категорију детерминисану двома варијаблама, једна је конкурентска предност, а друга је ширина конкурентности. Конкурентска предност предста-

ља на основу чега је фирма успешнија у односу на своје конкуренте, а то може бити: нижи трошкови и диференцијација. Нижи трошкови представљају способност фирме да своје производе дизајнира и пласира по што нижим ценама у односу на конкуренте, што се постиже упошљавањем јефтиније али продуктивније радне снаге, увођењем модерне производне технологије и сл. Диференцијација представља способност фирме да обезбеди јединствену (уникатну) или супериорну вредност за купце у погледу квалитета производа, специјалних особина производа или пружања после продајних услуга, фирми се омогућава да по вишој цени продаје своје производе и оствари већу профитабилност.

Друга варијабла је ширина конкурентности. Ова варијабла одражава ширину циљева фирме унутар гране. Тако на пример предузеће се може одредити за: велики број варијетета производа, различите канале њихове дистрибуције, различите типове купаца које опслужује, различита географска подручја на којима продаје итд. Тада се за предузеће каже да има шири конкурентски обим и обрнуто: сужени варијетети производа, недовољна разгранатост канала дистрибуције, исте или сличне категорије купаца, усмереност продаје на једно или мањи број географских подручја, указује на ужи конкурентски опсег.

Корпоративну стратегију формулише топ менаџмент за целокупну организацију. Основно питање је којим се послом бавити а одговор зависи од снаге и слабости компаније, као и од шанси и претњи из окружења. При избору стратегије топ менаџмент може усвојити три општа профила корпорације: фирма може бити надлежна у јединственим пословима, затим у неколико повезаних послова, и у неколико неповезаних послова. Уколико корпорација није задовољна досадашњим пословањем, може предузети одређене мере ради реструктурирања. Сврха корпорацијског реструктурирања је повећање богатства акционара задовољавањем потреба различитих стејкхолдера. Корпорацијско реструктурирање има организациону, функционалну и портфолио димензију. Корпорацијска реконструкција подразумева широки сет одлука и трансакција које могу да се односе на промену рада организације, смањење износа готовог новца (под контролом руководећег тела) због пораста дуга корпорације или пораста исплате дивиденда, проширење или смањење пословних јединица и сл.

Организациона реконструкција указује на фундаменталне промене организационог рада самог по себи на корпоративном нивоу или радикалну конфигурацију активности и односа на нивоу пословних јединица. Организациона реконструкција се може спровести само у једном делу корпорације или у целој корпорацији, али је циљ у оба случаја повећање ефикасности и ефикасности. Те промене могу да потичу од повећане активности саме фирме или пак као одговор на промене у окружењу.

Финансијска реконструкција се односи на смањење износа расположивог готовог новца

претпостављеним извршним органима како не би дошли у ситуацију трошења богатства акционара на непрофитабилне пројекте.

Портфолио реконструкција указује на ослобађање пословних јединица како би се повећала акционарска вредност.

Већина фирми своје пословање започиње као једностране пословне компаније (само у једној области). Неке настављају да расту остајући у тој индустрији. Конкурентношћу у само једној индустрији, са специјализованим знањима ове фирме се концентришу на ограничену половност област. Ово знање омогућава фирмама да наступе на тржиште са бољим понудама производа и услуга. Поред предности које се могу остварити бавећи се једном врстом делатности постоје и недостаци, који се огледају у великој понуди од стране конкурената.

Ова лоша страна може бити превазиђена пословањем у различитим индустријама кроз диверсификацију, која може бити у сродним или несродним пословима. Несродне диверсификације су вођене са жељом да профитирају искоришћавањем шанси у разним индустријским гранама. Сродна диверсификација подразумева диверсификовање у другим пословним областима, које имају сличности или комплементарности дуж важних стратешких димензија. При пословању је присутна велика неизвесност, тако да је решење диверсификација у неколико сродних индустрија, пре него остајање у једној индустрији или диверсификација у неколико различитих индустрија. Уопштено говорећи, руководећи менаџери могу изабрати стратегију са три корпоративна нивоа, значи могу изабрати стратегију раста, стабилности или штедње.

б) Стратегија пословних јединица

Док је стратешко питање на нивоу корпорације „у којој индустрији или којим послом се треба бавити“, на нивоу пословних јединица је „како постићи конкурентност у изабраној индустрији или послу.“ Као што и сам назив каже формулисање ове стратегије је на нивоу стратегијских пословних јединица. При дефинисању стратегије неопходно је дефинисати појам пословне јединице. Пословна јединица је један организациони подсистем који има своје тржиште, сет конкурената и мисију различиту од других подсистема фирме. Број стратешких пословних јединица може варирати и зависи од фирме при чему свака пословна јединица усваја сопствену стратегију у складу са организационом стратегијом на корпоративном нивоу. Па чак и кад компанија функционише само у једној индустрији, могуће је разматрати више пословних јединица. Свака пословна јединица има своје тржиште које опслужује и конкурентна је различитим компанијама из чега следи да мора да функционише у складу са сопственом мисијом, циљевима и стратегијом.

Менаџери пословних јединица могу изабрати неку од бројних општих (генеричних, сродних) стратегија за вођење своје организације. Термин опште (генеричне, сродне) стратегије

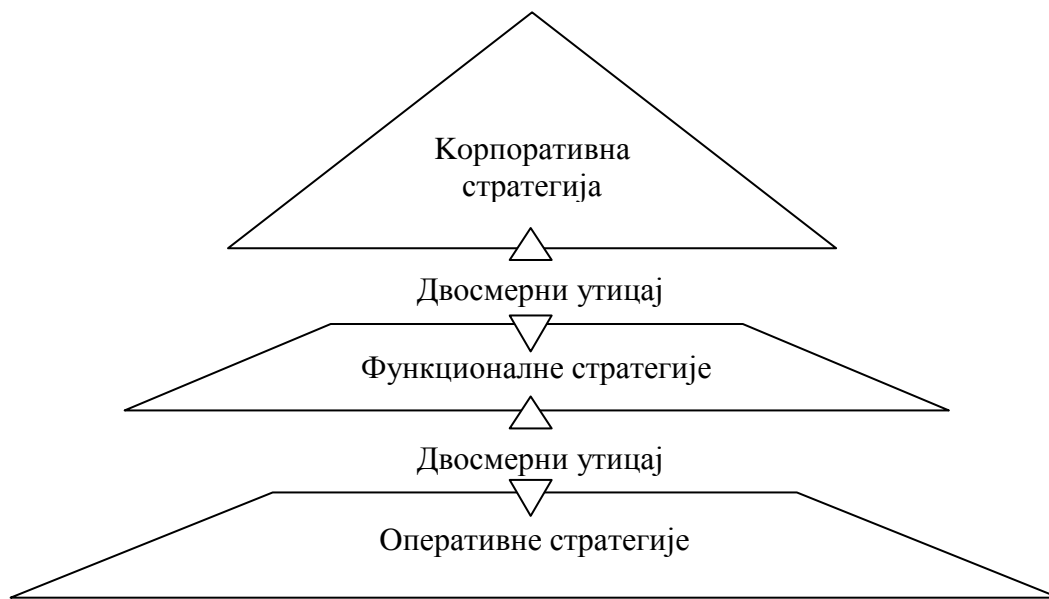
је усвојен за све типове пословних јединица, било да се ради о производној компанији или фирми високе технологије.

Стратегија пословних јединица сконцентрисана је на избор најбољих средстава конкурирања у појединачним пословима, а служи и као подршка генералној стратегији предузећа. С обзиром да се ради о више пословних јединица у оквиру једне компаније, постоји више пословних стратегија, а све су оне усмерене на избор типа конкурентске предности која ће бити форсирана на детерминисање одговора на променљиве услове окружења и конкурентске услове, на алоцирање ресурса унутар пословне јединице и на координацију стратегија функционалног нивоа. Менаџер одговарајуће пословне јединице развија пословну стратегију која се у крајњем одобрава од стране топ менаџмента. Када организација укључује само једну врсту посла стратегија корпорације је идентична са стратегијом пословне јединице, зато се разликовање корпоративне од пословних стратегија јавља само у диверсификованим компанијама.

а) Нивои стратегија у диверсификованој компанији



б) Нивои стратегија у недиверсификованој компанији



Слика бр.8: Пирамида стратегија

(Извор: др Ивана Симић Менаџмент Економски факултет Универзитета у Нишу, Ниш 2008, стр. 116 (адаптирано према Тхомпсон, А.,А., Стрицкланд ИИИ, А., Ј., Ј., Јр.) (1996), „Стратегиц Манагемент: Цонцептс анд Цасес“, Ирвин, Лондон, стр.38)

Централно питање за пословне стратегије је како формирати и појачати дугорочну конкурентску позицију компаније на тржишту. Осим тога пословна стратегија се односи и на:

1. формирање одговора на промене у грани, економији, законодавству, политици и осталим релевантним подручјима;
2. обликовање конкурентских потеза и тржишних приступа који могу водити одрживој конкурентској предности;
3. повезивање стратегијских иницијатива функционалних одељења;
4. усмеравање специфичних стратегијских питања која се тичу бизниса компаније.

Другачије речено, пословне стратегије наглашавају сваки потез и нови приступ који менаџери сматрају разборитим у датом светлу тржишних снага, економских трендова и развоја, потреба потрошача, демографских кретања и др.

Оно што одваја јаке пословне стратегије од слабијих је, управо, стратегијска способност формулисања серије потеза и приступа којима се може постићи одржива конкурентска предност. Са конкурентном предношћу компанија има добре шансе за остварење надпросечног профита и за постизање успеха у грани. Без конкурентске предности, надјачавају конкуренти. Остваривање конкурентске предности се може остварити кроз три аспекта: 1. доношење одлука о томе где фирма има најбоље шансе да оствари конкурентску предност; 2. да производи/услуге фирме имају такве карактеристике по којима се издвајају од других конкурената и с тиме привлаче купце; 3. неутралисање конкурентских потеза ривала.

Интерно, пословна стратегија укључује предузимање акција у циљу развијања вештина и способности неопходних за остварење конкурентске предности. Успешне пословне стратегије обично су усмерене на изградњу компетентности компаније у једној или више основних активности компаније, круцијалних за успех стратегије, а затим коришћење основа компетентности као базе за победу конкуренције. Суштина компетентности је нешто што фирма ради посебно добро у поређењу са компанијама ривалима. Отуда, компетентност представља извор конкурентске снаге. Суштина компетентности се отуда може довести у везу са производном способношћу, продајом, дистрибуцијом, пружањем услуга купцима и сл. Суштина компетентности је основа за конкурентску предност зато што одражава специјализоване вештине које ривали не поседују.

На ширем интерном фронту, пословне стратегије морају такође бити усмерене и на повезивање стратегијских иницијатива различитих функционалних области (продаја, производња, истраживање и развој, финансије и сл.). Стратегијске акције су неопходне у свакој функционалној области и служе као подршка приступу компаније и укупној пословној стратегији. Стратегијско јединство и координација између различитих функционалних области појачава моћ пословних стратегија.

Кључна одговорност за формулисање пословне стратегије припада менаџерима појединих послова. Ови менаџери имају још најмање две одговорности. Прва је: надгледање да ли су подржавајуће стратегије у сваком од главних функционалних подручја конкретног посла (бизниса) добро схваћене и међусобно конзистентне. Друга је предузимање крупних стратегијских потеза делегираних са виших нивоа (управни одбор, или ниво топ менаџмента), као и информисање виших нивоа, о важним питањима развоја, о акцијама у односу на планирано, о потенцијалним ревизијама стратегије.

С обзиром да се ради о мањој фирми, ПП „ПРОДУКТ“ ПЕЧЕЊЕВЦЕ, на основу извршене анализе, од постојећих генеричких стратегија, определила се за стратегију ниски трошкови, а што већа диференцијација производа у односу на конкуренте. Стратегија ниски трошкови значи задржавање ниских општих трошкова уз високу диференцијацију производа (што већи квалитет), за потребе што већег броја купаца. Како се израђују од масива и осталих скупљих сировина, продају се по високим ценама. Како је нагласак на стварању јединствених производа који ће задовољити потребе потрошача, постоји континуирана потреба стварања нових производа и потрага за тржишним шансама, уз смањење трошкова. Високе цене ових јединствених производа су прихватљиве за оне потрошаче којима су битне њихове карактеристике - престиж, сигурност или безбедност. Овде се ради о потрошачима који су спремни ради престижа платити скупљу цену намештаја, који је квалитетнији, дуготрајнији од намештаја израђеног од иверице и медијапана, који је мање квалитетан, али јевтинији. Пословне

јединице које усвоје нишу – ниски трошкови/стратегија диференцијације производе високо диференциране, потребне производе или услуге за специјализоване потребе одабране групе потрошача или тржишне нише док се трошкови одржавају ниско.

За велике пословне системе, као што је холдинг компанија „СИМПО“ ВРАЊЕ погодне су следеће стратегије: а) ниски трошкови; б) диференцијација; в) ниски трошкови/диференцијација. Комбинацијом ових општих стратегија настаје сложена стратегија. Стратегију ниских трошкова усвајају оне пословне јединице које су усмерене на масовно тржиште које садржи потрошаче, који су осетљиви на цене и потражња за овим производима је еластична. Компаније ће овом стратегијом настојати да смањују своје трошкове, па ће набављати од добављача са најнижом ценом. Стратегију диференцијације усвајају оне пословне јединице које производе продукте (робу) или врше услугу у индустрији, које су усмерене на тржиште са релативно нееластичном тражњом. Потрошачи су вољни да плате високе цене за ове јединствене производе. Нагласак при примени ове стратегије је на квалитети, јер су потенцијални потрошачи неосетљиви на цене. Значи набавка се остварује преко оних добављача који нуде висок квалитет сировина, делова и компоненти, иако су им трошкови велики. Истраживања су усмерена на кретање нових производа, који су подржани оглашавањем и промоцијом. Уколико дође до суочавања са супериорнијим конкурентима, приступа се позајмљивању да би се побољшали производи.

Највећи број пословних јединица компаније „СИМПА“ ВРАЊЕ усваја стратегији „ниски трошкови/ диференцијација“. Оне полазе од обавезе да производе квалитетне производе, што захтева да морају имати квалитетну стратегију са којом ће постизати конкурентску предност, а што је у потпуности учињено. Пошто су потрошачи у потражњи за квалитетним производима, пословне јединице ће нудити такве производе које ће условити даљу потражњу за овим производима. Избор стратегије за сваку пословну јединицу зависи од њених снага и слабости, као и од шанси и претњи из окружења, што ће рећи зависи од СВОТ анализе. Стратегија диференцирања заснива се на постизању натпросечне добити избацивањем на тржишту јединствених производа који су од посебне вредности за купце, што предузећу ствара конкурентску предност. Стратегијом усредсређености предузеће се оријентише на одређено тржиште. Циљ је опслужити одабрано тржиште што ефектније и ефикасније. Овај ефекат се може остварити нижим трошковима или диференцирањем. При остваривању ове стратегије мора се водити рачуна о избору тржишта, тј. да та тржишта буду мање осетљива на супституте или пак да је на њима конкуренција слаба. Стратегијом ниских трошкова предузеће настоји да оствари већи обим продаје и тржишног учешћа. Понуда су производи прихватљивог квалитета по најнижим ценама у грани. Да би се остварила конкурентска предност овом стратегијом, неопходан је квалитетан и способан менаџмент. Све ове стратегије доносе извесне ризике, укол-

ико се не остваре, тако да се њиховим интегрисањем омогућава боље позиционирање на тржишту. Интеграцијом стратегије ниских трошкова и диференцијације постиже се овај ефекат. Постиже се конкурентска предност и флексибилност на могуће промене у ионако динамичном окружењу. Овом комбинацијом постижу се два циља: натпросечан профит и нижи трошкови. Даљом интеграцијом са ниша стратегијом остварује се троструки ефекат: усредсређеност на циљано тржиште; на тржиште са диференцираним производима и на тржиште са нижим трошковима. Као закључак можемо извести да мале и велике пословне јединице улажу велике напоре да постану ефективнији него средње. Мање пословне јединице имају флексибилније подухвате или су у бољој могућности да произведу готове производе који могу у потпуности да задовоље потребе муштерија и који су престижни у односу на конкурентне, а велике компаније поседују преимућство услед већих финансијских могућности.

в) Функционална стратегија

Функционална стратегија или тзв. стратегија функционалног нивоа, фокусирана је на планиране акције управљања појединим функционалним областима унутар појединих послова на начин који подржава стратегије на вишим нивоима (пре свега пословну стратегију). Стратегије функционалног нивоа стављају главни акценат на сваку од кључних функционалних области унутар појединих послова. Најчешће су у питању области производње, маркетинга, финансија, управљања људским ресурсима, рачуноводства, истраживања и развоја и инжењеринга. Примарна улога функционалне стратегије је подршка укупној пословној односно корпоративној стратегији компаније. Пратећа улога функционалне стратегије је креирање менаџерског водича за остварење циљева и мисије функционалних области. Тако на пример функционална стратегија у области производње представља план управљања производним активностима који омогућава да ове активности постану подршка пословној стратегији и да се остварују циљеви и мисија производног одељења. Ако пак посматрамо функционалну стратегију у области финансија, онда је ту основно питање - како треба управљати финансијским активностима да би се подржала пословна стратегија и да би се остварили циљеви и мисија финансијског одељења.

Водећа улога у формулисању стратегија функционалних области је поверена функционалним менаџерима. У обликовању функционалних стратегија менаџери функционалних одељења међусобно блиско сарађују, како са кључним надређеним тако и са подређеним менаџерима. У супротном настају некоординиране и међусобно конфликтне стратегије.

За сваки функционални ниво мора се формулисати развијена стратегија - како за корпорацијски ниво, тако и за пословне јединице. На овом нивоу менаџер не треба да види целоку-

пну стратегију, већ се усредсређује на реализацију функционалних задатака који доприносе укупној ефективној реализацији целокупне стратегије.

Стратегија набавке једне пословне јединице зависи од усвојене опште стратегије. Компаније које усвоје стратегију ниских трошкова, уговарају набавку по најнижим могућим ценама. Компаније које усвоје стратегију диференцијације присиљене су да набављају високо квалитетне инпуте, чак иако су трошкови већи од понуђених, док пак фирме које се одлуче за стратегију ниски трошкови/диференцијација настоје да набаве висококвалитетне инпуте по ниским трошковима, а оне које користе сложене стратегије имају микс (различит спектар) набавних планова.

Набавка је први корак у материјалном управљачком процесу, почев од складишта и стоваришта (магацина), до контроле инвентара. Последњи тренд у материјалном управљачком процесу је „just-in-time“ где су све ове фирме обједињене.

Мале пословне јединице, које усвоје стратегију ниски трошкови, као што је случај фирме „ПРОДУКТ“ ПЕЧЕЊЕВЦЕ, истичу ниске почетне инвестиције у својим фабрикама и опреми, као и настојање да одрже што ниже фиксне и варијабилне радне трошкове. Мале фирме које се одлуче за стратегију диференцијације, то им доноси супериорни квалитет, а оне које су за комбинацију ниски трошкови/диференцијација наглашавају симултане активности одржавањем ниских трошкова и веће диференцијације. Веће пословне јединице су у могућности да приступе разним пустоловинама.

Ефективност фирме постиче се квалитетним управљањем људским ресурсима ради постизања и одржавања конкурентне радне снаге. За постизање овог циља захтева се пажња према потребама запослених и развој стратегије која јача организацију и њене перформансе, као и тимски рад.

За добро функционисање организације неопходан је добар организациони информациони систем. Такав систем смањује трошкове, потпомаже диференцијацију и квалитет и омогућава брже одговоре на захтеве тржишта. Фирме на тржишту усвајају различите стратегије у зависности од врсте производа или услуга које организација нуди, цене производа и услуга, канала дистрибуције које користи, начина оглашавања и промоционе политике. Суштина избора или комбинација стратегија је постизање склада између ових елемената. Сврха је да пословне функционалне активности буду складно интегрисане. У неким ситуацијама, у циљу задовољавања потреба потрошача, организација може уместо функционалних менаџера усвојити друге менаџере, који надгледају тимове чији су чланови из разних функционалних поља.

6.5. Примена стратегије

Реализација стратегије је веома комплексан и сложен управљачки процес, који треба спроводити са изузетном пажњом. Мора се водити рачуна о томе да, без обзира на то колико је стратегија добро осмишљена, без добре примене неће дати резултате који се од ње очекују.

Реализација дефинисане стратегије обухвата:

- избор адекватне организационе структуре за реализацију стратегије;
- избор вође тима;
- одређивање кадрова и формирање тима за реализацију стратегије;
- дефинисање и обезбеђење потребних ресурса, као и потребних финансијских средстава;
- израда глобалних и оперативних планова реализације;
- реализација оперативних планова и праћење реализације.[98, стр.58.]

Избор адекватне организационе структуре је у складу са стратегијом која се примењује. О успешној стратегији се не може говорити без одговарајуће организационе структуре, која је њена подршка, оне су на принципу повратне спреге. За успешну реализацију стратегију треба одредити тим, руководиоца тима и кадрове који ће радити на том задатку, обезбедити материјална и финансијска средства, значи треба урадити спецификацију ресурса који ће бити потребни за обављање послова, како за пројекат у целини, тако и за појединачне фазе. Затим је неопходно дефинисати глобалне и оперативне планове, прионути извршавању истих, и током времена пратити њихову реализацију. Центар стратешке контроле је на спољашњем и унутрашњем окружењу. Улога топ менаџмента је да прилагоде унутрашње операције спољњем окружењу, из чега произилази закључак да је стратешка контрола интеракција између варијабли окружења и организационих интерних операција.

Имплементација стратегије је према мишљењу великог броја аутора, најтежи и најважнији део процеса стратегијског менаџмента. Наиме, када менаџмент формулише одговарајућу стратегију предузећа, следи задатак спровођења стратегије у одговарајућу акцију, којом се стратегија имплементира и постижу жељени резултати. Сматра се да чак и најбоље формулисана стратегија неће испољити своје предности уколико није успешно имплементирана.

Полазећи од величине проблема са којима се организација суочава (мали или велики), као и времена које јој стоји на располагању за његово решавање (дуг или кратак временски период), постоје четири различита приступа имплементацији стратегије, који су приказани на слици бр. 9:

величина стратегијског проблема	ВЕЛИКИ	секвенцијална интервенција	комплексна интервенција
	МАЛИ	еволуциона интервенција	менаџерска интервенција
		ДУГ	КРАТАК
		временски период решавања проблема	

Слика бр. 9: Типологија приступа примене стратегије

Извор: др Ивана Симић: Менаџмент, Економски факултет у Нишу, Ниш, 2008. стр. 126 (према: Стонер Ј.А.Ф, Фреман Р.Е.; 1992. „Манаџмент“ Прентице-Халл, Инц. , New Jersey, стр. 17.)

У ситуацијама када се фирма суочава са релативно малим проблемима чије решавање не подразумева битније промене у стратегији предузећа, присутне су интервенције еволуционог и менаџерског типа. Битна разлика између ова два типа интервенције је у временском периоду. Код еволуционих интервенција менаџмент за решавање конкретног проблема има на располагању релативно дуг временски период. Код менаџерских интервенција проблеми се решавају по хитном поступку.

Када се фирма суочава са озбиљним проблемима примењује се секвенцијална или комплексна интервенција. За разлику од еволуционих или менаџерских интервенција које обухватају, углавном по један сегмент организације тангиран конкретним проблемом, секвенцијална и комплексна интервенција обухватају више организационих сегмената, а не ретко и целу организацију. Менаџери спроводе ове типове интервенције, раде на решавању конкретних проблема који се тичу појединих организационих сегмената, али у исто време раде и на успостављању баланса између тих делова.

Суштинска разлика између секвенцијалних и комплексних интервенција лежи у расположивом времену за решавање конкретних проблема. Код секвенцијалних интервенција менаџери имају довољно времена да рашчлане сваки конкретни проблем и да сваки сегмент проблема решавају постепено, тј. корак по корак. Коначни резултати се могу очекивати и за неколико година.

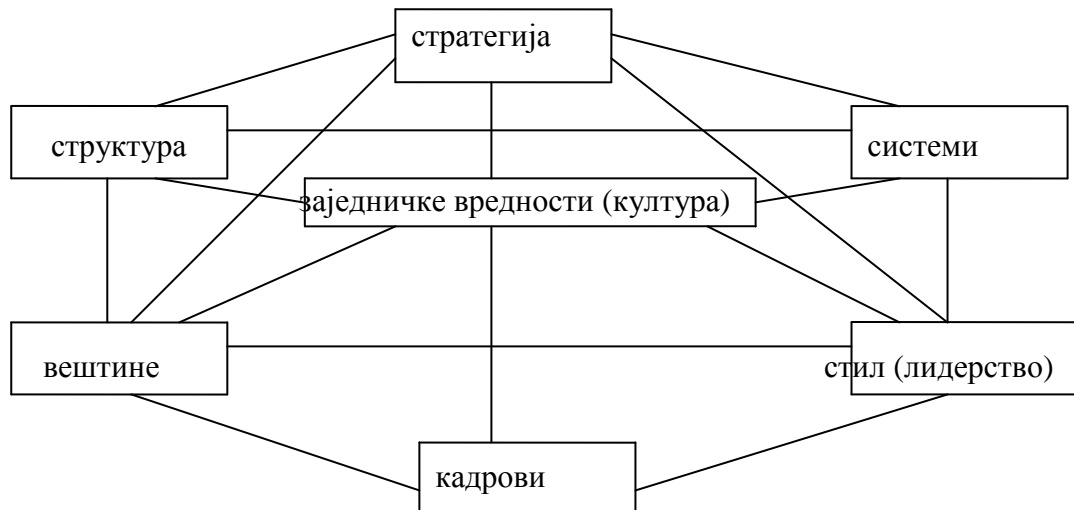
Код комплексних интервенција због кратког временског периода, односно због хитности решавања проблема менаџери су приморани да истовремено чине велике промене у неколико стратегијских подручја. Овај тип интервенција инициран је драстичним променама у органи-

зационом окружењу. И, што је окружење турбулентније и динамичније то су интервенције имплементације измењене стратегије све комплексније.

Потешкоћу у процесу примене стратегије представља чињеница да је у питању процес за који не постоји прописани поступак са јасно дефинисаним фазама или задацима менаџмента. Идеја о томе шта треба урадити а шта не, током овог процеса, проистиче из конкретне ситуације. Наиме, оно што добро функционише код једних менаџера, може се показати као слабост код других. Разлози за овакву појаву су вишеструки. Не само да су једни менаџери ефективнији од других, већ и свака фаза овог процеса, зависи од конкретног организационог стања (различита пословна пракса, различити конкурентски услови, различита култура, окружење, политика, микс личности, организациона традиција и сл.). Зато се и задаци примене стратегије разликују од организације до организације.

Суштина успешне примене стратегије није такође у таксативном набрајању збира задатака који чине тај процес или у строгом извршавању листе задатака који су фигурирали у некој другој организацији, односно у истој организацији у неком претходном периоду. Ово због тога што су задаци топ менаџмента у процесу примене стратегије различити и дефинишу се у зависности од конкретне ситуације. Другим речима, не постоји унапред утврђени модел примене стратегије, нити унапред дефинисан комплекс задатака чије извршење гарантује успех. Једини фактор који гарантује успех у динамичним условима пословања јесте флексибилан топ менаџмент, односно његово залагање за успешно обављање основних функција из домаћег менаџмент процеса. Успешност топ менаџмента у утврђивању листе основних задатака зависи, најпре, од личног искуства менаџера, њиховог знања, способности и вештина.

Аутори Пирс и Робинсон сматрају да за разлику од подпроцеса формулисања стратегије, који је првенствено тржишно (екстерно) оријентисан (мада укључује и извесне интерне факторе), подпроцес имплементације стратегије има израженији интерни фокус (мада и он укључује извесне екстерне факторе). У образложењу оваквог става наведени аутори полазе од једне релативно старе али широко прихваћене основе за утврђивање кључних фактора који на најбољи начин објашњавају супериорне перформансе



Слика бр.10: Кључни фактори примене стратегије

Извор: др Ивана Симић: Менаџмент, Економски факултет у Нишу, Ниш, 2008. стр.126 према: Pearce, J., Robinson, R., Jr., B.; (2000) „Strategic Management Formulation, Implementation and Control“, Irwin Mcgrw-Hill, Singapore, стр. 400.

Ова основа показује који су то фактори, о којима треба водити рачуна приликом спровођења стратегије. Она указује да након дефинисања стратегије (strategy), менаџери морају да своју пажњу усредсреде на шест основних компоненти, а ради се о следећим компонентама: структура (structure), системи (systems), заједничке вредности - култура (shared values-culture) вештине (skills), стилови лидерства (style) и кадрови (staff). Од наведених шест компоненти, Пирс и Робинсон узимају три и то: прва је структура-основни начин на који су различите активности у фирми организоване. Друга је вођство (лидерство), при чему се акценат ставља на ефективне стилове лидерства, на кадрове и вештине потребне за успешно имплементирање стратегије. Треће је култура односно заједничке вредности којима се креирају норме индивидуалног понашања и „тон“ организације. Као закључак може се рећи да се имплементација стратегије своди на истицање основних функција топ менаџмента, а то су:

- функција организовања тј. дизајнирања одговарајуће организационе структуре која би била у функцији успешне имплементације стратегије;
- функција вођења људи, тј. функцију обликовања одговарајућег модела понашања људи који би погодовао одабраној стратегији предузећа;
- функцију контролисања тј. функцију праћења тока имплементације стратегије и његових коначних ефеката.

6.6. Контрола стратегије

Контролом стратегије мери се колико је успешно остваривање постављених циљева и задатака. Уколико циљеви и задаци нису остварени како је планирано тада се врши модификација стратегије или њене примене да се постигне планирано. Време које се рангира у стратешкој контроли износи од неколико година па и до преко десет година. Предузимају се и квалитативна и квантитативна мерења, менаџмент процењује интерне активности, интерне резултате, као и спољно окружење, и то у континуираном току.

У складу са организационом мисијом, циљевима и задацима топ менаџмент врши селекцију које елементе из окружења и организације треба надгледати, процењивати и контролисати. Тада се врши упоређивање са постављеним, планираним величинама (стандардима). Менаџмент врши мерење актуелних организационих перформанси - и квалитативних и квантитативних (да ли је фирма позитивно пословала, величина остварене добити у односу на планирану, фактори који су позитивно-негативно деловали на остварену добит и сл.). Уколико су у складу са стандардима или их превазилазе, није потребна корективна активност. У случајевима где перформансе падају испод стандарда, менаџмент мора предузети корективне акције.

Процена перформанси организације усавршена је на бројне начине. На пример текући оперативни резултати могу се упоређивати са резултатима из претходних година и квантитативно и квалитативно. Важно је да менаџмент процени важне спољне варијабле, као што су перформансе конкурената. На основу процена, менаџмент се фокусира на постизање квалитетних услуга и подстицање иновативности која ће резултирати развојем новог производа и унапређењем производње.

Стратешка контрола подразумева велики труд и напор топ менаџмента на различите начине. Менаџмент може контролисати перформансе на неколико нивоа – индивидуалном, функционалном, производном, дивизионом и на нивоу стратешке пословне јединице. Контрола се може усредсредити на перформансе које посматра: финансијски рацио (однос) и промена цена акција фирме. Контрола стратегије може бити спроведена директно кроз формалну организацију, где је јасна комуникација тј. одређена структура односа и процедура које се користе за остваривање организационих активности, а може и кроз неформалну организацију, где су заступљени интерперсонални односи и интеракције појединаца и група који долазе у међусобни контакт.

Постоје различити системи контрола које би требало ускладити са организационом структуром, тако да се при уочавању проблема може сигнализирати. Сви ови контролни системи користе рачунаре, јер се једино на тај начин може контролисати целокупно пословање.

При избору стратегије, акценат је на достизању ефикасности док је у процесу контроле акценат на жељеном нивоу ефикасности, те се у ту сврху контролишу одговарајуће стратешке тачке, јер је немогуће контролисати све параметре.

С обзиром на динамичност окружења, потреба за системом контроле је велика. Систем контроле реагује по принципу повратне спреге јер обезбеђује неопходне информације о односу организације са окружењем, тј. да ли су испуњени циљеви или не. Контрола стратегије је неопходна, како због усмеравања ка дефинисаним циљевима, тако и због динамичне и комплексне средине која прави проблеме при спровођењу стратешких одлука.

Контрола омогућава брзу корективну акцију уколико долази до одступања услед дејства већег броја фактора. Брже приступање корективним акцијама смањује потребу деловања на крајње резултате спровођења стратегије.

Битна карактеристика контроле није само окренутост претходном пословању, већ и настојање да се исте грешке не понове у будућности. Однос људи према контролном систему је веома важан. Фокус стратешке контроле је на спољашњем и унутрашњем окружењу. Улога топ менаџмента је да прилагоде унутрашње активности спољашњем окружењу. Значи стратешка контрола је интеракција између варијабли окружења и организационих интерних операција.

Табела 6: Снаге и слабости, претње и опасности-СВОТ анализа- ПП „ПРОДУКТ“ Печењевце

<i>Снаге</i>	<i>Слабости</i>
<ul style="list-style-type: none"> -квалитетан менаџмент и непосредних извршиоца; -извршена децентрализација производње; -висок степен контроле израде производа; -велика заступљеност у медијима пропаганде -задовољство купаца квалитетом производа; -просечна старосна структура 35 год.; -образовна структура: 20% ВСС, 80% ССС; -висока мотивисаност и задовољство радника -минимално изостајање са посла, негодовање; -већим делом се производи за страном тржиште; -набавка сировина из локалних извора; -постоји могућност супституције сировина; -продуктивност је на добром нивоу; -висок квалитет технологије. 	<ul style="list-style-type: none"> -не постоје дугорочни планови; -не постоји визија предузећа; -мала заступљеност на тржишту готове робе; -нема нових инвестиција у машине и опрему; -не постоји истраживање тржишта; -производи се искључиво на основу захтева познатог купца; -не постоје истраживачки програми, иновације производа, и технолошке иновације.
<i>Шансе</i>	<i>Претње</i>
<ul style="list-style-type: none"> -способност опслуживања одговарајуће групе купаца; -могућност ширења на нова тржишта и нове тржишне сегменте, -могућност увођења нове производне линије; -постоји способност брзог раста услед наглог пораста тражње на тржишту. -постоји могућност проширивања линије производа како би се изашло у сусрет широком рангу потреба купаца; -способност трансферисања вештина или техничког know-how на нове производе. 	<ul style="list-style-type: none"> -с обзиром да 80% извози, на страном тржишту сусреће се са страном конкуренцијом; -постоји пораст продаје производа-супститута, више се ради од медијапана него од масива; -тржишни раст је спорији од масива, него од медијапана; - преговарачка моћ купаца се повећала (извози се у земљама Западне Европе), где су строги захтеви у погледу квалитета производа, а на основу постигнутог споразума; -потребе и укуси потрошача све више расту; -услед пада куповне моћи становништва, могу се смањити захтеви са тржишта.

Табела бр.7: Снаге и слабости, претње и опасности компаније „СИМПО“ ВРАЊЕ

<i>Снаге</i>	<i>Слабости</i>
<ul style="list-style-type: none"> - квалитет менаџмента и радника врло добар; - редовно планирање, информисање и контрола рада - потпуно заокружен производни процес - од пилане до готовог производа; - висока продуктивност рада; - квалитетан и функционалан производ, високог дизајна; - производне програме прихвата домаћи/страни купац; - купци задовољни квалитетом производа и услугама - добро се позиционирао ван Србије; - извози се - око 60% целокупне производње; - инвестира се у развој и осавремењавање рада; - истраживање и развој нових производа, технологије; 	<ul style="list-style-type: none"> - распадом земље-губитак тржишта, имовине, послова у СФРЈ и иностранству (СССР, САД, Аустралија, Канада); - финансирање из кредита по високим каматним стопама од 14-25% и услед тога недостатак обртних средстава; - мали обрт капитала свега једом годишње; - ниско-акумулативна грана са великом конкуренцијом која тражи пуно улагања, а доноси мали приход; - има застарелу технологију, велики број радника, високу цену производње, и неконкурентна је фирмама у Србији; - има пуно застоја у раду због недостатка материјала, плате касне, банке блокирају рачун, партнери прете раскидом уговора, а негативни наслови у медијима изазвали су пад поверења.
<i>Шансе</i>	<i>Претње</i>
<ul style="list-style-type: none"> - добра покривеност продајним објектима широм Србије; -јединство читавог колектива, дало је европски брэн - спроведена модернизација опреме у фабрици душека - водећи произвођач намештаја у југоисточној Европи има обезбеђено тржиште у њој, од Француске на западу до Русије на истоку, од Скандинавије до Грчке; - да уз повећану ефикасност и продуктивност произведе што више, по што нижим ценама, стално водећи рачуна о рационализацији људског фактора. - домаћинско планирање производње, уведен је велико-продајни асортиман. 	<ul style="list-style-type: none"> -стални налет конкуренције у производњи јефтених производа и отварању нових продајних објеката у Србији; - све лошија економска ситуација, неликвидност, велика и нелојална конкуренција доприноси да финансијски пока-затељи продајних објеката буду слабији од очекиваних; - има застарелу технологију, велики број радника, високу цену производње, те је неконкурентна фирма на тржишту Србије, суочена са озбиљним произвођачима из Европе који имају врло модерну технологију; - катастрофалан пад куповне моћи домаћег становништва, прети падом продаје, као и поскупљење цене репро-материјала на тржишту.

6.7. Анализа добијених резултата холдинг компаније „СИМПО“ ВРАЊЕ

Председник Компаније је стари искусни руководиоц добитник многобројних друштвених домаћих и иностраних признања, своје искуство преноси на своје сараднике, тако да је квалитет топ менаџмента и средњег нивоа менаџмента на високом нивоу. Квалитет кадрова је на добром нивоу. Направили су производне програме који ће одговарати реалном стању и платежним могућностима грађана у нашој и суседним земљама. Спроведена је модернизација опреме у фабрици душека у Бујановцу, где је инсталирана комплетна најсавременија опрема која ће постизати врхунски квалитет производа (допремљена је и монтирана прва у низу нових, професионалних индустријских машина, намењена производњи жичаних језгара за душеке и пуштена у рад). Водећи произвођач намештаја у југо-источној Европи има обезбеђено тржиште у њој, од Француске на западу до Русије на истоку, од Скандинавије на северу до Грчке на југу, затим на Блиском Истоку, сачувао досадашње и пронашао нове пословне партнере (ИКЕА, КИКА, ЛУЦ, РОШ БОБОА), има добар одкупа прихваћен производни програм, има вредне и способне раднике.

Ради истраживања и развоја нових производа, нових технологија и модернизације у производњи, формиран је Развојни центар. Компанија користи кредит Републичког фонда за развој, реконструкцију и модернизацију. Циљ менаџмента је да плате радника СИМПА не буду мање од просечних плата радника Србије, да уз повећану ефикасност и продуктивност производе што више, по што већим ценама, стално водећи рачуна о рационализацији људског фактора (крајем 2000. имали су 7150 радника, а крајем 2013 године 4188 радника, иако је смањен број радника постижу већу вредност). Многа мала предузећа које је СИМПО створио не раде са мо за њега, већ за целу дрвну индустрију Србије, производе брусни папир, кламарице, док се у фабрикама пухина (сунђера), нетканог текстила или штофова снабдевају готово сви произвођачи у земљи; што доприноси развоју Пчињског округа.

СИМПО је пословни систем који има потпуно заокружен процес производње намештаја од пилане до финалног производа. Увођењем нове технологије смањен је број радника, дошло је до рационализације производње, повећана ефикасност и продуктивност рада. Репроматеријал производе саме фирме за властите потребе, део и за извоз, а снабдевају се и од МСП, која раде за њихове потребе, из Пчињског округа, што доприноси развоју тог региона. Има релевантно искуство и континуирано ради на себи у смислу обнављања асортимана, приступа, али и својих кадровских перформанси.

СИМПО продаје брендиране концепте софа са пратећим аксесоаром, концепт бед-софа-24 часа софа за свакодневно спавање са различитим типовима мадраца, што је у складу са на-

јвишим достигнућима технологије у том сегменту. СИМПО продаје концепт за спаваће собе СИМПО-САН, концепт дечјег намештаја „ЈУНИОР“, концепт луксузног намештаја „ЕНВИРО“. СИМПО ИКЕИ не испоручује делове производа, већ финалне производе, који су дело њихових дизајнера и моделара.

Захваљујући високом квалитету робе, дизајну, функционалности производа имају могућност истраживања и развоја тржишта Русије, Белорусије, Казахстана, Украјине, арапских земаља. То су богате земље које имају енергетске потенцијале, где се знатно мање осећа криза. Остваривање овог циља донеће бољитак СИМПУ, али и целом граду Врању и Пчињском региону. Увећавањем плате радника СИМПА, тражња за производима у граду биће већа, од чега ће и остале трговине и делатности имати користи.

На једној страни је катастрофалан пад куповне моћи становништва, а на другој велико поскупљење репроматеријала на светском тржишту. Дошло је до смањења или обуставе појединих кредита, у таквим околностима тешко је реализовати и досадашњу, а камоли много већу планирану производњу. Симпо располоаже са великим производним капацитетима, у појединим фабрикама реновирана је опрема и још више увећани капацитети. Такву производњу немогуће је пласирати на домаће тржиште, које је у задњих неколико година потпуно осиромашено, где су привредне активности замрле, животни стандард опао, а са друге стране никли многи мањи произвођачи намештаја, на које се с потпуним респектом гледа, а има и доста увозника јефтиног намештаја, који је свакако испод квалитета које нуди СИМПО. Зато се стратегија даљег развоја СИМПА базира на извозу, али и на сталном повећању конкурентности њихових производа. То значи на смањењу трошкова, производних цена, подизању квалитета кроз иновирање опреме, реконструкцију и модернизацију производних капацитета, а самим тим и кроз повећање продуктивности уопште и по раднику. Улазак стране конкуренције - постоји улазак стране конкуренције, реч је о јефтеном намештају нижег квалитета са подручја источно-европских земаља, али захваљујући имену, бренду и угледу који ужива СИМПО у пословном свету, не треба се бојати такве конкуренције.

У Србији су сировине и материјали скупљи него у другим земљама. Раст и честе промене цена енергената су посебно велики противници конкурентске позиције СИМПА. Следећи проблем је цена финансирања извоза и велика оптерећења привреде. Наша индустрија мора у своје производе да укалкулише цену кредита, за који плаћа најскупље камате и друге трошкове финансирања, који су знатно већи него у било којој другој земљи.

Пореска управа Републике Србије августа 2013.год објављује списак дужника по основу пореза и доприноса, на коме се нашао и СИМПО. Од тог тренутка почињу да ескалирају проблеми у пословању, и то како матичног тако и зависних предузећа. Обавезе СИМПА по основу пореза и доприноса биле су регулисане Законом о приватизацији и Закључком Владе

Републике Србије од 12.02.2010. год., јер се СИМПО налазио у поступку приватизације. Објављивање списка великих пореских дужника и доношење одлуке Владе Србије о нултој толеранцији, довело је СИМПО до озбиљних проблема, а почетком јула до блокаде рачуна СИМ-ПОВИХ зависних предузећа. Министарство финансија и привреде упутило је 20.08.2013. год. допис генералном директору, у коме је затражило да се СИМПО, до 22.08.2013. год. изјасни о конверзији дуга у трајни улог Републике Србије у капитал СИМПА, или да предложи неки други начин плаћања пореза и доприноса. СИМПО је одговорио да ће 26.08. 2013. год. Влади Републике Србије бити предат Програм консолидације СИМПА у коме ће бити предложен начин решавања плаћања пореза и доприноса. Одговор није био прихваћен од стране Министарства и Пореске Управе, па је 23.08.2013. блокиран и рачун матичне фирме са 1.005.000.000 дин. Након неколико дана уследила је блокада жиро рачуна и од стране Банке Интеса (252 милиона дин.), АИК банке 11 милиона динара, Србија шуме 4 милиона дин. или свеукупно 1.272.000.000 дин.

Након блокаде рачуна уследио је позив из Министарства финансија и привреде за састанак о решавању настале ситуације. Састанак је одржан у Министарству финансија и привреде. На том састанку постигнут је договор о коме је потписан Протокол којим се дефинишу мере и активности које треба предузети у поступку решавања дуговања СИМПА према државним повериоцима, као и међусобна права и обавезе у поступку њихове реализације. Предвиђено је да се порески дуг и остали дугови по основу јавних прихода СИМПА и повезаних привредних друштава измире путем емисије акција у вредности усаглашеног дуга, односно стицањем учешћа Републике Србије у капиталу СИМПА.

Постоје пет кључних чињеница за консолидацију СИМПА, а то су:

Прво, слога и доследност укомпонованог руководећег тима, стручност и пожртвованост запослених. Захваљујући томе СИМПО је постао национални бренд, праћен бројним признањима, међу којима је најзначајније „Најбоље из Србије“. Захваљујући идеји Председника Компаније, дошло је до интернационализације СИМПА и отварања СИМПО-вих фирми у иностранству у Лондону, Паризу, Москви, као и до формирања разноврсних канала продаје у виду робних кућа, продајних салона, монтажница.

Други, узрок који је довео до наведеног стања је што је СИМПО током 90-тих година XX века претрпео катастрофалну материјалну штету (објекти, роба, потраживања која су остала у сецесионистичким републикама у вредности од око 120 милиона евра) и нематеријалну (губитак тржишта, купаца чија се енормност тешко може израчунати).

Треће, део финансијских обавеза СИМПУ су биле умањене и замрзнуте, међутим стицањем околности то се показало недовољним и субоптимално са становишта државних институција и приступило се путем Протокола са Министарством финансија и Закључком Владе Ср-

бије (августа 2013.год.) промени власничке структуре. То практично значи да сада Република Србија располаже са 70% акција, са правом гласа, и да ће постати преодминантан сувласник СИМПА, -после пете емисије акција. То може бити објективно велика прилика која може водити структурном и развојном препороду СИМПА улагањем државе или погодног стратешког партнера, домаћег или страног инвеститора. Међутим може се догодити олако да се СИМПО прода, без довољно утицаја оних који су га стварали и за њега се жртвовали. Много тога зависи од државних институција и њихових опуномоћеника који ће водити главну реч у управљању и избору руководства. Одлучујуће је квалитет Програма консолидације и развоја СИМПА, који треба да финализује Надзорни одбор.

Четврто, приоритетно треба да се оснажи и динамизира извоз. Ако се жели прави одрживи развој, треба се вратити свеобухватној интернационализацији пословања. Највећи део послова требало би да се одвија према извозу, што може изгледати нереално и скупо. Међутим, уколико такво опредељење подрже државне институције са довољно средстава, СИМПО ће врло брзо резултатима да оправда средства која су уложена у његову консолидацију.

Пето, повратак стратегији експанзије малих и средњих предузећа, на новим основама, са обилним и зналачким финансирањем из свих расположивих извора. Проф. др Стојановић о МСП каже да су мотор економског развоја једне земље. На њима се темељи напредак свих одрживих економија. Она повећавају степен и обим искоришћености различитих привредних ресурса. То су флексибилна предузећа и имају много различитих предности у односу на велике системе који, сем у изузетним случајевима, морају да одумирају попут диносауруса. МСП су флексибилна, адаптивна новим тржиштима условима, лакше послују и представљају највећу економску потпору државе. Сада су на велика врата ушла у многим развојним документима. МСП као окосница привредног развоја ушла су и у Србију. Први позитивни ефекат отварања МСП је запошљавање незапослених лица. Други је што су производили за велика предузећа, поред осталих за СИМПО, чиме су их ослободили увоза неких елемената, који су им били потребни.[30, стр.5]

На ванредно одржаној седници Скупштине акционара којој су присуствовали и представници државе са правом гласа једногласно је донета одлука о повећању учешћа капитала и конверзији потраживања државе по основу пореских обавеза у трајни улог у капиталу СИМПА, а све у духу према Закључку Владе Републике Србије. На овај начин учешће државе у управљању акција а.д. СИМПА повећава се са 9,8% на 68,6% чиме држава постаје већински власник капитала СИМПА, што заједно са акцијама по основу којих нема право гласа („неуправљачким акцијама“) износи 74,9%. Значи држава је власник 74,9% капитала СИМПА. СИМПО је Министарству привреде доставило податке везане за његову „личну карту“, као и сву документацију у циљу реализације донетих одлука. Дакле СИМПО пружа све што се од

њега тражи како би Закључак Владе Србије био испоштован, јер је управо поштовање тог Закључка кључна претпоставка за опстанак компаније. Након повећаног учешћа државе у капиталу СИМПА, оно од државе преко Фонда за развој обезбеђује гаранцију у износу од 10 милиона еура а Фонд одобрава кредите за рефинансирање великих банкарских обавеза са врло високим каматама које наплаћују пословне банке, а служе за обезбеђење процеса производње, редовну исплату зарада и других обавеза према запосленима. Значи СИМПО од државе не тражи бесповратна средства, већ само њену гаранцију, како би добио кредите са нижим каматним стопама, од оних које сада плаћа банкама за настанак нормалног функционисања компаније.

СИМПО има врло јасну и реалну перспективу развоја предочену Министарству финансија и привреде у документу званом „Програм финансијске консолидације и економског опоравка СИМПА а.д. од 2014. до 2019. године“. Према том Програму Надзорни обор и менаџмент СИМПА су пројекцијом очекиваних биланса успеха до 2019. године Министарству привреде дали прецизан и утемељен увид у финансијску консолидацију и ревитализацију СИМПА засновану на: пројектима продаје на домаћем и иностраном тржишту, пројекту финансијске консолидације и пројекту реконструкције производних капацитета, као и променама у организационој структури. О донетом Закључку Владе Републике Србије упознати су потенцијални стратешки партнери. Они су поново исказали интерес за СИМПО и изразили озбиљне намере за учешће у његовој приватизацији. Разговори су интензивирани у октобру 2013. године када су изразили став да ће СИМПО након конверзије дугова у улог државе, бити интересантан као партнер.

СИМПО је једина велика фабрика намештаја са простора читаве претходне Југославије, која је опстала, која ради и која је са својим производима и данас присутна широм света. СИМПО је и једини велики систем у домаћем власништву у Србији који је преживео све тешкоће и који ради. То је показатељ квалитета наших перформанси, пословне стратегије и развојних програма и доказ да је ова компанија способна да опстане и развија се у свим околностима, па и овим данашњим. СИМПО је за педесет година постојања остварио извоз од 1,25 млрд. евра, био присутан на свих пет континената, а у монтажницама радили радници из СИМПА чак и у Америци, Канади, Аустралији. Данас се извози више од 60% укупне производње у више од 30 земаља света, највише у западној Европи, у најексклузивнијим и најпознатијим трговинским центрима под ознаком „произведено у Србији“. СИМПО је током 50 година остварио укупну вредност производње од 3,2 млрд. евра, с чиме је спречио девизни одлив из земље у том износу кроз увоз намештаја. Симпо је изградио фабрике дрвне индустрије у Прешеву, Бујановцу, Сурдулици, Мајданпеку, Ћићевцу, Куршумлији, Зубином Поток, Горњој Радовници код Трговишта, Доњи Стајевац код Врања, Сирогојно као и у другим

делатностима као што су малопродаја СИМПО, СИ-МАРКЕТ, Фабрика за флаширање воде „Власинска РОСА“ ВЛАСИНКА –Топли До код СУРДУЛИЦЕ, Фабрика наpolitанки „Кондива“ –Жбевац код Бујановца, Фабрика цвећа СИМПО ЦВЕЋЕ- ВРАЊСКА БАЊА, Фабрика лековитог биља СИМБИ- ЦРНА ТРАВА, Овчарска фарма- ВЛАСИНА код СУРДУЛИЦЕ. Затим развио је угоститељство под називом СИМПО РЕСТОРАНИ (има их 13), Хотел „ПРЖАР“ ВРАЊЕ; Хотел „СОФКА“ ВРАЊСКА БАЊА, Конгресни центар РОСА- ВРАЊСКА БАЊА, Пословни клуб ХАРЕМЛУК-ВРАЊЕ, Транспорт и шпедиција СИМПО-ВРАЊЕ

Пошто је СИМПО био у процесу приватизације, није био обавезан да плаћа порез за ПИО. Међутим Министар финансија је тражио да се одмах измире обавезе према фонду ПИО и блокирао је жиро-рачун матичних и зависних предузећа. Влада је прихватила предлог Министра финансија и постојеће обавезе према фонду ПИО од стране СИМПА проглашене су доспелим, не чекајући ни тренутак, значи „нулта толеранција“. СИМПУ нису биле „опроштене“ обавезе, ниту су радници и менаџмент СИМПА одбили да их плаћају, већ је законски било регулисано да ће оне бити у целости измирене окончањем процеса приватизације. Међутим, Министарство финансија као главни разлог за проглашење СИМПОВИХ обавеза доспелим наводи да компанија није у процесу приватизације и да се ништа не труди на окончању тог процеса, што није тачно. Позив за приватизацију и разгледање погона био је упућен словеначкој фирми „Леснина“, италијанској „Самераро“и и америчком инвестиционом фонду. Многи који су долазили одушевљени су били потенцијалом и резултатима, али су одустајали од приватизације. Међутим од свих њих, јавила се само руска компанија „Дело“. Са овом корпорацијом СИМПО сарађује дуги низ година у области опремања пословних објеката. Они су имали два састанка са првим потпредседником владе (у то време) господином Александром Вучићем и ти разговори иду у добром правцу, јер се интереси поклапају у кључним стварима. Руски партнер је прихватио наше услове, а то су даљи раст и развој инвестиција у технологију, очување свих постојећих и отварање нових радних места, као и развој трговине на простору Русије. На основу разговора са њим закључује се да ће бити добар стратешки партнер, који ће обезбедити будућност СИМПА и свих запослених као и финансирање даљег развоја.

Након извршене процене вредности капитала од стране СИМПА, Министарство финансија је оспорило ту процену вредности капитала и тражило да се уради нова. То има двојаки утицај. Прво, оно одлаже испуњења обавеза према СИМПУ које је преузела држава према њему по Закључку из августа 2013.год. да преко Фонда за развој обезбеди гаранцију на 10 милиона, како би СИМПО садашње скупа кредите са превисоким каматним стопама које намећу домаће банке, рефинансирани повољнијим зајмовима. Тиме би значајно побољшали ли-

квидност и обезбедили нормално функционисање производње а пре свега извршавање већ уговорених послова за домаће а нарочито извозне купце.

Упоређивање СВОТ анализа ПП „ПРОДУКТ“ Печењевце и ХК „СИМПО“ ВРАЊЕ:

- и код једних и код других је квалитетан менаџмент и непосредних извршиоца;
- редовно планирање, информисање и контрола рада и код једних и код других;
- не постоји прецизна визија и мисија у мањој фирми у односу на велику. Мала је више прилагођена „ad hoc“ пословима док се велика строго придржава зацртаних планова. То може да буде и позитивно за малу фирму, јер лако се прилагођава новонасталој ситуацији.
- обе су фирме заступљене у медијима, с тиме што је мања више у локалним, а велика у масовним медијима;
- мала фирма углавном производи за познатог купца, а велика која има масовну производњу за непознатог купца;
- велика фирма има далеко разгранатију продајну мрежу, у односу на малу, која је више локалног карактера;
- код мале не постоје истраживачки програми, бирои, лабораторије за истраживање и развој производа за разлику од велике која има све то, плус технологе који се баве истраживањем и развојем производа;
- велике фирме су диносауруси, који се тешко прилагођавају новонасталој ситуацији, на пример, када је смањена куповна моћ становништва, иако поседују квалитетне, скупе производе, тешко их могу продати, за разлику од мањих које и са лошијим квалитетом, али по нижој цени могу се пробити на тржишту.

У П И Т Н И К

Поштовани господине (госпођо), у циљу спровођења анкете у вези менаџмента у Вашој фирми МОЛИМО ВАС да пажљиво прочитате и одговорите на следећа питања, уз напомену да је анкета анонимна:

1. пол испитаника (мушки-) _____
2. године старости _____
3. радни стаж _____
4. просечан лични доходак (плата коју сте остварили у задња три месеца) у дин.
5. брачни статус (заокружити): а) ожењен; б) неожењен; в) број деце коју имате _____
6. назив фирме у којој радите: _____

На следећа питања одговарате заокруживањем под а); б); или ц);

I Менаџмент

1. Кључ успешног управљања од стране менаџмента Ваше фирме је у квалитетном избору кадрова, доброј снабдевености сировинама и репро-материјалом и исправним средствима за рад:

- а) слажем се ;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се

2. Успешно управљање захтева благовремено планирање, добру организацију посла свих нивоа, благовремено извршавање свих постављених задатака, добро информисање о свим значајним догађајима:

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се.

3. За управљање каже се да је успешно и квалитетно уколико остварује што већу добит, а то ће бити уколико су купци задовољни квалитетом производа, ценама, дистрибуцијом и постпродајним периодом:

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се;

4. Успешно управљање подразумева да су радници задовољни послом који обављају, да је изостајање с посла и негодовање сведено на минимум, а да је мотивација на високом нивоу:

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се.

5. Успешно управљање захтева праћење кретања на тржишту у смислу иновације производа, технолошких иновација, израду истраживачких програма и тестирање у нашим лабораторијама и примену у погонима:

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се.

II Људски фактор

1. Поред формално постављених и предвиђених контаката велики је број непредвиђених и неформалних, у којима се разматрају важна питања у вези са извршавањем задатака и са њиховим усаглашавањем.

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се.

2. Међусобним контактима и преговорима могуће је смањити тензију и пронаћи оптимално решење за стране у сукобу:

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се.

3. Решавање неког проблема везаног за службене или приватне односе, међу запосленима врши се успостављањем комуникације на бази социјално-емоционалних односа. Садржај ових комуникација може бити: изношење личних ставова, искустава и давање савета у решавању туђих проблема:

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се.

4. Синдикална организација помаже решавању проблема радника и води рачуна о међуљудским односима:

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се.

5. Менаџмент у довољној мери води рачуна да су радници задовољни са послом који обављају, да се изостајање с посла и негодовање сведе на минимум:

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се.

III Мотивација

1. Упркос оштрих криза и драматичних технолошких промена, раднике не треба отпуштати (иако економска ситуација то налаже), што значи сигурност на послу, односно материјална егзистенција мора постојати:

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се.

2. За радника не може бити више деморализирајуће током рада, него да ради под надзором некомпетентног супервизора (надзорника):

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем
- ц) не слажем се.

3. Новац, материјална добра и услуге су основни мотиватори који могу да задовоље човекове материјалне потребе. Међутим, током времена дошло се до закључка да нематеријални мотиви (карактер међуљудских односа, лична афирмација, напредовања у струци) могу имати јачи утицај од економских мотива:

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се.

4. На мотивацију радника позитивно утиче флексибилно радно време (омогућава добијање слободног радног времена, када је потребно раднику, а надокнађује прековременим радом, према захтеву фирме).

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се:

5. На мотивацију радника позитивно утичу фактори задовољства: успешно обављен посао, признање за обављени рад, одговорност, напредовање и усавршавање у послу, а у факторе не задовољства убрајају се: физички услови радне средине (лоши међуљудски односи и лош стил менаџмента), безбедност на послу, стимулација радника и сл.

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се.

IV Опрема и средства за рад

1. За успешно и ефикасно обављање пословне активности менаџмент је правилно ангажовао средства за рад, како по квалитету тако и по квантитету:

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се.

2. Постојећа средства за рад се правилно користе у процесу репродукције и не долази до честих застоја:

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се.

3. У процесу рада довољно пажње се поклања одржавању средстава за рад и с тиме се спречава дуготрајан застој:

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се.

4. Ради продужења века трајања средстава, потребно је сва средства која се не користе активирати (неисправна поправити), а исправна перманентно превентивно одржавати (чистити, подмазивати и вршити периодичне техничке прегледе):

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се.

5. Средства рада која су у процесу коришћења дотрајала или их је нагризао „зуб времена“ потребно их је заменити новим функционално исправним и савременијим, уколико финансијске могућности то дозвољавају:

- а) слажем се
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се.

V Организација

1. Самом структуром организације треба створити услове за максимум ефеката које технологија нуди, а за коју се фирма претходно определила:

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се.

2. Флексибилност организације омогућава да оне буду велике када им је то потребно, односно мале када им је потребно да буду мале, што представља један од фундаменталних задатака топ менаџмента:

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се.

3. Више желим да самостално обавим задатак који ми се предамном постави него да у обављању тог истог задатка учествује већи број чланова организације:

- а) слажем се;
- б) делимично се слажем;
- ц) не слажем се.

4. Вертикална комплексност одражава „дубину“ организационе структуре (број хијерархијских нивоа). Организације могу бити „високе“, са великим бројем нивоа хијерархије или „плочасте“ тј. равне са малим бројем нивоа. За мене као индивидуу најбитније је да задатке добијам од једног претпостављеног а не више њих, како би се испоштовао принцип субординације и с тиме олакшало комуницирање, координација и контрола:

а) слажем се;

б) делимично се слажем;

ц) не слажем се.

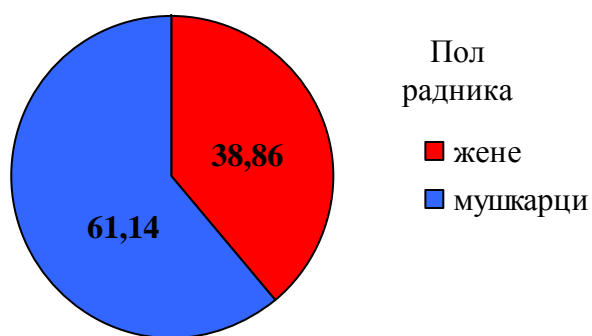
5. Надређени треба да својим радом заслуже да буду врховни ауторитет (да имају право-моћ наређивања подређенима), како би ови морали да њихове наредбе, инструкције безусловно извршавају:

а) слажем се;

б) делимично се слажем;

ц) не слажем се.

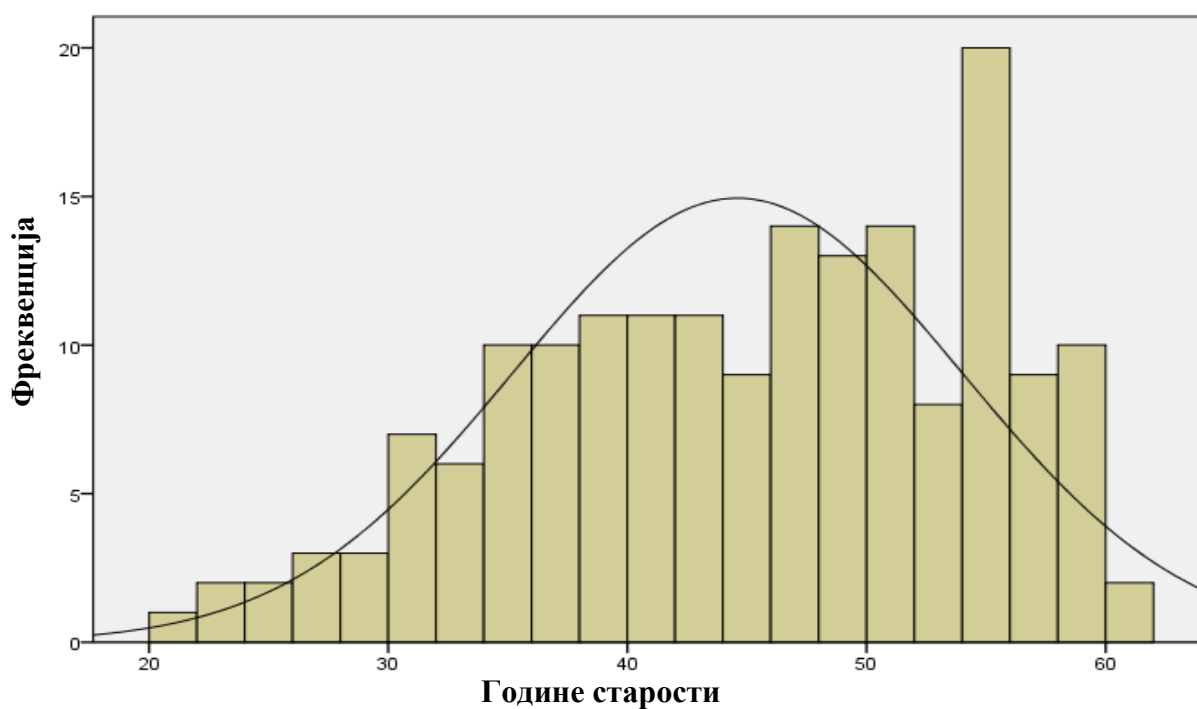
Слика бр.11: Однос радне популације у “Симпу“ према полу



Табела бр.8: Дескриптивна статистика за године старости

Статистике		Статистик	
Године старости	Просек	44,60	
	95% потврђен интервал поверења	Доњи	43,20
		Горњи	46,00
	Медиана	46,00	
	Варијансаја	88,309	
	Стд. Девијација	9,397	
	Минимум	21	
	Максимум	60	

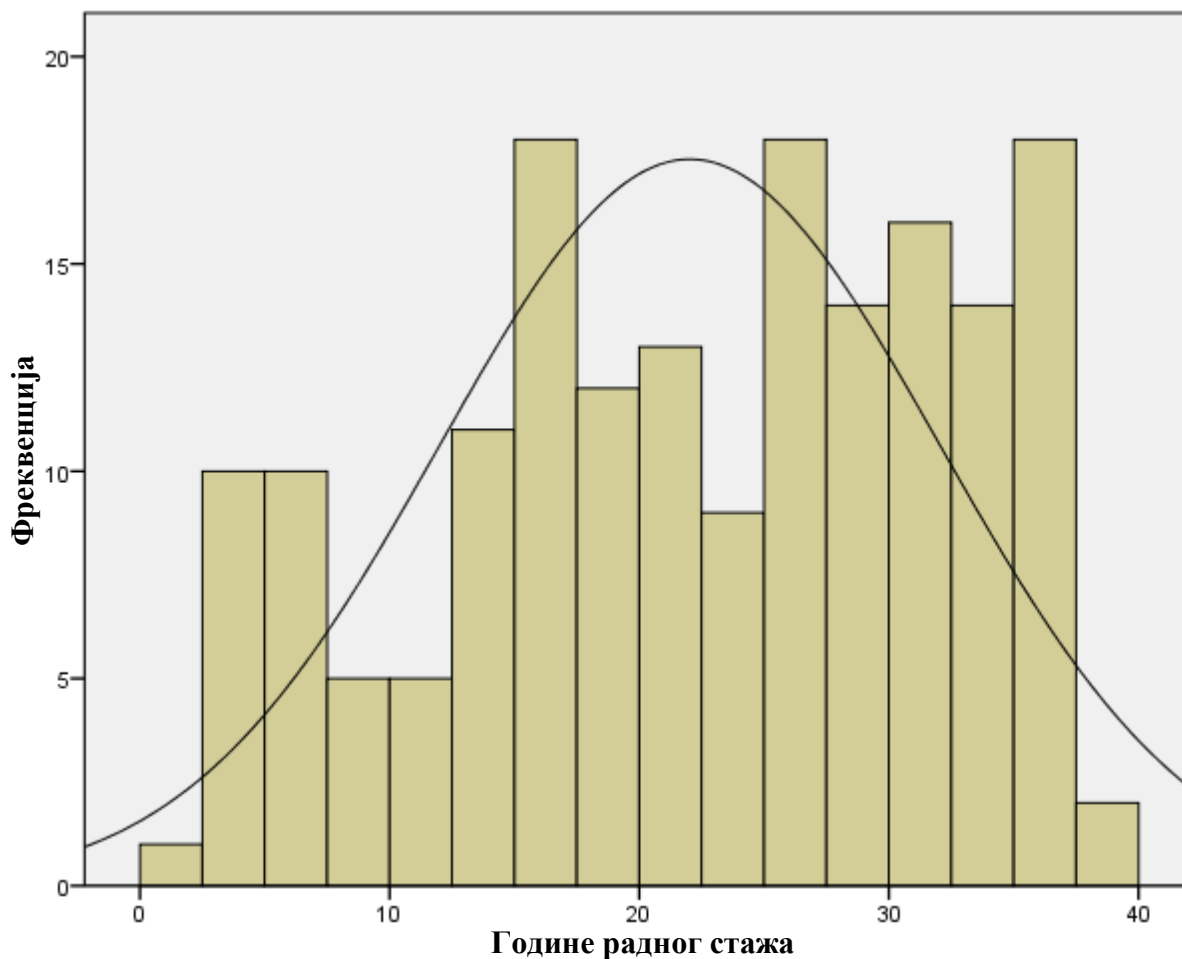
Слика бр. 12: Однос запослених према годинама старости



Табела бр. 9: Дескриптивна статистика за године радног стажа

Статистике		Статистик	
Године радног стажа	Просек	22,03	
	95% потврђен интервал поверења	Доњи	20,54
		Горњи	23,51
	Медиана	24,00	
	Варијанса	100,312	
	Стд. Девијација	10,016	
	Минимум	1	
	Максимум	39	

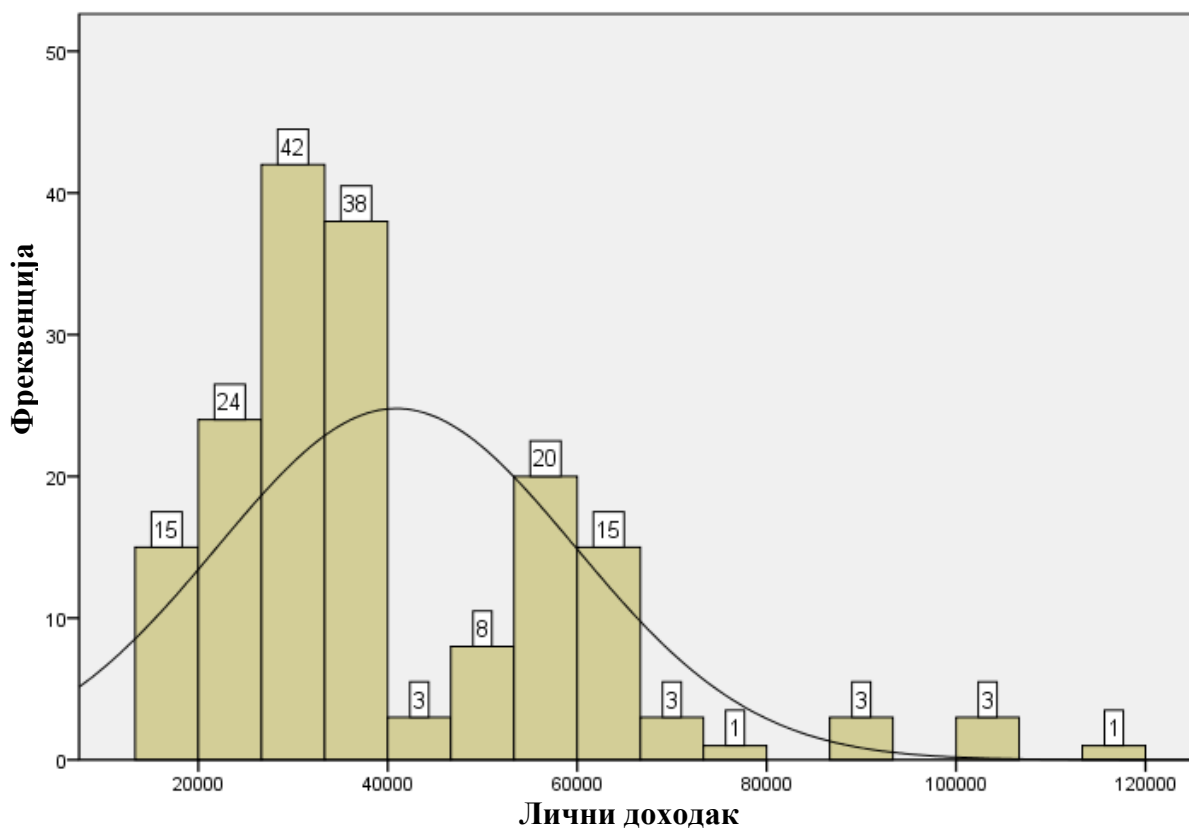
Слика бр. 13: Однос запослених према годинама радног стажа



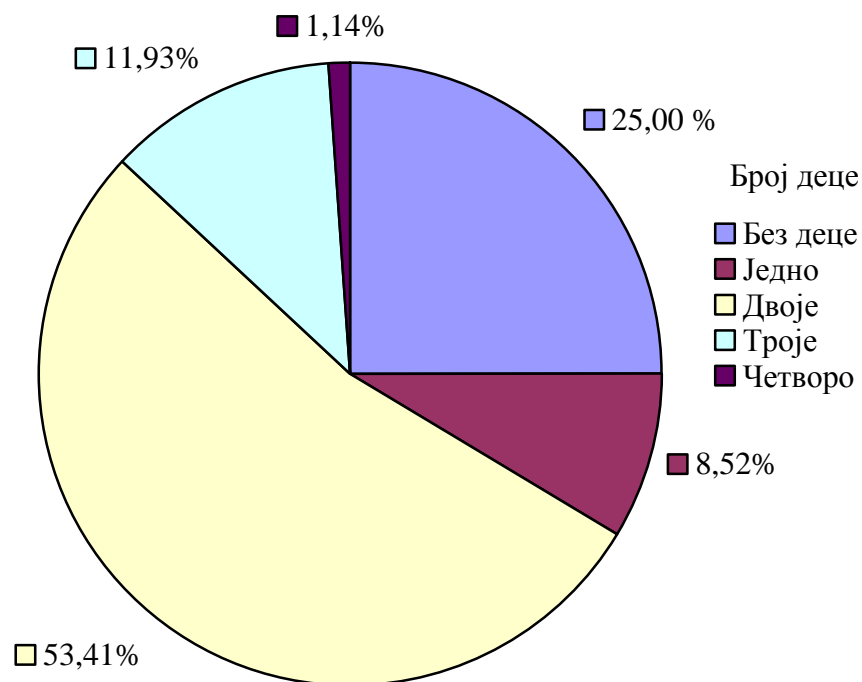
Табела бр. 10: Дескриптивна статистика за лични доходак

Статистике		Статистик	
Лични доходак	Просек	40896,31	
	95% потврђен интервал поверења	Доњи	38087,14
		Горњи	43705,47
	Медиана	35000,00	
	Варијанса	3,566E8	
	Стд. Девиијација	18883,034	
	Минимум	18000	
	Максимум	116500	

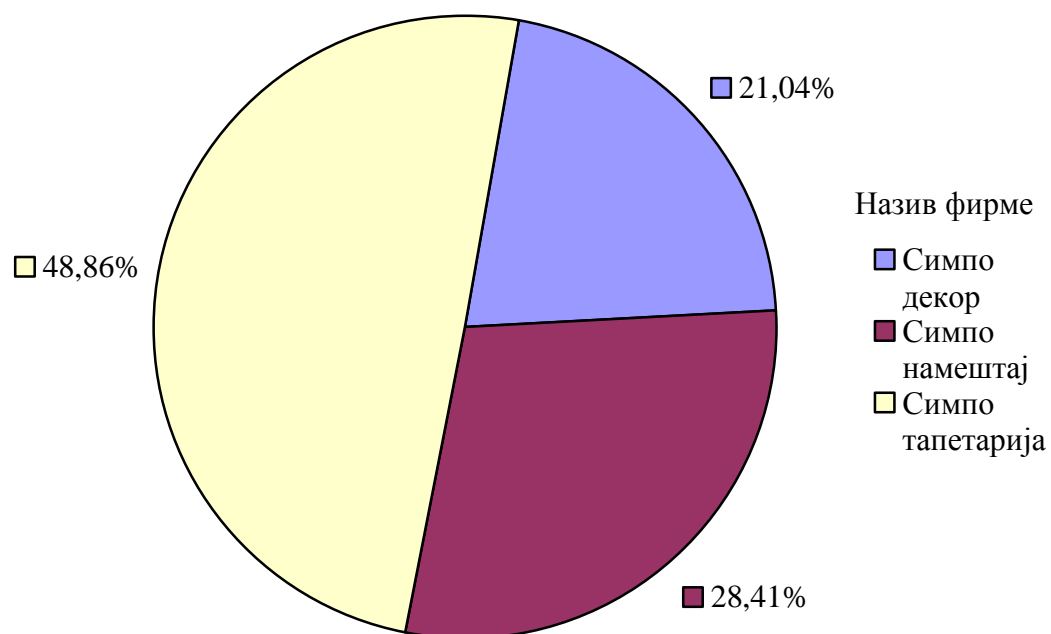
Слика бр. 14: Однос запослених према личном доходуку



Слика бр 15: Процентуални однос запослених према броју деце



Слика бр.16: Процентуални однос запослених у водећим фабрикама “Симпа“



РЕЗУЛТАТИ ИСПИТИВАЊА

Табела број 1 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора која дефинише кључеве који се огледају у квалитетном избору кадрова, доброј снабдевености сировинама, репро-материјалом и исправним средствима за рад.

Успешно управљање 1 - кључни принципи

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	112	58,7	53,3
Делимично	45	58,7	-13,7
Не слажем се	19	58,7	-39,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 78,489$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 78,489$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - опредељење анкетираних радника је орјентисано ка кључним факторима за успешно управљање. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела број 2 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора која дефинише кључеве који се огледају у благовременом планирању, доброј организацији посла, благовременом извршавању свих постављених задатака и добром информисању о свим значајним догађајима.

Успешно управљање 2 – благовременост планирања

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	118	58,7	59,3
Делимично	39	58,7	-19,7
Не слажем се	19	58,7	-39,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 93,420$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05}=93,420$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - одређење анкетираних радника је оријентисано ка благовременом планирању, доброј организацији посла, благовременом извршавању свих постављених задатака и добром информисању о свим значајним догађајима. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела број 3 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора који дефинише кључеве који се огледају у квалитети производу, прихватљивој цени, доброј дистрибуцији и добром постпродајном периоду.

Успешно управљање 3 – подразумева квалитетан производ, добру цену и промоцију

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	142	58,7	83,3
Делимично	31	58,7	-27,7
Не слажем се	3	58,7	-55,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 184,239^a$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 184,239^a$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ниједна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, одређење анкетираних радника је оријентисано ка кључним факторима за успешно управљање као што су квалитет производа, прихватљива цена, добра дистрибуција и добар постпродајни период. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела број 4 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора која дефинише кључеве који подразумевају да су радници задовољни послом који обављају, да је изостајање с посла сведено на минимум, а да је мотивација на високом нивоу.

Успешно управљање 4 – подразумева задовољство с послом који се обавља, минимално изостајање, и високу мотивацију.

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	123	58,7	64,3
Делимично	36	58,7	-22,7
Не слажем се	17	58,7	-41,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 108,898$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 108,898$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - да су радници задовољни послом који обављају, изостајање је сведено на минимум, а мотивација на високом нивоу. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела број 5 *Одређивање χ^2 теста на основу једнаке расподеле одговора која дефинише кључеве који се огледају у захтеву праћења кретања стања на тржишту ради иновације производа, технолошких иновација и примене иновација у производњи.*

Успешно управљање 5- захтеви праћења кретања на тржишту ради иновације производа, технолошких иновација и примене у производњи.

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	125	58,7	66,3
Делимично	44	58,7	-14,7
Не слажем се	7	58,7	-51,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 124,170$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 124,170$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - опредељење анкетираних радника је оријентисано ка захтевима праћења кретања на тржишту ради иновације производа, технолошких иновација, изради истраживачких програма, тестирању у њиховим лабораторијама и коначно примени у производњи. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела бр. 6 *Одређивање χ^2 теста на основу једнаке расподеле одговора која поред формално постављених и предвиђених контаката предвиђа и велики број непредвиђених и неформалних контаката, у којима се разматрају важна питања везана за извршавање задатака и њихово усаглашавање.*

Људски фактор 1 - контакти

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	111	58,3	52,7
Делимично	51	58,3	-7,3
Не слажем се	13	58,3	-45,3
Тотал	175		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 83,703$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 83,703$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - опредељење анкетираних радника је да поред формално постављених и предвиђених контаката постоји и велики број непредвиђених и неформалних контаката, у којима се разматрају важна питања у вези са извршавањем задатака и са њиховим усаглашавањем. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела бр. 7 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора сматра да се преговорима може смањити тензија и пронаћи оптимално решење за стране у сукобу.

Људски фактор 2 - преговарање

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	139	58,7	80,3
Делимично	31	58,7	-27,7
Не слажем се	6	58,7	-52,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 170,330$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 170,33$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - опредељење анкетираних радника је да се преговорима може смањити тензија и пронаћи оптимално решење за стране у сукобу. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела бр.8 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора, сматра да се решавање проблема везаног за службене или приватне односе међу запосленима постиже успост-

ављањем комуникације на бази социјално-емоционалних односа (изношење личних ставова, искустава и давањем савета).

Људски фактор 3 – решавање проблема

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	119	58,7	60,3
Делимично	43	58,7	-15,7
Не слажем се	14	58,7	-44,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 100,239$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 100,239$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним већ стварним, - опредељење анкетираних радника је да се решавање проблема везаног за службене или приватне односе међу запосленима постиже успостављањем комуникације на бази социјално-емоционалних односа (изношење личних ставова, искустава и давањем савета). У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела бр. 9 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора, сматра да синдикална организација треба да помаже решавању проблема радника и води рачуна о међуљудским односима.

Људски фактор 4 – синдикати

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	96	58,7	37,3
Делимично	48	58,7	-10,7
Не слажем се	32	58,7	-26,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 37,818$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 37,818$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - опредељење анкетираних радника је да синдикална организација треба да помаже решавању проблема радника и води рачуна о међуљудским односима. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела бр.10 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора, у смислу да ли менаџмент води довољно рачуна да ли су радници задовољни с послом који обављају, да ли је изостајање с посла и негодовање због незадовољства с послом сведено на минимум.

Људски фактор 5 – задовољство с послом

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	109	58,7	50,3
Делимично	49	58,7	-9,7
Не слажем се	18	58,7	-40,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 72,966$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 72,966$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинише 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - одређење анкетираних радника је: да ли менаџмент води довољно рачуна да ли су радници задовољни с послом који обављају, да ли је изостајање с посла и негодовање због незадовољства с послом сведено на минимум. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела бр. 11 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора, сматра да раднике не треба отпуштати с посла (иако економска ситуација то налаже), што значи да сигурност на послу – материјална егзистенција мора постојати.

Мотивација 1 – сигурност на послу

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	145	58,7	86,3
Делимично	20	58,7	-38,7
Не слажем се	11	58,7	-47,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 191,261$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 191,261$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - сматра да раднике не треба отпуштати с посла (иако економска ситуација то налаже), што значи да сигурност на послу - материјална егзистенција мора постојати. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела бр.12 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора, сматра да за радника не може бити више деморализирајуће током рада, него да ради под надзором некомпетентног супервизора (надзорника):

Мотивација 2 – некомпетентност шефова

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	129	58,7	70,3
Делимично	39	58,7	-19,7
Не слажем се	8	58,7	-50,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 134,670$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 134,67$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - сматра да за радника не може бити више деморализирајуће током рада, него да ради под надзором некомпетентног супервизора. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела бр.13 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора, сматра да нематеријални мотиви (карактер међуљудских односа, лична афирмација, напредовање у струци) могу имати јачи утицај од економских мотива:

Мотивација 3 – нематеријалне вредности

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	115	58,7	56,3
Делимично	41	58,7	-17,7
Не слажем се	20	58,7	-38,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 84,898$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 84,898$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - сматра да за радника не може бити више деморализирајуће током рада, него да раде под надзором некомпетентног супервизора. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела бр.14 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора, сматра да на мотивацију радника позитивно утиче флексибилно радно време (добивање слободног радног времена, када је раднику потребно, а надокнађује се прековременим радом, према захтеву фирме).

Мотивација 4 – радно време

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	129	58,7	70,3
Делимично	36	58,7	-22,7
Не слажем се	11	58,7	-47,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 131,807$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 131,807$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - сматра да на мотивацију радника позитивно утиче флексибилно радно време (добивање слободног радног времена, када је раднику потребно, а надокнађује се прековременим радом, према захтеву фирме). У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела бр.15 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора, сматра да на мотивацију радника позитивно утичу фактори задовољства као што су: успешно обављен посао, признање за обављени рад, одговорност, напредовање и усавршавање у послу, а у факторе незадовољства убрајају се: лоши физички услови радне средине (лоши међуљудски односи и лош стил менаџмента), недовољна безбедност на послу, рђава стимулација радника и сл.

Мотивација 5 – остали фактори задовољства

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	145	58,7	86,3
Делимично	26	58,7	-32,7
Не слажем се	5	58,7	-53,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 194,330$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 194,33$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати слу-

чајним, већ стварним, - сматра да на мотивацију радника позитивно утичу фактори задовољства као што су: успешно обављен посао, признање за обављени рад, одговорност, напредовање и усавршавање у послу, а у факторе незадовољства убрајају се: лоши физички услови радне средине, лоши међуљудски односи, лош стил менаџмента, недовољна безбедност на послу, рђава стимулација радника и сл. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела бр. 16 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора сматра да је за успешно и ефикасно обављање пословне активности менаџмент правилно ангажовао средства за рад, како по квалитету тако и по квантитету.

Опрема и средства 1 – квалитет/квантитет

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	111	58,7	52,3
Делимично	47	58,7	-11,7
Не слажем се	18	58,7	-40,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 77,193$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 77,193$) тако да се не прихвата- хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним већ стварним, - да је за успешно и ефикасно обављање пословне активности менаџмент правилно ангажовао средства за рад, како по квалитету тако и по квантитету. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела бр. 17 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора, сматра да се постојећа средства за рад правилно користе у процесу репродукције и не долази до честих застоја.

Опрема и средства 2 – правилно коришћење

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	104	58,7	45,3
Делимично	55	58,7	-3,7
Не слажем се	17	58,7	-41,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 64,852$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 64,852$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - да се постојећа средства за рад правилно користе у процесу репродукције и не долази до честих застоја. У 95% случајева је то масовна појава у сва три типа предузећа ове велике фирме на југу Србије.

Табела бр.18 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора, сматра да се у процесу рада довољно пажње поклања одржавању средстава за рад и с тиме спречава дуготрајан застој.

Опрема и средства 3 - одржавање

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	122	58,7	63,3
Делимично	34	58,7	-24,7
Не слажем се	20	58,7	-38,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 104,227$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 104,227$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - сматра да се у процесу рада довољно пажње поклања одржавању средстава за рад и с тиме спречава дуготрајан застој. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела бр.19 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора сматра да је ради продужења века трајања средстава, потребно сва средства која се не користе активирати (не-исправна поправити), а исправна перманентно превентивно одржавати (чистити, подмазивати и вршити периодичне техничке прегледе).

Опрема и средства 4 – поправке

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	153	58,7	94,3
Делимично	21	58,7	-37,7
Не слажем се	2	58,7	-56,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 230,602$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 104,227$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - сматра да је ради продужења века трајања средстава, потребно сва средства која се не користе активирати (неисправна поправити), а исправна перманентно превентивно одржавати (чистити, подмазивати и вршити периодичне техничке прегледе). У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела бр.20 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора, сматра да средства рада која су коришћена у процесу рада, а дотрајала су или их је нагризао „зуб времена“, потребно их је заменити новим функционално исправним и савременијим, уколико се располаже са финансијским средствима:

Опрема и средства 5 - замена

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	157	58,7	98,3
Делимично	11	58,7	-47,7
Не слажем се	8	58,7	-50,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 247,307$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 247,307$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - сматра да средства рада која су коришћена у процесу рада, а дотрајала су, или их је нагризао „зуб времена“, потребно их је заменити новим функционално исправним и савременијим, уколико се располаже са финансијским средствима. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела бр. 21 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора, сматра да самом структуром организације треба створити услове за максимум ефеката које технологија нуди, а за коју се фирма претходно определила.

Организација 1 – до максималних ефеката

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	144	58,7	85,3
Делимично	28	58,7	-30,7
Не слажем се	4	58,7	-54,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 191,091$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 191,091$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - сматра да самом структуром организације треба створити услове за максимум ефеката које технологија нуди, а за коју се фирма претходно определила. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела бр. 22 *Одређивање χ^2 теста на основу једнаке расподеле одговора, сматра да флексибилност организације омогућава да оне буду велике када им је то потребно, односно мале када им је потребно да буду мале, што представља један од фундаменталних задатака топ менаџмента:*

Организација 2 – флексибилност

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	130	58,7	71,3
Делимично	39	58,7	-19,7
Не слажем се	7	58,7	-51,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 138,830$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 138,830$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - сматра да флексибилност организације омогућава да оне буду велике када им је то потребно, односно мале када им је потребно да буду мале, што представља један од фундаменталних задатака топ менаџмента. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима

Табела бр. 23 *Одређивање χ^2 теста на основу једнаке расподеле одговора, полази од тога да радник више жели да самостално обавља задатак који се пред њим постави него да у обављању тог истог задатка учествује већи број чланова организације*

Организација 3 – самосталност

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	119	58,7	60,3
Делимично	46	58,7	-12,7
Не слажем се	11	58,7	-47,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 103,511$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 103,511$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - полази од тога да радник више жели да самостално обавља задатак који се пред њим постави него да у обављању тог истог задатка учествује већи број чланова организације. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела бр. 24 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора, полази од тога да је за радника најбитније да задатке добија од једног претпостављеног а не више њих, с чиме се поштује принцип субординације а с тиме олакшава комуницирање, координација и контрола.

Организација 4 – вертикална комплексност

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	150	58,7	91,3
Делимично	20	58,7	-38,7
Не слажем се	6	58,7	-52,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 214,955$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 214,955$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним већ стварним, - полази од тога да је за радника најбитније да задатке добија од једног претпостављеног а не више њих, с чиме се поштује принцип субординације а с тиме олакшава комуницирање, координација и контрола. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

Табела бр. 25 *Одређивање χ^2 теста* на основу једнаке расподеле одговора, сматра да надређени треба да својим радом заслуже да буду врховни ауторитет (да имају право-моћ наређивања подређенима), како би ови морали да њихове наредбе, инструкције безусловно извршавају:

Организација 5 – ауторитет

	Број опсервација	Очекиван број	Ресидуал
Слажем се	132	58,7	73,3
Делимично	30	58,7	-28,7
Не слажем се	14	58,7	-44,7
Тотал	176		

Статистички параметри

Chi-Square	$\chi^2_e = 139,682$
df	2
p	$P < 0,05 \Rightarrow H_1$

Вредност је статистички значајна на првом прагу значајности ($\chi^2_{0,05} = 139,682$) тако да се не прихвата хипотеза о једнакој расподели три категорије коју дефинишу 58 анкетираних радника тј. тезу која тврди да ни једна разлика није системски настала, већ случајно. Тест је одбацио хипотезу са преко 95%, сигурности да су разлике толике да их не можемо сматрати случајним, већ стварним, - сматра да надређени треба својим радом да заслужи да буде врховни ауторитет (да има право-моћ наређивања подређенима), како би ови морали да њихове наредбе, инструкције безусловно извршавају. У 95% случајева је то масовна појава у анкетираним предузећима.

ЗАКЉУЧАК

Да би се што пре завршила транзиција у Србији потребно је успешно управљати. Да би се то остварило потребно је да је запошљени кадар квалитетан, снабдевеност сировинама и репро-материјалом добра, средства за рад исправна, да се благовремено врши планирање, да је добра организација посла на свим нивоима, правовремено извршавање свих постављених задатака, добра информисаност о свим значајним догађајима. Добро управљање је ако се остварује што већа добит, што ће бити ако су купци задовољни, повољне цене, дистрибуција, постпродајни период. Квалитет менаџмента подразумева и задовољство радника послом који обављају, минимално негодовање и изостајање с посла, а све то у прилог мотивацији која би требала бити на високом нивоу. Успешно управљање захтева праћење кретања тржишних трендова, у смислу иновације производа, како технолошких, тако и израду истраживачких програма, тестирање у лабораторијама и примену у погонима. Како би управљање било успешно мотивисаност радника мора бити на одговарајућем нивоу. Што су радници мотивисанији, то је већа шанса за економски напредак, што се стиче кроз остварење сигурности на послу. Наиме упркос оштре кризе и драматичних технолошких промена, раднике не треба отпуштати.

Новац, материјална добра и услуге спадају у основне мотиваторе, који могу да задовоље човекове материјалне потребе. Током времена дошло се и до веће улоге нематеријалне мотивације, као што су добри међуљудски односи, лична афирмација, напредовање у струци, флексибилно радно време. Што су планови реалније постављени, то је и њихово остваривање лакше. Што је организација рада боља, то су и резултати економског развоја привредних субјеката бољи. Флексибилност радне организације омогућава да оне буду и мале и велике у зависности од потреба тржишта, а без смањивања броја радника. Ту се огледа један од основних успеха топ менаџмента. Већи број испитаника се изјаснио да жели самосталност у раду, а не групну одговорност, и дељење једног радног задатка са осталима. За извршиоце радних задатака као за индивидуе, боље је да задатке добијају од једног претпостављеног, него од више њих, јер већина радника сматра да се овим начином поштује принцип субординације, те олакшава комуникација, координација и контрола. Надређени би својим поступцима требали да покажу да су заиста вредни улоге топ менаџера. Топ менаџмент радне организације, по претходно изнетом, мора да се прилагођава савременим трендовима пословања и управљања. Потребно је брзо реаговање на промене које долазе како из окружења, тако и унутар радне организације.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Ђуричин, Д. 1994. Привреде у транзицији, приватизација и повезане теме, Дечје новине, Београд.
- [2] Јовановић, М. 2009. Увод у бизнис са основним принципима менаџмента, Мегатренд универзитет, Београд.
- [3] Сајферт, З. 2004. Историја научне мисли менаџмента, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“, Зрењанин.
- [4] Михајловић, Д. 2007. Управљање предузећем као услов економског развоја, Мегатренд универзитет Београд-Факултет за менаџмент Зајечар.
- [5] Стефановић, В. 2005. Менаџмент људских ресурса, Факултет за менаџмент, Зајечар
- [6] Стефановић, В. 1996. Менаџмент кадрова, Еуропроект, Ниш
- [7] Ђорђевић, Б. 2003. Менаџмент, Универзитет у Приштини- Економски факултет Приштина/Блаце.
- [8] Konstanss, Mcl. Grin; Vitni E. 1956. Рађање америчке технологије, Little, Brown and Co. Boston.
- [9] Маршал, А. 1892. Елементи индустријске економије, Mac Millan and Co, Ltd, London
- [10] Гант, Л. Х 1901. Систем награђивања рада, Трансакција америчког друштва машинских инжењера, Њујорк
- [11] Mustenberg, Н. 1913. Психологија и ефикасност у индустрији, Houghton Mifflin Company, Њујорк.
- [12] Drucker, F. P. 1991. Иновације и предузетништво, Привредни преглед, Београд.
- [13] Clemens, K. J. 1991. Вадемекум за менаџере, Привредни вјесник, Загреб.
- [14] Марковић, М. 1980. Основни правци науке о управљању у САД и СССР, Пословна политика, Београд.
- [15] Шошкић, Б. 1990. Развој и основе савремене економске мисли, Савремена администрација, Београд.
- [16] Bernard, C.I. 1958. *The Functions of Executive*, Harvard University Press Cambridge USA
- [17] Etzioni, A. 1964. *Modern Organizations*, N.Y. 1964
- [18] Bertalanfy, fon L, 1963. *General System Theory*, N.Y. 1963.
- [19] Бајец, Ј., Јоксимовић, Љ. 1993. Савремени привредни системи, Савремена администрација, Београд
- [20] Аранђеловић, З. 2008. Национална економија, Економски факултет, Ниш.
- [21] Марсенић, Д. 1995. Економика Југославије, Савремена администрација, Београд.
- [22] Радмиловић, С. 1991. Промена система и Србија, Нови Сад.
- [23] Пејић, Л., Јакшић, М. 1994. Доктрине великих економиста, Економски факултет, Београд
- [24] Bruckus, В. 1990. *Socijalističeskoe hazjajstvo. Teoretičeskye mysli po povodu ruskogo opyta. Voprosy ekonomiki*, br. 8 стр. 92 -137.
- [25] Најек, Ф. 1997. *Пут у ропство*, Global book, Београд.
- [26] Мирић, Ј. 10/1989. Демократија и плурализам: појам, претпоставке и дилеме, „Преглед“, Сарајево
- [27] Војнић, Д.1-3/1990. Опћа криза социјализма-крах бољшевичке опције и развој модела тржишне конкуренције, Економски преглед, Загреб
- [28] Милановић, Б. Маџар, Љ. 1991. Сутон социјалистичких привреда, Економска анализа, Сарајево
- [29] Маџар, Љ. 1992. Макроекономско планирање у свету тржишних привреда, СЗДП, ИДН, ИБН Центар, Београд
- [30] Kornai, J. 1989. *Vengerskoq reforma: podhody, nade du i realnostx*, *Voprosy Ekonomiki*, br. 5 стр. 90 - 120.

- [31] Секуловић, М. 2004. Социјални генотип и транзиција, у зборнику радова Застоји у југословенској транзицији, ИДН, Београд
- [32] Novik, V.I. 1995. Sistemnost optimalnogo vybora, Obšestvenye nauki segodnj, 1, Moskva
- [33] Маџар, Љ. 1995. Својина и реформа, књига I-II, ЕИ и ИЕН, Београд, књига I
- [34] Михњик, А. 1996. Ново дељење карата (интервју) НИИ, 24.4.1996.
- [35] Штиглиц, Ц. 2001. Замке пребрзе приватизације, (интервју) Политика, 15.10.2001.
- [36] Максимовић, С. 2001. Универзално и посебно у нашој транзицији, зборник радова Глобализација и транзиција, Институт друштвених наука, Центар за економска истраживања, Београд
- [37] Дракулић, Д. 2003. Тржиште рада и запосленост у глобалним реформским процесима. Монографија Институционалне промене као детерминанта привредног развоја Србије, Економски факултет Крагујевац
- [38] Lee, E 1996. *Globalization an demployment*, International, Labour Review
- [39] Bochose, E.R. 2000 *Theory, evidence, and the labour market*, Makroeconomiks and the Real World, Oxford, University
- [40] Ракић, Б. 1999. Управљање приватизацијом у привредама у транзицији. Зборник радова Менаџмент у привредама Ниш.
- [41] Митровић Б. 2003. Економика транзиције, Економски факултет, Ниш.
- [42] Церовић Б. 1997. Економска наука и процес транзиције, Економски анали (X – XII 1997.) Економски факултет Београд
- [43] Росић, И., Веселиновић, П. 2006. Национална економија, Економски факултет, Крагујевац.
- [44] Ланг Р. 1986. Проблеми пријелаза, Економски преглед, Београд
- [45] Савић Н. 1995. Транзиција југословенске привреде као основ њене развојне политике зборник радова „О актуелним проблемима развојне политике у Југославији”, Београд.
- [46] Секуловић М. 1993. Стратегија прелазног периода зборник радова Стратегија дугорочног развоја и структурне промене у привреди Србије, Економика, Ниш
- [47] Старк, Д. 1992. Зависност пута и стратегије приватизације у Источној и Централној Европи, „Економска мисао“ бр.3 стр.307
- [48] Аврамовић, Д. и сар. 1994. Реконструкција монетарног система и стратегија економског опоравка Југославије, Београд.
- [49] Kudrov, V. 1995. *Pora vozvršćatsja radikalnoj reforme* Rossijskij ekonomičesskij žurnal, Moskva
- [50] Секуловић, М., Китановић, Д., Цветановић, С. 1997. Макроекономија, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд
- [51] Лековић, В. 2008. Компаративни економски системи, Економски факултет, Крагујевац.
- [52] Јоксимовић Љ. 1991. Савремени привредни системи, централно планске привреде у транзицији, Економски факултет, Београд.
- [53] Веселиновић, П. 2010. Транзиција као феномен XX века, Економски факултет, Крагујевац.
- [54] Вукотић, В. 1993. Приватизација, Институт друштвених наука, Центар за економска истраживања, Београд.
- [55] Милановић, Б. 1994. Модели приватизације, зборник Приватизација, нужност или слобода избора, Југословенска књига и Економски институт, Београд.
- [56] Бабић, Б. 1994. Земље истока: привредни опоравак кроз обнову међусобне сарадње, Економист, Београд 3-4/1994.
- [57] Lipton, D., Sachs, J. 1990 „*Creating a market ekonomz in Eastern Europe*“ Washington
- [58] Jasin, E. 1997. *Funkciji gosudarstva v runočnoj ekonomike*, „Voprosy ekonomiki“ br.6.str. 14.
- [59] Miljner, B. 1997. *Upravljenje: puti preodolenija krizisa*, Voprosy ekonomiki, br.6 str. 45.
- [60] Kudrov, V. 2001. *Centralajnaja i Vostostočnaja Evropa: desjat ljet peremen*. Obščestvenye nauki, br.1

- [61] Derjabina, M. 2001: *Institucionalnye aspekty postsocialističeskogo perednogo perioda*, Vosprosy ekonomiki.
- [62] Ђуричин, Д. 2008. Излаз из транзиционизма, Економика предузећа, јануар-фебруар 2008., Београд.
- [63] EBRD, 2007., Transition Report, Update, EBRD.
- [64] Поповић, П. 1995. Предузетништво границе раста, Економски институт, Београд, Центар за мала и средња предузећа, Београд.
- [65] Naisbitt, J. 1982. Мегатрендови, Глобус, Загреб 1985.
- [66] Пенезић, Н. 1998. Управљање развојем малих предузећа, Задужбина Андијевић, Београд
- [67] Авлијаш, Р. 2008. Предузетништво и менаџмент малих и средњих предузећа, Универзитет Сингидунум, Београд.
- [68] Републичка агенција за развој МСП, 2006. Годишњи извештај о раду у 2005.год.
- [69] Министарство економије и регионалног развоја, 2011, Републички завод за развој,
- [70] Економска политика 2250, од 22.05.1995.год.
- [71] Љузовски, М. 2012., Повезивање малих и средњих предузећа, Београдска академија рачунарских наука.
- [72] Маринковић, Р., Росић, И., Илић, М., 2002. Институционална решења и транзициони процеси у Србији. Економски факултет у Крагујевцу, Крагујевац.
- [73] Ерић, Д. и др.. 2012. Финансирање малих и средњих предузећа у Србији, Институт економских наука, Београд
- [74] Авлијаш, Р. 2008. Предузетништво и менаџмент малих и средњих предузећа, Универзитет Сингидунум, Београд
- [75] www.narr.gov.rs
- [76] www.centarzarazvoj.org
- [77] www.nbs.rs.
- [78] Штиглиц Ц.: Куда иду реформе ? Десет година транзиције; „Смисао“ Београд, бр.8-9/1999. стр. 143.
- [79] www.politika.rs од 13.08.2014.год.
- [80] Максимовић, Љ. Улога малих и средњих предузећа у реструктурирању привреде у транзицији „Економске теме“, Економски факултет у Нишу, бр.1-2/1995. стр.511.
- [81] Велимировић П.: Реформисаном и конкурентном економијом ка европским интеграцијама „Економске теме“, Економски факултет у Нишу, бр.1-2/2005. I књига стр.138
- [82] webrys.stat.gov.rs.
- [83] Јовановић, М., Крстић, Б. 1998. Улога банака у развоју финансијског тржишта и процес приватизације, Економика предузећа 46, број 3 - 4, Економски факултет у Нишу, стр. 233.
- [84] Tim S.Campbell, 1988. *Money and Capital Markets*, Scott, Foresman and Companu, Glenview, Illinois
- [85] Здравковић, Б.,Комазец, С.,Ристић, Ж.,Живковић, А.1998.:Финансијска тржишта и берзе, Пеликан принт, Ниш
- [86] Bencivenga, V.R., Smith, B.D., Starr,R.F. Transaction costs, tehnological choise and endogenous growth, *Journal of Economic Theory* 67, 1995., стр.153-177
- [87] Cho. Y.J. Inefficiencies from financial liberalization in the absence of well functioning equity marcets, *Yournal of Money, Credit and Banking* 18, 1986, стр.88-102
- [88] Atje R., Јовановић Б.1993. Stock markets and development, *European Economics Rewiew* 37, стр.632-640
- [89] Kairys, Jr., Kruza, R., Kumpins, R. 2000. Winners and losers from the introduction of continuous variable price trading: Evidence from the Riga Stock Exchange, *Journal of Banking and Finance* 24, Elsevier, стр. 603-624.
- [90] Гречић В. 2001. Економија рада, Економски факултет, Београд
- [91] Основе реформе тржишта рада у Србији, Економска политика, бр.2571 од 30.07.2001.
- [92] Економска политика, бр.2572 од 06.08.2001.

- [93] Бајец, Ј., Јоксимовић, Љ. 2001. Савремени привредни системи, ЦИД, Економски факултет, Београд
- [94] Drucker, P. 1961. *The practic of menagement* ,Pan Books Ltd London
- [95] Ивановић П. 1997. „МИСИЈА И ЦИЉЕВИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ“ Стратегијски менаџмент
- [96] Милисављевић М. 2002. Савремени стратегијски менаџмент, Институт за економику и финансије, Београд
- [97] Симић И. 2008. Менаџмент, Економски факултет у Нишу, Ниш
- [98] Јовановић М., Ланговић А., 2001. Стратегијски менаџмент, „Мегатренд“ универзитет примењених наука, Београд

ПРИЛОГ

Веб-сајт приватног предузећа „ПРОДУКТ“ ПЕЧЕЊЕВЦЕ

Фабрика намештаја се простире на површини од 4 хектара. Од чега су око 10.000 квадрата затвореног простора где су смештени погони за плочу и намештај као и стругара. У комплексу се налази и сушара од 400 квадрата. Годишњи прорез трупаца је 15.000 кубика. У нашем производном програму заступљена је буква, храст, јасен и јоха.

Наш асортиман чине:

- газишта за степеништа
- плоче од масива
- паркет
- спаваће, дневне и дечије собе
- трпезарије - столови, клупе и хоклице, комоде, витрине,
- клуб столови
- библиотеке

Оријентисани смо на извоз, пре свега на Немачку, затим Словенију, Грчку, Италију и Данску. Ускоро бићемо на располагању и нашим, домаћим купцима-најпре салоном у оквиру сопствене фабрике, а онда и широм Србије.

Дугогодишњи рад и искуство које смо до сада стекли поучили су нас да је тржиште, као сегмент једног хомогеног процеса на коме се верификују вредности производа и услуга, јако битно за нас и за наше инвеститоре и купце. Наступ на домаћем тржишту нашег предузећа представља искорак у односу на конкуренцију у јужном делу Републике, јер је наш квалитет уочљивији. За разлику од фирми које егзистирају на подручју града Лексовца наши капацитети и обим извршених радова у односу на њих је већи за 30-50%, док смо у области дрвне индустрије својим капацитетима и опремљеношћу испред њих за читавих 100%. Страно тржиште нам такође не преставља непознаницу, јер са нашим иностраним партнерима имамо дугогодишњу сарадњу. То су партнери из Грчке, Немачке, Италије, Аустрије, Француске, Данске, Словеније и Македоније.

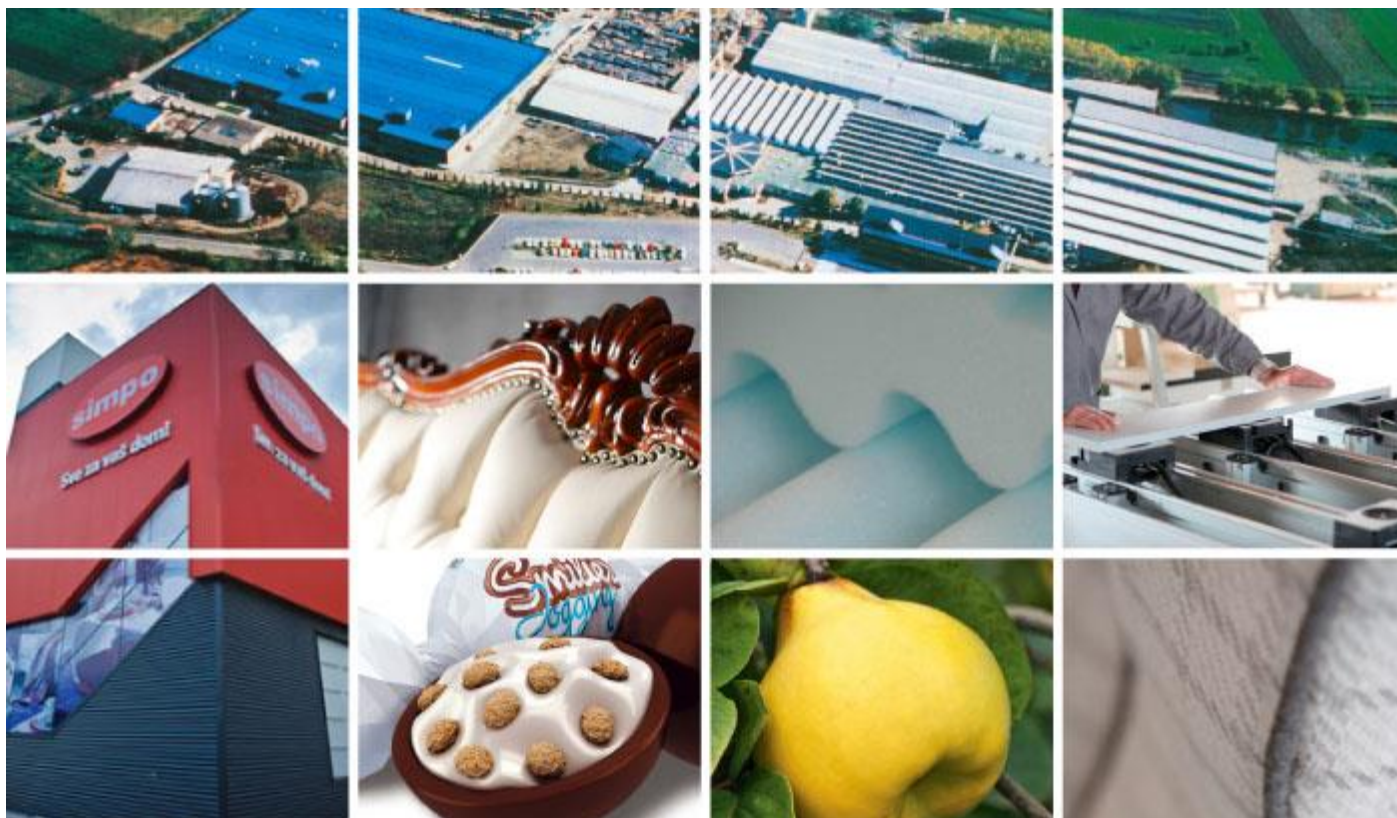
Веб-сајтови холдинг компаније „СИМПО“ ВРАЊЕ

СИМПО ГРУПА

СИМПО група послује у више привредних делатности – производњи и продаји намештаја, индустрији хране, агробизнису и услугама. Основан 1963. као мала фабрика намештаја са 300 радника, данас СИМПО тим чини 5000 сарадника у 30 предузећа и више десетина производних погона. СИМПО је присутан на међународном тржишту више од 40 година, а данас своје производе пласира на три континента света, у преко 30 земаља. Просечан годишњи раст извоза од 20 процената потврђује да је СИМПО препознат као поуздан и тражен партнер од стране иностраних купаца, чији се број повећава сваке године у просеку за 30 одсто.

СИМПО је водећи регионални трговац намештајем и пратећом опремом, са сопственом логистиком и малопродајном мрежом коју чини више од 60 робних кућа и продајних салона у 5 земаља. У широком спектру области у којима послује, СИМПО група своје кључне активности обавља у индустрији намештаја, где спада у ред највећих европских произвођача. У овој делатности имамо потпуно заокружен процес производње, од сировина и репроматеријала па до финланог производа, по чему смо јединствени на европском тржишту. Овакав концепт нам омогућује максималну контролу над квалитетом, трошковима, и just-in-time испоруку, што цене наших производа чини конкурентним на домаћем и интернационалном тржишту.

СИМПО производна филозофија је изграђена на основама које представљају иновативност, флексибилност, прецизност, и константно напредовање кроз имплементацију дизајнерских трендова и савремених модела пословања.



ДЕЛАТНОСТИ

Основна делатност СИМПО Групе је производња и промет намештајем. У овој области спадамо међу ретке компаније у свету које имају потпуно заокружен пословни процес – од производње репроматеријала до готових производа, дистрибуције кроз сопствену регионалну малопродајну мрежу и комерцијалног опремања објеката.

Наше остале делатности укључују индустрију хране, агроиндустрију и услуге. Све делатности организоване су у 80 предузећа и производних јединица које функционишу у оквиру СИМПО пословног система.

ДЕЛАТНОСТ

<http://www.simpogroup.com/detail.php?lan=second&obl=DELATNOST&obl1=>

Индустрија намештаја;

Трговина;

Опремање;

Индустрија хране,

Агроиндустрија,

Услуге.



ИНДУСТРИЈА НАМЕШТАЈА

Са традицијом дугом 50 година, 5.000 запослених радника, потпуно заокруженим пословним процесом, регионалном малопродајном мрежом од 60 робних кућа и салона и извозом у више од 30 земаља, СИМПО Група је један од европских лидера у индустрији намештаја. У 80 предузећа и производних погона производимо све врсте намештаја, елемената ентеријера и душека, као и кључне сировине и репроматеријале – од резане грађе, рамовских конструкција, пена и сунђера свих густина, кламерица и гуртни, до завршних тканина, украсних елемената од масива, декоративног стакла и огледала.