

5th INTERNATIONAL CONFERENCE



LAW, ECONOMY AND MANAGEMENT IN MODERN AMBIENCE

PROCEEDINGS

Vol. 1



Faculty of
Business Studies and Law
Belgrade



University
„Union – Nikola Tesla”
Belgrade



Faculty of
Strategic and Operational Management
Belgrade

UNIVERZITET „UNION – NIKOLA TESLA”, BEOGRAD
Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd
Fakultet za strateški i operativni menadžment, Beograd

Peta međunarodna konferencija

**PRAVO, EKONOMIJA I MENADŽMENT U
SAVREMENIM USLOVIMA
*LEMIMA 2017***

Zbornik radova
Knjiga I

Urednik
Prof. emeritus dr Života Radosavljević

Beograd, 2017

UNIVERSITY „UNION – NIKOLA TESLA”, BELGRADE
Faculty of Business Studies and Law, Belgrade
Faculty of Strategic and Operational Management, Belgrade

5th International Conference

LAW, ECONOMY AND MANAGEMENT IN
MODERN AMBIENCE
LEMIMA 2017

Proceedings
Volume 1

Editor
Professor Emeritus dr Zivota Radosavljević

Belgrade, Serbia, 2017

Izdavač

Univerzitet „Union – Nikola Tesla”, Beograd

Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd

Fakultet za strateški i operativni menadžment, Beograd

Za izdavača

Prof. dr Milan Radosavljević, dekan, Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd

Odgovorni urednici

Akademik prof. dr Vojislav Vučenović, Ekonomski fakultet,
Univerzitet u Beogradu, Beograd, Srbija

Prof. dr Vidoje Vujić, Univerzitet u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu,
Opatija, Hrvatska

Prof. dr Karl Schopf, Akademie für Wissenschaftliche Forschung und Studium, Wien, Austria

Prof. emeritus dr David Dašić, Fakultet za poslovne studije i pravo u Beogradu, Srbija

Профессор Сергей В. Куприянов, д. э. н., Белгородский государственный технологический
университет им. В.Г. Шухова, Белгород, Россия

Prof. dr Alexios Panagopoulos, National College, Patris, Greece

Prof. dr John Ewing Hughson, University of Central Lancashire, United Kingdom

Проф. Юрий А. Дорошенко, д. э. н., Белгородский государственный технологический
университет им. В.Г. Шухова, г. Белгород, Россия

Prof. dr Olja Arsenijević, Fakultet za poslovne studije i pravo u Beogradu, Srbija

Prof. dr Dragana Đurić, Fakultet za poslovne studije i pravo u Beogradu, Srbija

Prof. dr Milan Milošević, Fakultet za poslovne studije i pravo u Beogradu, Srbija

Prof. dr Božidar Forca, Fakultet za poslovne studije i pravo u Beogradu, Srbija

Доц. Наталья Киреенко, Национальной академии наук Беларусь

Prof. dr Iztok Podbregar, Fakultet organizacionih nauka, Kranj, Slovenia

Odobrava

Nastavno-naučno veće Fakulteta za poslovne studije i pravo u Beogradu

Tehnički urednik

Zoran Bojančić

Dizajn korica

Milan Jakovljević

Tiraž

200

Redakcija

Fakultet za poslovne studije i pravo u Beogradu

11070 Beograd, Sajmište 29, Srbija

Tel: (381)(11) 31-31-246

Sajt: www.fpsp.edu.rs

Mejl: lemima@fpsp.edu.rs

Štampa

Beopress, Beograd

ISBN 978-86-87333-78-9

Publishers

University „Union – Nikola Tesla”, Belgrade
 Faculty of Business Studies and Law in Belgrade
 Faculty of Strategic and Operational Management, Belgrade

For publisher

Prof. dr Milan Radosavljević, Dean, Faculty of Business Studies and Law in Belgrade, Serbia

Reviewers

Academic prof. dr Vojislav Vučenović, Faculty of Economics, University of Belgrade, Belgrade,
 Serbia

Prof. dr Vidoje Vujić, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management,
 Opatija, Croatia

Prof. dr Karl Schopf, Akademie für Wissenschaftliche Forschung und Studium, Wien, Austria
 Emeritus, prof. dr David Dašić, Faculty of Business Studies and Law in Belgrade, Serbia
 Профессор Сергей В. Куприянов, д. э. н., Белгородский государственный технологический
 университет им. В.Г. Шухова, Белгород, Россия

Prof. dr Alexios Panagopoulos, National College, Patris, Greece

Prof. dr John Ewing Hughson, University of Central Lancashire, UK

Проф. Юрий А. Дорошенко, д. э. н., Белгородский государственный технологический
 университет им. В.Г. Шухова, г. Белгород, Россия

Prof. dr Olja Arsenijević, Faculty of Business Studies and Law in Belgrade, Serbia

Prof. dr Dragana Đurić, Faculty of Business Studies and Law in Belgrade, Serbia

Prof. dr Milan Milošević, Faculty of Business Studies and Law in Belgrade, Serbia

Prof. dr Božidar Forca, Faculty of Business Studies and Law in Belgrade, Serbia

Доц. Наталья Киреенко, Национальная академия наук Беларусь, Минск, Беларусь

Prof. dr Iztok Podbregar, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia

Admited from

Education Council of Faculty of Business Studies and Law in Belgrade

Technical editor

Zoran Bojanic

Design

Milan Jakovljević

Circulation

200

Editorial office and administration

Faculty of Business Studies and Law in Belgrade

11070 Belgrade, Sajmiste 29, Serbia

Tel: (381)(11) 31-31-246

Website: www.fpsp.edu.rs

E-mail: lemima@fpsp.edu.rs

Printed by

Beopress, Belgrade

ISBN 978-86-87333-78-9

ORGANIZACIONI ODBOR
ORGANIZING COMMITTEE

1. Prof. dr Milan Radosavljević, Faculty for Business Studies and Law, Belgrade, University „Union-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia), Vice-chairman
2. Prof. dr Olja Arsenijević, Faculty for Business Studies and Law, University „Union-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia)
3. Prof. dr Dušan Vasić, Faculty for Business Studies and Law, University „Union-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia)
4. Prof. dr Dragan Golijan, Faculty for Business Studies and Law, University „Union-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia)
5. Prof. dr Maja Andelković, Faculty for Strategic and Operational Management, University „Union-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia)
6. Prof. dr Branko Tešanović, Faculty for Business Studies and Law, University „Union-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia)
7. Prof. dr Radomir Mihajlović, Faculty for Business Studies and Law, University „Union-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia)
8. Doc. dr Ljiljana Stanković, Faculty for Business Studies and Law, University „Union-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia)
9. Doc. dr Balša Kašćelan, Faculty for Business Studies and Law, University „Union-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia)
10. M.Sc. Aleksandar Andelković Faculty for Strategic and Operational Management, Belgrade, University „Union-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia)
11. MA Vladana Lilić, Faculty for Business Studies and Law, University „Union-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia)
12. Dragana Kukić, Faculty for Strategic and Operational Management, Belgrade, University „Union-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia)

NAUČNI ODBOR
SCIENTIFIC COMMITTEE

1. Prof. emeritus dr Života Radosavljević, Dean, Faculty for Business Studies and Law, University „Union-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia), Chairman
2. Prof. dr Vojislav Vučenović, Academician, Faculty for Business Studies and Law, University „Union-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia)
3. Prof. dr Aleksandr Korablev, Faculty for economy and management, Saint Petersburg State Forest Technical University, Saint Petrsburg (Russian Federation)
4. Prof. dr Nada Barac, Faculty of Economics, University of Niš, Niš (Serbia)
5. Prof. dr Leonid Borisenko, Technical University of Mogilev, Mogilev (Belarus)
6. Prof. dr Mikhail V. Burmistr, Academician, Rector, Ukrainian State Chemical Technology University of Dnipropetrovsk, Dnipropetrovsk (Ukraine)
7. Prof. dr Alexander I. Burya, Academician, Dnipropetrovsk State Agrarian University, Dnipropetrovsk (Ukraine)
8. Prof. dr Vidoje Vujić, University of Rijeka, Faculty of Tourisma and Hospitality Management, Opatija (Croatia)
9. Prof. dr Svetlana Terescenko, Faculty for Economy and Management, Saint Petrsburg State Forest Technical University, Saint Petrsburg (Russian Federation)
10. Prof. dr Alexios Panagopoulos, National College Patris, Patris (Greece)
11. Prof. dr Raycho Ilarionov, Technical University of Gadrovo (Bulgaria)
12. Prof. dr Valentin Nedeff, University of Bacău, Bacău (Romania)
13. Prof. dr Anuta Georgieva Nikolova, Faculty of Economics, Technical University of Gabrovo, Gabrovo (Bulgaria)
14. Prof. dr Ľubica Palatinusová, Faculty of Informatics and Information Technologies, Slovak University of Technology in Bratislava, Bratislava (Slovakia)
15. Prof. dr Nam Kyu Park, Tongmyong University, Busan (Korea)
16. Prof. dr Georgios Petropoulos, Faculty of Mechanical & Industrial Engineering, University of Thessaly, Volos (Greece)
17. Prof. dr Narcisa Popescu, University Politehnica, Bucharest (Romania)
18. Prof. dr Sergiy Pryimenko, Economics and Arts Faculty, Donbass State Machinery Academy, Kramatorsk (Ukraine)
19. Prof. dr Milorad Rašković, Maritime Faculty, University of Montenegro, Kotor (Montenegro)
20. Prof. dr Alessandro Ruggiero, Faculty of Mechanical Engineering, University of Salermo, Fisciano (Italy)
21. Prof. dr Dong-Keun Ryoo, College of International Studies, Korea Maritime University, Busan (Korea)
22. Prof. dr Igor Sazonov, Technical University of Mogilev, Mogilev (Belarus)

23. Prof. dr Adolfo Senatore, Faculty of Mechanical Engineering, University of Salermo, Fisciano (Italy)
24. Prof. dr Mirko Soković, Faculty of Mechanical Engineering, University of Ljubljana, Ljubljana (Slovenia)
25. Prof. dr Mirela Toth-Tascau, Faculty of Mechanical Engineering, Politehnica University of Timișoara, Timișoara (Romania)
26. Prof. Ovidiu-Leonard Turcu, Faculty of Economics, Bacău University, Bacău (Romania)
27. Prof. dr Nikolaos Vaxevanidis, Institute of Pedagogical & Technological Education N. Heraklion Attikis (Greece)
28. Prof. dr Milan Vukčević, Faculty of Mechanical Engineering, University of Podgorica, Podgorica (Montenegro)
29. Prof. dr Sergey Kupriyanov, Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod (Russia)
30. Doc. dr Evgeniya Nikiforova, Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod (Russia)
31. Doc. dr Irina Somina, Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod (Russia)
32. Doc. dr Elena Stryabkova, Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod (Russia)
33. Prof. dr Zoran Vukčević, Podgorica (Montenegro)
34. Prof. dr Radoje Zečević, Faculty for Business Studies and Law, University „Union-Nikola Tesla“, Belgrade (Serbia)
35. Prof. dr Valeriy Chesnokov, Faculty for Economy, St Petersburg State University of Service and Economics, Syktyvkar branch, Komi Republic (Russian Federation)
36. Prof. dr Karl Schopf, Faculty of Security and Diplomacy, Vienna (Austria)
37. Prof. dr Primož Dolenc, Faculty of Management, Koper (Slovenia)
38. Prof. dr Viacheslav Soloviov, National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv (Ukraine)
39. Prof. dr Valery Prokoshin, Belarusian Republican Foundation for fundamental Research Minsk (Belarus)
40. Doc. dr Roman Zaec, Dobrov Center for Scientific and Technological Potential and History studies at the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv (Ukraine)
41. Prof. dr Nikolai Polyansky, Saint Petersburg Agrarian University, Sankt Petersburg (Russian Federation)
42. Prof. dr Aleksandr Aleksseev, Saint Petersburg State Forest Technical Academy, Saint Petersburg (Russian Federation)
43. Prof. dr Volodymyr Denysyuk, Dobrov Center for Scientific and Technological Potential and History studies at the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv (Ukraine)
44. Prof. dr Sead Dizdarević, Bosnian and Herzegovina Farliament of the Federation of Bosnia and Herzegovina, Sarajevo (Bosnia and Herzegovina)

45. Prof. dr Natalia Speranskaya, Faculty for economy and management, Saint Petersburg State Forest Technical University, Saint Petersburg (Russian Federation)
46. Prof. dr Herbert Strunz, University of Vienna(Austria)
47. Prof. dr Anatoliy Kolot, Prorector, Kyiv National Economic University, Kyiv (Ukraine)
48. Prof. dr Friedbert Bombasch Facultat Ressource Management, University of Applied Sciences and Arts, Grottingen (Germany)
49. Prof. dr Yuri Doroshenko, Belgorod State Technological University, named after V.G. Shukov, Belgorod (Rusia)
50. Prof. dr Ludmila Dobanova, President of Members Board, National Academy of Sciences, Kyiv (Ukraine)
51. Prof. dr Natalia Vudenko, Kyiv State Economic University, Kyiv (Ukraine)
52. Prof. dr Rok Strašek, Faculty of Management, Koper (Slovenia)
53. Prof. dr Matjaž Novak, Faculty of Management, Koper (Slovenia)
54. Doc. dr Tatyana Sobolieva, State Higher Education Establishment Vadym Getman Kyiv National Economic University, Kyiv (Ukraine)
55. Prof. dr Vladimir Parkhomenko, Institut of Intelectual Property and Law, Kiyv (Ukraine)
56. Prof. dr Milan Milošević, Faculty for Business Studies and Law, University „Union-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia)
57. Prof. dr Dragana Đuric, Faculty for Business Studies and Law, University „Union-Nikola Tesla”, Belgrade (Serbia)

KONFERENCIJU PODRŽALI
SPONSORSHIP ORGANIZATION

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE
REPUBLIC SERBIA



PREDGOVOR

Dobro došli na jubilarnu Petu Međunarodnu naučnu konferenciju LEMIMA 2017. godine. Međunarodna naučna konferencija se održava pod dosadašnjim nazivom: „Pravo, ekonomija i menadžment u savremenim uslovima“. Ciljevi koje su postavljeni prilikom akreditacije ove konferencije ostali su isti, a to je da se svake godine na Fakultetu za poslovne studije i pravo i Fakulteta za strateški i operativni menadžment koji se nalaze u sastavu Univerziteta "Union - Nikola Tesla" razmatra stanje prava, ekonomije, menadžmenta, inženjerstva i informacionih tehnologija u konkretnom vremenu. Drugi cilj je da se pokaže i dokaže uticaj ovih nauka na savremena politička, društvena, ekonomska, kulturološko-sociološka i druga kretanja na globalnom, regionalnom, nacionalnom, ali i na mezo nivoima, kao što su korporativni i drugi sistemi. Pokazuje se da pomenute nauke imaju dominantan uticaj na ukupno stanje privrede i društva i da će od njihovog kvaliteta, pre svega njihove praktične primene, u velikoj meri zavisiti funkcionisanje svih segmenata nacionalnih privreda i društava. Ukoliko se ove nauke integriru i ukoliko se u njihovom korišćenju primeni holističko sistemski koncept, mogu se ostvariti neslućeni efekti.

Iskustva i saznanja koja su stečena na prethodnim međunarodnim naučnim konferencijama nisu ispoljila značajniji pozitivan uticaj na ukupna društveno-ekonomska kretanja, kako na globalnom, tako i na nacionalnom nivou. Nakon završetka svake međunarodne naučne konferencije učesnici su dobijali novu snagu ili nove informacije za određena činjenja, ili nečinjenja. Međutim, svakim početkom nove međunarodne naučne konferencije, stanje na globalnom, ili regionalnom, odnosno nacionalnim nivoima, stanje po pitanju pravnog, ekonomskog, upravljačkog, kulturološkog ambijenta je bilo na nivou iz prošlog vremena, ili čak i lošije u odnosu na prethodni period. Od završetka naše prethodne konferencije došlo je do još jače polarizacije na međunarodnom nivou, proširili su se konflikti i ratni sukobi, terorizam je uzeo još većeg maha, jedinstvo Evropske unije je dovedeno u pitanje, talas izbeglica se povećao sa tragičnim ishodima, broj siromašnih i gladnih na globalnom nivou se povećao, a koncentracija bogatstva u manjem broju ljudi je sve prisutnija.

Time se dolazi do logičnog zaključka da nauka, pa i naše međunarodne naučne konferencije nisu ispunile svoje ciljeve, jer se uspeh nekog skupa ne meri brojem diskusija, obimom zbornika, dobro dizajniranim prezentacijama, dobrom organizacijom, već pre svega ostvarenim efektima. Sa ovog stanovišta, ovu, pa i druge međunarodne konferencije nije trebalo ni držati, utoliko pre što su poslednje vreme preplavile stručnu i naučnu javnost, više iz pomodarstva, nego što se na njima naučno i stručno raspravlja i daje doprinos.

Međutim, alternativa ne raditi i odustati od svog entuzijazma nije realna, a sa stanovišta

budućnosti je neprihvatljiva. Svaka akcija i napor nosi rizike i neizvesnost, ali su rizici komfora i neaktivnosti daleko veći. Naučni radnici nemaju pravo na ovakvo ponašanje, jer sve što je stvoreno na zemaljskoj kugli, rezultat je struke i nauke, odnosno učenog čoveka. Za postojeće stanje kriva je i nauka, ali postojeće loše stanje može ispraviti samo nauka, kao najviši nivo ljudskog znanja.

Otuda i opravdanost za održavanje ove Međunarodne naučne konferencije, na kojoj će se razmeniti informacije o pojedinim pitanjima, gde ćemo doći do novih ideja i videti drugačiji način razmišljanja, što unapređuje nauku, a često i razbija stereotipe. Dakako, međunarodne konferencije i drugi skupovi su mesta na kojima se naučnici upoznaju, diskutuju, da bi se bolje razumeli. To su mesta na kojima se osvežavaju stara, ali i stvaraju nova prijateljstva. Rečju, naučne konferencije su mesta na kojim se širi pozitivna energija i na kojima je nemoguće ostati neutralan, ili indiferentan u prisustvu učenih osoba sa pozitivnim stavom i posvećenih novim saznanjima. Dakle, treba bežati od malih ljudi, jer u prisustvu velikih i učenih ljudi, učiniće se pojedincima da i oni mogu biti učeni i veliki. Pokazuje se da je danas nemoguće, a pitanje je da li je to ikada bilo moguće „živeti sa kokoškama, a leteti sa orlovima.“ U perspektivi ova sintagma će dobiti na još većem značaju. Zato je imalo i u budućnosti će imati smisla organizovati ovakve i slične skupove, uključivanjem što većeg broja naučnih radnika, a pre svega mladih istraživača i entuzijasta.

Na Petoj međunarodnoj naučnoj konferenciji LEMIMA 2017. učestvuju naučni radnici sa radovima iz Evrope, Amerike, Australije, Azije, naučni radnici iz regionala i bivše SFRJ, ali i studenti sa Fakulteta za poslovne studije i pravo i Fakulteta za strateški i operativni menadžment iz Beograda. Na ovaj način se obezbeđuje širenje ideja i informacija, ali i naučni podmladak da nastavi tradiciju održavanja naučnih skupova i međusobnih druženja na nacionalnom ili međunarodnom nivou.

Za ovu Međunarodnu naučnu konferenciju prijavljeno je ukupno 111 radova. Od ovog broja 15% radova je odbijeno, što zbog lošeg kvaliteta, što zbog plagiranosti, tako da je u zbornicima (1 i 2) objavljeno 99 radova. Svi radovi su prošli softversku proveru na plagijat uz ocenu da je ove, u odnosu na prošlu godinu, bilo daleko manje vraćenih radova zbog plagiranosti. Ipak, organizator će i na narednim međunarodnim konferencijama raditi na permanentnom podizanju standarda kvaliteta radova.

Organizacioni odbor svim učesnicima Međunarodne naučne konferencije LEMIMA 2017. želi prijatan i udoban boravak u Srbiji i Beogradu, sa željom da se još dugo godina družimo i razmenjujemo znanja i iskustva.

Beograd, 20-22. april 2017. god.

*Predsednik naučnog odbora
Emiritus prof. dr Života Radosavljević*

FOREWORD

Welcome to the fifth anniversary of International Scientific Conference LEMIMA 2017. The International scientific conference is held under the previous title: "Law, Economics and Management in modern conditions." The goals that were set at the conference accreditation have remained the same, which is that every year Faculty of Business Studies and Law and Faculty of strategic and operational management, within the University 'Union - Nikola Tesla', examines the state of law, economics, management, engineering and information technology nowadays. Another goal is to demonstrate and prove the influence of these sciences on contemporary political, social, economic, cultural-sociological and other movements on the global, regional, national, or onmiddle levels, such as corporate and other systems. The aforementioned sciences have had a dominant impact on the overall situation of economy and society and the functioning of all segments of national economies and societies to a large extent will depend on. their quality, especially their practical application. If these sciences integrate and implement a holistic systematic concept, unimaginable effects can be achieved.

The experience and knowledge acquired in former international scientific conferences have not exhibit a significant positive impact on the overall socio - economic developments, both on global and national levels. After completion of each of the international scientific conference, participants gained new strength and new information for specific action, or inaction. However, at the beginning of each new international scientific conference, the situation on the global, or regional, or national level, the situation concerning legal, economic, administrative, cultural environment was the same as in the past, or even worse than in the previous period. Since the end of our last conference an even stronger polarization on the international level has happened, conflicts and warhave expanded, terrorism has taken an even greater hold, EU unity is called into question, a wave of refugees has increased with tragic outcomes, the number of poor and hungry globally has increased and the concentration of wealth in a small number of people is more and more obvious.

This leads to a logical conclusion that science, as well as our international scientific conference failed to meet their goals, because the success of a meetingis not measured by the number of discussions, the scope of proceedings, well-designed presentations, good organization, but primarily by the generated effects. From this point of view, this conference, as well as other international ones should not have been held, especially since such conferences have recently flooded the professional and scientific community; they were heldout of fashion rather than of scientific and professional cause, which effected neither serious debate nor contribution.

However, the alternative of not working and giving up enthusiasm is not real, also from

the standpoint of future – unacceptable. Every action and effort carries risks and uncertainty, but the risks of comfort and inactivity are much higher. Scientific workers are not entitled to such behavior, because everything created on Earth, it is the result of science and profession, ie. learned man. Science is to blame for the existing situation, but the existing bad situation can be corrected only by science as the highest level of human knowledge.

Hence the justification for holding the International scientific conference where we shall exchange information on specific issues, think out new ideas and a different way of thinking, which promotes science and often breaks stereotypes. Of course, international conferences and other meetings are places where scientists meet, discussing in order to understand each other better. These are the places where old friendships refresh and new ones begin. In a nutshell, scientific conferences are places that spread positive energy and where it is impossible to remain neutral or indifferent in the presence of learned people with positive attitude and dedicated to new knowledge. So, we should distance ourselves from small people, because in the presence of great and learned men, individuals will have a sense of greatness. It turns out that today is impossible, but the question is whether it has ever been possible to "live with chickens and fly with eagles." In the future, this phrase will gain even greater significance. Therefore it will make sense to organize these and similar events in the future including a large number of scientific workers, primarily young researchers and enthusiasts.

At the Fifth International scientific conference LEMIMA 2017 there are scientists and papers from Europe, America, Australia, Asia, from the region and the former Yugoslavia, but also students from the Faculty of Business Studies and Law and Faculty for Strategic and Operational Management in Belgrade. In this way we ensure dissemination of ideas and information, and also scientific youth to maintain the tradition of holding conferences and mutual connections at national or international level.

For this international scientific conference 111 papers were received. 15% of papers were rejected because of poor quality or plagiarism, so the conference proceedings (1 and 2) include 99 papers. All papers were subjected to plagiarism checking software and, in comparison to the last year, a smaller number of papers were rejected due to plagiarism. The organizer will continue to work on raising the standards of paper quality at the future international conferences.

The Organizing Committee to all participants of the International Scientific Conference LEMIMA 2017 wishes a pleasant and comfortable stay in Serbia and Belgrade, with desire to keep connected for many years and share knowledge and experience.

20-22 April 2017, Belgrade

THE SCIENTIFIC COMMITTEE
Emiritus Života Radosavljević, PhD

ПРЕДИСЛОВИЕ

Добро пожаловать на юбилейную Пятую Международную научную конференцию ЛЕМИА 2017года. Международная научно-практическая конференция проводится под названием „Право, экономика и управление в современных условиях. Основные задачи, поставленные при аккредитации указанной конференции остались прежними: каждый год на Факультете бизнеса и права и Факультете для стратегического и оперативного управления, которые находятся в составе Университета „Унион - Никола Тесла“ рассматривается состояние права, экономики, менеджмента, техники и информационных технологий в конкретном времени. Вторая цель заключается в том, чтобы показать и доказать влияние этих наук на современные политические, социальные, экономические, культурно-социологические и другие движения как на глобальном, региональном, национальном, так и мезо-уровнях, таких как корпоративные и другие системы. При этом совершенно очевидно, что упомянутые выше науки оказывают доминирующее влияние на общую ситуацию в экономике и обществе, что их качество, особенно их практическое применение, в значительной степени обусловит функционирование всех сегментов национальной экономики и общества в целом. Интегрированием этих наук и с применением целостной системной концепции, можно достичь невообразимых эффектов.

Опыт и знания, приобретенные на предыдущих международных научных конференциях, не оказали значительное положительное влияние на общее социально – экономические движения, как на глобальном, так и на национальном уровне. После завершения каждой международной научно-практической конференции участники получали новые силы или новые сведения за определенные действия или недействия. Тем не менее, с каждым началом новой международной научно-практической конференции, ситуация на глобальном или региональном, или национальном уровнях, состоянию по вопросу юридического, экономического, управленческого, культурной среды осталось на прежнем уровне, или даже хуже, по сравнению с предыдущим периодом. Период от окончания нашей предыдущей конференции был отмечен еще более сильной поляризацией на международном уровне, расширением конфликтов и военных действий, усилением террористических актов, вопросом дальнейшего выживания Европейского союза, увеличение наплыва беженцев с трагическим последствиями, ростом числа бедных и голодающих во всем мире, и растущей концентрацией богатства в руках меньшего числа людей.

Сам собой навязывается логичный вывод, что наука, в этом смысле и наши международные научные конференции не достигли своей цели, ибо для достижении успеха встречи менее важно количество дискуссий, объем сборника, хорошо разработанные презентации, хорошая организация, успех встречи это прежде всего, сгенерированные эффекты. С этой точки зрения, как эту, так и другие международные конференции утратили свое значение, особенно потому, что в последнее время они затопили профессиональную и научную общественность, более из моды, без научных и экспертных обсуждений и предоставления своего вклада.

Однако, с другой стороны - не работать и отказаться от своего энтузиазма не реально, а с точки зрения будущего - недопустимо. Каждое действие и усилие, несут в себе риски и неопределенность, но риски комфорта и бездействия гораздо выше. Научные работники не имеют право на такое поведение, потому что все, созданное на земле, результат научной и профессиональной деятельности ученых. Для нынешней ситуации виновата и наука, в то же время существующее плохое состояние может исправить только наука, как высший уровень человеческого знания.

Отсюда и основание для поддержания Международной научно-практической конференции, в ходе которой участники будут обмениваться информацией по определенным вопросам, генерировать новые идеи, и услышать другой образ мышления, что продвигает науку, а часто иломает стереотипы. Конечно, международные конференции и другие встречи являются местами, на которых ученые знакомятся, обсуждают, чтобы лучше понять друг друга. Это места, на которых можно обновлять старые, но и устанавливать новые дружеские отношения. Словом, научные конференции - место на которых распространяется положительная энергия, и где невозможно оставаться нейтральным, или безразличным в присутствии людей, с позитивным настроем и посвященных новым знаниям. Таким образом, нужно быть подальше от маленьких людей, в кругу передовых, образованных людей, создается впечатление, что и сами могут стать учеными и большими. «Хотите летать с орлами, не паситесь с индуками! ». В перспективе эта фраза получит еще большее значение. Потому, есть смысл организовывать в данный момент и в будущем будет смысл организовать эти и подобные встречи, включив как можно большее число научных работников, и, в первую очередь, молодых исследователей и энтузиастов.

На Пятой международной научно-практической конференции ЛЕМИМА 2017 представляют свои статьи научные работники из Европы, Америки, Австралии, Азии, ученые из региона и бывшей СФРЮ, но и студенты Факультета бизнеса и права и Факультета для стратегического и оперативного управления в Белграде. Таким образом, обеспечивается распространение идей и информации, но и научная молодежь, которая должна продолжить традицию проведения научных встреч и взаимных общений на национальном или международном уровне.

Для участия на Пятой международной научно-практической конференции ЛЕМИМА 2017 предоставлено 111 статей. Из-за низкого качества и плагиата отклонено 15% полученных работ, в сборниках (1 и 2) опубликовано 99 статей. Все статьи прошли программную проверку на антиплагиат. Следует отметить, что в этом году по сравнению с прошлым гораздо меньше возвращенных статей из-за плагиата. Тем не менее, организатор будет и в будущих международных конференциях работать на постоянном повышении стандартов качества статей.

Организационный комитет всем участникам Международной научной конференции ЛЕМИМА 2017 желает приятного и комфортного пребывания в Сербии и Белграде, много лет общения и обмена опытом и знаниями.

Белград с 20 по 22 апреля 2017 г.

Председатель научного комитета

заслуженный профессор

Живота Радосавлевич, д.э.н.

SADRŽAJ CONTENTS

PREDGOVOR	11
FOREWORD	13
ПРЕДИСЛОВИЕ	15
PLENARY SESSION (INVITATION PAPERS)	21
PREDUZETNIČKO OBRAZOVANJE U ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA	23
Olja Arsenijević, Maja Dimić	
АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ РЕГИОНА	35
Юрий Дорошенко, Ирина Малыхина, Александр Анджелевич	
РОЛЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РАЗВИТИИ КАРЬЕРЫ	43
Алла Ким, Наталья Хон, Нур Бакбергенов	
ZNAČAJ PRAVNOG SHVATANJA VRHOVNOG KASACIONOG SUDA I KOMENTAR METODOLOGIJE OBRAČUNA NOVČANE NAKNADE ZA SLUČAJ NEZAPOSENOSTI	49
Balša Kašćelan, Miloš Stevović	
SYSTEMS ANALYSIS OF POLITICAL E-MARKETING AND PERSONAL BRANDING IN THE USA PRESIDENTIAL ELECTIONS OF 2016	57
Radomir Mihajlović, Lyudmila Zharova, Jelena Mihajlović, Vito Leggio	
CLEAN ENERGY FOR CLEANER ENVIRONMENT	73
Nedeljka Rosic	
VIZUELIZACIJOM I VIZIJOM DO POSLOVNE USPEŠNOSTI I IZVRSNOSTI.....	81
Milan Radosavljević, Maja Andđelković, Tatjana Soboljeva	
STRATEŠKE GREŠKE U STRATEGIJI I STRATEŠKOM MENADŽMENTU	91
Života Radosavljević, Aleksandar Andđelković, Jurij Dorošenko	
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ ОТКРЫТЫХ ИННОВАЦИЙ	105
Татьяна Соболева, Милан Радосавлевич	
INTEGRATION OF REFUGEE CHILDREN.....	115
Polona Sprajc, Iztok Podbregar	

PAPERS	123
MISIJA KAO VODIČ STRATEŠKOG MENADŽMENTA.....	125
Dragana Radosavljević, Aleksandar Andelković, Sergej Kuprijanov	
MOŽE LI SE BEZ STRATEGIJE I STRATEŠKOG MENADŽMENTA?	133
Maja Andelković, Milan Radosavljević, Edita Kastratović	
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ РЕЛИГИОЗНЫХ ОБЩИН (НА ПРИМЕРЕ ФИЛОСОФИИ И ПРАКТИКИ СТАРООБРЯДЧЕСТВА)	141
Михаил Арефьев, Антонина Давыденкова	
NETWORK EFFICIENCY MANAGEMENT AS A MANAGEMENT INNOVATION	151
Ekaterina Azimina	
MERDŽERI I AKVIZICIJE KAO METODI KORPORATIVNOG RESTRUKTURIRANJA	159
Violeta Babić, Aleksandra Gajdobrański, Vera Krmpot	
РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ НА ПОСТ-СОВЕТСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ: НА ПРИМЕРЕ РОССИИ, КАЗАХСТАНА 1995 -2015	169
Нур Бакбергенов, Ева Ким	
ОСОБЕННОСТИ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ ОБОСТРЕНИЯ ВНЕШНИХ РИСКОВ.....	179
Гульнара Балабанова, Татьяна Давыденко, Лариса Журавлева	
ЦЕННОСТЬ ПРОЕКТА: СОВРЕМЕННАЯ ТРАКТОВКА И СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ	187
Лдмила Батенко, Анастасия Лезина	
БЕНЧМАРКИНГ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ	197
Ирина Белинская	
ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	205
Эдуард Безуглый, Вячеслав Шахов	
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ: СУЩНОСТЬ, БАЗОВЫЕ КАТЕГОРИИ, ВИДЫ	213
Юлия Безуглова, Татьяна Иголкина	
UVODENJE SISTEMA ENERGETSKOG MENADŽMENTA I INFORMACIONOG SISTEMA ZA POVEĆANJE ENERGETSKE EFIKASNOSTI.....	221
Irena Canić, Radoje Cvejić, Maja Lazić, Srećko Stamenković, Dragan Nikolić	

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СИСТЕМА В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ ЛИДЕРОВ РЕГИОНАЛЬНОЙ АДМИНИСТРАТИВНО-ПОЛИТИЧЕСКОЙ ЭЛИТЫ РОССИЙСКОГО СЕВЕРА И ЧАСТИ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ.....	229
Анна Чарина	
MODEL INFORMACIONOG SISTEMA ZA UPRAVLJANJE ODRŽAVANJEM U TRANSPORTNOM PREDUZEĆU	235
Radoje Cvejić, Dragan R. Avramović, Stefan Cvejić, Duško Kostić	
JAVNI SEKTOR KAO POSEBNA MOGUĆNOST SRBIJE ZA PRIVLAČENJE STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA	247
Milijana Danevska, Ljupka Petrevska, Vladan Stanković	
NARKOANALIZA KAO SREDSTVO IZNUĐIVANJA ISKAZA U KRIVIČNOM POSTUPKU.....	253
Almin Dautbegović , Milan Milošević, Ivana Milošević	
DOKTRINA "PLODOVA OTROVNE VOĆKE" U KRIVIČNOM PROCESNOM PRAVU.....	259
Jelena Đorđević	
SPECIFIČNOST UPRAVLJANJA STRATEGIJSKIM PROMENAMA U USLOVIMA KRIZE ...	265
Gordana Đuretić, Aleksios Panagopoulos	
STEPEN SVESTI O PROJEKTNOM UPRAVLJANJU PO GENERACIJAMA U SRBIJI	271
Miodrag Đžodžo, Milica Kaličanin	
ПРОЕКТНО FINANSIRANJE - ПОНУДА БАНАКА У СРБИЈИ	279
Miodrag Đžodžo, Milica Kaličanin	
АГРАРНАЯ ЭКОНОМИКА РОССИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	287
Галина Ефимова, Светлана Ефимова	
MAJOR TRENDS OF POPULATION'S DEVELOPMENT OF CITIES AND URBAN-TYPE SETTLEMENTS IN THE RUSSIAN ARCTIC.....	297
Viktor Fauzer, Tatyana Lytkina, Galina Fauzer	
STATE MANAGEMENT OF FORCED MIGRATION AS A METHOD OF DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN NORTH IN THE 1930-1950.....	307
Tatyana Lytkina, Viktor Fauzer, Lyubov Kuratova	
PRODUKTIVNOST I TROŠKOVI KAO VAŽNI DRUŠTVENO-EKONOMSKI ASPEKTI PRIVREĐIVANJA.....	317
Aleksandra Gajdobrański, Vera Krmpot, Violeta Babić	
PROBLEMS OF EVALUATING THE TAX BURDEN LEVEL IN UKRAINE	327
Yaroslava Glushchenko	

USTAVNI SUD U ZAŠTITI USTAVNOSTI I ZAKONITOSTI U REPUBLICI SRPSKOJ	335
Dragan Golijan, Jelena Golijan	
ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО XX ВЕКА О ПЕНСИОННОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ В РОССИИ (ИСТОРИКО-ПРАВОВОЙ АСПЕКТ).....	341
Алексей Гарявин, Вячеслав Миловидов	
МИГРАЦИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ СТРАН ТОП-10 В РАЗВИТИИ ГЛОБАЛИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ	353
Ирина Гринько	
ANALIZA RAZLIČITIH BEZBEDNOSNIH I MORALNIH PERSPEKTIVA UPOTREBE INTERNETA	361
Dejan Ilić, Branko Marković, Nikolaj Ivannikov	
POSLOVNI ZNAČAJ PROCESA PROMENE ORGANIZACIONE KULTURE	371
Nikolaj Ivannikov, Nevena Krasulja, Nenad Vujić	
KRIZNI MENADŽMENT-NOVA PARADIGMA ZA NOVO POSLOVANJE	381
Milan Janković, Nikolaj Ivannikov	
PRAVNI I EKONOMSKI PROBLEMI ZEMALJA U TRANZICIJI	391
Milan Janković	

PLENARY SESSION (INVITATION PAPERS)

PREDUZETNIČKO OBRAZOVANJE U ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA

Olja Arsenijević¹, Maja Dimić²

¹ Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd, SRBIJA, e-mail: olja.arsenijevic@fbsp.edu.rs

² Fakultet za strateški i operativni menadžment, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd, SRBIJA, e-mail: maja.dimic@fbsp.edu.rs

Apstrakt: U radu je prikazan komparativni pregled strategija, dat je presek stanja preduzetničkog obrazovanja u odabranim zemljama zapadnog Balkana (Srbija, Crna Gora, Makedonija, Bosna i Hercegovina i Albanija) i predstavljena je hronologija regulatornih okvira za razvoj preduzetništva i preduzetničkog obrazovanja u zemljama članicama Evropske unije. Preduzetničko obrazovanje u zemljama zapadnog Balkana se razvija proteklih petnaest godina, što potvrđuje činjenica da se svake godine beleži povećanje broja obrazovnih programa u oblasti preduzetništva. Ipak, ovaj segment obrazovanja trenutno je nedovoljno razvijen (predstavlja novinu) u zemljama zapadnog Balkana i kaska za razvijenim zemljama. U tom kontekstu, potrebno je da Vlade zemalja regionala nastave sa reformama u sistemu obrazovanja u cilju integracije preduzetništva na svim nivoima formalnog i neformalnog obrazovanja.

Ključne reči: preduzetništvo, preduzetničko obrazovanje, celoživotno učenje, strategije, zemlje zapadnog Balkana

UVOD

Sektor malih i srednjih preduzeća i preduzetništvo predstavlja 99% ukupnog broja privrednih entiteta (19 miliona firmi) kako u zemljama Evropske unije, tako i u regionu zapadnog Balkana (Srbija, Crna Gora, Makedonija, Bosna i Hercegovina i Albanija) i upošljava približno dve trećine radno sposobnog stanovništva (oko 75 miliona ljudi). S tim u vezi, ističe se važnost preduzetništva za razvoj regionala kroz uspostavljanje ekonomsko-obrazovnih konekcija između analiziranih zemalja, kao i uspostavljanje veze na relaciji privreda -obrazovne ustanove u svakoj zemlji regionala zapadnog Balkana.

Preduzetništvo je prepoznato kao osnovna veština u procesu celoživotnog obrazovanja, zbog čega se obrazovanje za preduzetništvo promoviše i praktično realizuje u

ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN WESTERN BALKAN COUNTRIES

Olja Arsenijevic¹, Maja Dimic²

¹ Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade, SERBIA, e-mail:olja.arsenijevic@fpsp.edu.rs

² Faculty for Strategic and Operational Management, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade, SERBIA, e-mail: maja.dimic@fpsp.edu.rs

Abstract: This paper presents a comparative overview of the strategies, an insight into the state of entrepreneurship education in selected countries of the Western Balkans is given (Serbia, Montenegro, Macedonia, Bosnia and Herzegovina and Albania) the chronology of the regulatory framework for the development of entrepreneurship and entrepreneurial education in the member countries of the European Union is presented. Entrepreneurial Education in the Western Balkans is developing over the past fifteen years as evidenced by the fact that every year an increase in the number of educational programs in the field of entrepreneurship is recorded. However, this segment of education is currently under-developed (represents innovation) in the Western Balkans and lags behind developed countries. In this context, it is necessary that the governments of the region continue reforms in the education system in order to integrate entrepreneurship at all levels of formal and informal education.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurship education, lifelong learning, strategies, Western Balkans countries

obrazovnom sistemu zemalja EU na svim nivoima formalnog (od osnovnog školstva do univerzitskog nivoa) i neformalnog obrazovanja. [Vukmirović & Vukmirović, 2012] Uvođenje preduzetništva na svim nivoima obrazovanja je strateška obaveza promovisanja preduzetničkog obrazovanja u zemaljama Evropske unije, a ujedno kao modul u obrazovnom sistemu doprinosi razvoju preduzetničkog stava kod mladih, razvoju kreativnosti i inovativnosti bez straha za preuzimanje rizika.

U izveštajima relevantih međunarodnih institucija [OECD,WEF] razvoj preduzetničkog obrazovanja u zemljama zapadnog Balkana je pozitivno ocjenjen. Zaključeno je da je u proteklih petnaest godina ostvaren značajan napredak u ovom polju, što je pozitivna vest, budući da razvoj preduzetničkog obrazovanja kao i rast broja preduzetničkih programa u obrazovnim sistemima predstavlja generator ekonomskog razvoja regiona zapadnog Balkana. U tom kontekstu, iako se obrazovni programi međusobno razlikuju po sadržaju kurikuluma i metodologiji izvođenja nastave [Holmgren & From, 2005], ono što im je zajedničko je činjenica da se sprovode sa ciljem povećanja ekonomskog rasta i stope zaposlenosti (i samozapošljavanja). Iako su se određene pozitivne promene dogodile, činjenica je da preduzetničko obrazovanje, za razliku od biznis ili ekonomskih studija, predstavlja novinu u obrazovnom sistemu u regionu zapadnog Balkana.

Naučna literatura i praksa podržavaju razvoj preduzetničkog obrazovanja. U tom kontekstu, preduzetničko obrazovanje se ubraja u ključne faktore koji utiču na opstanak poslovanja firmi, poslovne performanse preduzeća i sprovođenje inovacija u firmama [Gray & Mabey, 2005; Maes et al, 2005]. Drugim rečima, usled sve turbulentnijeg tržišnog okruženja i procesa globalizacije, nepostojanje preduzetničkog duha i nedovoljno razvijena svest o značaju inovacija, dovodi u pitanje opstanak preduzetnika na tržištu. Uspeh malih i srednjih preduzeća u mnogome zavisi od preduzetničkog obrazovanja vlasnika firme [Loewe et al, 2013]. Dodatno, Kirbi navodi da obrazovanje ima ključnu ulogu u stvaranju preduzetničkog društva i preduzetničke kulture. Investiranje u razvoj preduzetničkog obrazovanja kao i u visoko obrazovanje trebalo bi da doprinese dugoročno pozitivnom trendu u sveri preduzetništva [Galloway & Brown, 2002; Hegarty & Jones, 2008]. Finansiranje preduzetničkih poduhvatova „iz klupe“ upravo predstavlja model dobre prakse na relaciji privreda - obrazovanje.

PREDUZETNIČKO OBRAZOVANJE I REGULATORNI OKVIRI ZA NJEGOV RAZVOJ

Koncept preduzetničkog obrazovanja predstavlja novu naučnu disciplinu u oblasti preduzetništva. Ne iznenađuje činjenica da još uvek ne postoji jedinstvena definicija preduzetničkog obrazovanja, odnosno postoje različita shvatanja autora šta bi trebalo da bude cilj preduzetničkog obrazovanja. U tom kontekstu, grupa autora [Holmgren & From, 2005] preduzetničko obrazovanje vezuje za pokretanje i razvoj firme (uži koncept), dok druga grupa autora posmatra preduzetničko obrazovanje šire, ne samo sa ekonomskog aspekta [Hannon, 2005].

Preduzetničko obrazovanje se temelji na dva osnovna principa:

- Prvi predstavlja ideju da svakog pojedinca treba ohrabriti da bude više preduzetnički orientisan bez obzira na činjenicu da li ima ili nema ambicije za

pokretanje sopstvenog biznisa. S tim u vezi, ne treba očekivati da će svaki pojedinc biti preduzetnik, već da će posedovanjem preduzetničkih kompetencija postati inovativniji, kreativniji, fleksibilniji i reakcijama na promene u okruženje i preuzimanje rizika u poslovanju.

- Drugo, preduzetničko učenje obuhvata sve oblike obrazovanja i obuka: formalno, neformalno (van standarda obrazovanje nastavnog plana i programa) kao i obrazovanje koje je naučeno slučajno. U tom kontekstu, Evropska komisija ističe da preduzetničko obrazovanje ne bi trebalo poistovetiti sa ekonomskim studijama, već da je cilj promovisanje kreativnosti, inovativnosti kao i procesa samozapošljavanja. Tako preduzetničko obrazovanje treba da uključi sledeće elemente [Šćekić et al, 2013]: razvoj karakteristika ličnosti koji čine osnovu preduzetničkog duha, podizanje svesti učenika o mogućnostima samozapošljavanja i preduzetništvu kao opcijama za poslovnu karijeru nakon završetka školovanja, rad na konkretnim preduzetničkim projektima i aktivnostima, sticanje specifičnih poslovnih veština i znanja o tome kako osnovati preduzeće i uspešno ga voditi.

U izveštaju Svetskog ekonomskog foruma iz 2009, preduzetničko obrazovanje se sastoji od tri komponente [WEF, 2009]: lični razvoj, poslovni razvoj, razvoj preduzetničkih veština.

Vlada od preduzetničkog obrazovanja očekuje pozitivan uticaj na razvoj privrede kroz stvaranje novih radnih mesta, povećanje stope zaposlenosti (samozapošljavanja). Vlade bi u strategijama i akcionim planovima trebale da utiču na sektor obrazovanja i omoguće razvoj karijere onima koji će preduzetničkim aktivnostima uticati na tržišnu i ekonomsku dinamiku. [O'Connor, 2013]. Istraživanje o statusu preduzetničkog obrazovanja u 31 zemlji Evrope, Euridika (eng. *Eurydice*), sprovedeno je 2011. godine. Rezultati istraživanja su pokazali da evropske zemlje prepoznaju važnost preduzetništva:

- polovina analiziranih zemalja integrисalo preduzetništvo u šire strategije,
- pojedine zemlje su izgradile posebne strategije o preduzetničkom obrazovanju (zemlje severne Evrope: Norveška, Švedska, Danska, Estonija),
- dve trećine evropskih zemalja prepoznaje preduzetništvo u ključnim strateškim dokumentima [Zelena knjiga za preduzetništvo u EU, 2003].

U narednoj tabeli dat je pregled hronologije strateških okvira za razvoj preduzetništva i preduzetničkog obrazovanja u zemljama članicama Evropske unije.

Tabela 1: Hronologija strateških okvira za razvoj preduzetništva i preduzetničkog obrazovanja

Strategija	Godina	Opis
Lisabonska povelja (eng. Lisbon Strategy)	2000	Definisanje novih veština koje omogućavaju primenljivost i održivost koncepta celoživotnog učenja. Usvajanjem povelje Evropska unija imala je cilj da do 2010. godine postane najkonkurentnija i najdinamičnija ekonomija zasnovana na znanju.

Evropska povelja o malim preduzećima (eng. European Charter for SME)	2000	Ukazuje na značaj malih i srednjih preduzeća i daje smernice na koji način da se poboljša poslovni ambijent. U povelji se ističe <i>važnost obuka i obrazovanja u oblasti preduzetništva</i> kroz: održavanje veza obrazovnih institucija i preduzeća i jačanje preduzetničkog duha kroz edukativni i trening sistem. Daje jasne direktive i preporuke za <i>razvijanje doživotnog preduzetničkog učenja</i> .
Zelena knjiga za preduzetništvo u EU (eng. Green Paper: Entrepreneurship in Europe)	2003	Definiše da <i>obrazovanje i obuka treba da doprinesu podsticanju preduzetništva</i> kroz negovanje pravog duha, svesti o karijernim mogućnostima preduzetnika i veština. [Zelena knjiga za preduzetništvo u EU, 2003]
Preporuke Evropskog parlamenta i Saveta o ključnim kompetencijama za celoživotno učenje (eng. Recommendation of the European Parliament and of the Council on key competences for lifelong learning)	2006	Navode se ključne kompetencije (ukupno 8) koje su neohodne za celoživotno učenje: 1. komunikacija na maternjem jeziku, 2. komunikacija na stranom jeziku, 3. matematička pismenost i osnovne kompetencije u nauci i tehnologiji, 4. digitalna kompetencija, 5. sposobljenost za učenje, 6. socijalne i građanske kompetencije, 7. <i>smisao za inicijativu i preduzetništvo</i> , 8. svest o kulturi i kulturno izražavanje.
Oslo Agenda za preduzetničko obrazovanje (eng. Agenda for Entrepreneurship Education in Europe)	2006	Preduzetništvo predstavlja ključnu kompetenciju (nije cilj da svi učenici postanu preduzetnici, već da se razvije preduzetnički način razmišljanja). <i>Preduzetničko obrazovanje treba da se uključi u nastavni plan i program osnovnog obrazovanja.</i>
Evropski referentni okvir za ključne kompetencije za doživotno učenje (eng. European Reference Framework for Key Competences for Lifelong Learning)	2007	Predstavlja <i>bazu obrazovnih programa</i> i programa obuka kako u zemljama članicama Evropske unije, tako i u zemljama koje su kandidati za prijem.

Evropska povelja o malim preduzećima (eng. <i>The Small Business Act for EU</i>)	2008	Povelja se bazira na 10 kriterijuma (<i>Indikator 1 se odnosi na preduzetničko učenje i žensko preduzetništvo</i>)
Startegija EU do 2020 (eng. <i>Europe Strategy 2020</i>)	2010	Strategija je usvojena nakon što Lisabonska povelja nije dostigla sve ciljeve. Prepoznaže <i>značaj preduzetničkog učenja i naglašava potrebu da preduzetničko obrazovanje bude obuhvaćeno sistemom obrazovanja.</i>
Akcioni plan za preduzetništvo (eng. <i>Entrepreneurship 2020 Action Plan</i>)	2013	Akcionim planom su postavljena tri stuba za razvoj preduzetničkog potencijala. Prvi stub se odnosi na <i>preduzetničko obrazovanje i obuku</i> i predviđa da sve zemlje članice EU integrišu preduzetničku kompetenciju u nastavne planove i programe svih nivoa obrazovanja - osnovnog, srednjeg, visokog i obrazovanja odraslih – do kraja 2015. godine. Pored toga, svakom učesniku je potrebno obezbediti najmanje jednu priliku da stekne preduzetničko iskustvo, što se može ostvariti na različiti načine: kroz vođenje učeničkog preduzeća ili zaduživanjem učenika da upravljaju određenim projektom. [Čekić-Marković, 2015]
Evropska mreža stručnjaka za unapređenje razvoja učenja za preduzetništvo (eng. <i>European Entrepreneurship Education NETwork</i>)	2015	Ova nova trogodišnja EU inicijativa ima za cilj <i>promociju učenja za preduzetništvo i izradu smernica</i> koje se mogu implementirati kroz nacionalne obrazovne sisteme. [Čekić-Marković, 2015]

Budući da preduzetništvo (mala i srednja preduzeća) predstavlja generator razvoja privrede, interes Vlade bi trebalo da bude podsticanje obrazovanja i veština kod potencijalnih preduzetnika, njihovog prilagodavanja nastalim tržišnim okolnostima, prepoznavanja šanse na tržištu i preuzimanju kalkulisanog rizika u poslovanju. Pored stvaranja novih radnih mesta, Vladin interes je razvoj i jačanje kreativnosti i inovativnosti na tržištu, koja doprinosi razvoju privrede.

RAZVOJ PREDUZETNIČKOG OBRAZOVANJA U ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA

Vlade zemalja zapadnog Balkana, koje su u pretpriступnoj fazi za članstvo u Evropsku uniju, 2003. godine potpisale su Solunsku deklaraciju i obavezale se da će primenjivati Evropsku povelju o malim i srednjim preduzećima za zapadni Balkan tako što će vršiti sistemsko praćenje, ocenjivanje i upoređivanje napretka u implementacije politike o malim i srednjim preduzećima u regionu (*eng. SME Policy Index: Western Balkans*). U tu svrhu, od 2009. godine, ustanovljeno je 10 različitih oblasti (dimenzija) razvoja sektora malih i srednjih preduzeća koje predstavljaju bazu za ocenu implementacije određenih segmenta preduzetništva u regionu. Svaka oblast i kriterijumi su rangirani od nivoa 1 (nedostatak inicijative) do ranga 5 (primeri dobre prakse). Dimenzija broj 1 se odnosi na *preduzetničko obrazovanje i žensko preduzetništvo* i podeljena je na set pod-dimenzija. U narednoj tabeli je prikazan pregled rangova odabralih pod-dimenzija u okviru oblasti 1.

Tabela 2: Dimenzija 1 - Preduzetničko obrazovanje

	Srbija		Crna Gora		Makedonija		Bosna i Hercegovina		Albanija	
Godina	2012	2016	2012	2016	2012	2016	2012	2016	2012	2016
Strateški okviri za razvoj preduzetničkog obrazovanja	3,00	2,52	4,00	2,83	3,00	2,76	3,00	2,54	3,00	2,15
Praćenje i evaluacija	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Neformalno preduzetničko obrazovanje	4,00	2,50	4,00	2,50	4,00	2,50	1,00	2,50	3,00	2,00
Saradnja privrede i visokog obrazovanja	1,00	3,00	3,00	3,00	2,50	3,00	1,00	3,00	2,00	2,50

Izvor: OECD; SME Policy Index: Western Balkans and Turkey, 2012, 2016

Sumarni pregled trenutne situacije u oblasti preduzetničkog obrazovanja u zemljama Zapadnog Balkana pruža Izveštaj *SME Policy Index* (OECD, 2016). U najnovijem izveštaju navodi se da je zabeležen napredak u implementaciji Evropske povelje o malim preduzećima kao i da je kod analiziranih zemalja regiona zabeležen napredak u izgradnji strategije za preduzetničko učenje. U poređenju sa podacima iz izveštaja *SME Policy Index* 2012. godine kod svih analiziranih zemalja zapadnog Balkana u 2016. godini primećeno je smanjenje rangova u pod-dimenzijama:

- *Strateški okviri za razvoj preduzetničkog obrazovanja* (najveći pad je imala Crna Gora),
- *Neformalno preduzetničko obrazovanje* (izuzetak je Bosna i Hercegovina gde je zabeležena pozitivna promena, 1,50).

Sa druge strane, povećanje je zabeleženo u pod-dimenziji *Saradnja privrede i visokog obrazovanja* (naročito u Srbiji i Bosni i Hercegovini, +2,00), dok je u pod-dimenziji *Praćenje i evaluacija* zabeleženo stagniranje u Albaniji i Bosni i Hercegovini, povećanje u Srbiji i Crnoj Gori i pad u Makedoniji.

Reforma obrazovnog sistema kao i razvoj preduzetničkog obrazovanja u *Srbiji* započet je 2002. godine. U izveštaju OECD iz 2016. godine navodi se da u Srbiji zabeleženo smanjenje ranga koji se odnosi na strateške okvire za razvoj preduzetničkog obrazovanja u poređenju sa 2012. godinom. Ipak, treba istaći da za Vladu Republike Srbije preduzetništvo i preduzetničko obrazvanje predstavljaju prioritet u procesu razvoja ljudskih resursa što potvrđuje činjenica da je 2016. godina proglašena godinom preduzetništva, a naredni period decenijom preduzetništva. Dodatno, krajem februara 2017. godine u okviru pregovora za pristupanje Evropskoj uniji, otvoreno je pregovaračko poglavlje 20 koje se odnosi na preduzetništvo i industrijsku politiku. Ova aktivnost predstavlja pozitivan signal za razvoj preduzetništva i preduzetničkog obrazovanja u Srbiji koje će doprineti razvoju poslovnog ambijenta i konkurentnosti na tržištu.

Kada je reč o razvoju preduzetničkog obrazovanja, uočen je značajan napredak u *Strategiji mladih 2015-2025* u kojoj se navodi da ovaj vid obrazovanja treba da bude kontinuiran kako u formalnom tako i u neformalnom segmentu. Dodatno, strategija naglašava važnost sticanja praktičnog preduzetničkog iskustva i razvoj preduzetničkih kompetencija za mlade stavљa u direktnu korelaciju sa stopom zaposlenosti mladih. U tom kontekstu, interesantno je spomenuti da je pod-dimenzija saradanja privrede i visokog obrazovanja poboljšana (+2,00), dok indikator koji se odnosi na neformalno obrazovanje beleži pad u 2016. godini (-1,50) u odnosu na 2012. godinu [OECD 2012,2016].

Početkom 2015. godine usvojena je i *Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurenčnosti 2015-2020* sa Akcionim planom. U okviru strategije Stub 3 se bavi razvojem ljudskih resursa, dok su dve dimenzije od ključne važnosti za razvoj preduzetničkog obrazovanja:

- Dimenzija 1: Razvoj sistema neformalnog obrazovanja za unapređenje znanja i veština,
- Dimenzija 2: Uvođenje preduzetničkog obrazovanja na sve nivoe obrazovnog sistema.

Preduzetništvo kao jedna od ključnih kompetencija prepoznata je u *Strategiji razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine*. S tim u vezi, u Strategiji se navodi da se privredni i industrijski razvoj zemlje bazira na preduzetničkom duhu i fokusiraju preduzetničkih poduhvata i poslovanja ka proizvodnom sektoru. Mlade generacije bi trebalo usmeravati u ovom pravcu, sa posebnim fokusom na sistematski razvoj sledećih osobina: inovativnost, agilnost, sklonost ka riziku, spremnost suočavanja sa neuspehom i kreativnost u stvaranju poslovnih ideja, koje mogu da se komercijalizuju i donesu profit. [Čekić-Marković,2015]

U protekle dve decenije najdinamičniji razvoj i napredak u oblasti preduzetničkog obrazovanja zabeležen je u Crnoj Gori. *Crna Gora* se u regionu ističe kao zemlja u kojoj se preduzetničko obrazovanje sprovodi u skladu sa regulativama i strategijama Evropske unije što svakako predstavlja primer dobre prakse u regionu. Godine 2008. usvojena je *Strategija za celoživotno preduzetničko učenje 2008-2013*, dok je 2014. godine usvojena *Strategija za*

celoživotno preduzetničko učenje za period 2015-2019 koja predstavlja nastavak aktivnosti u oblasti preduzetništva i preduzetničkog obrazovanja. Preduzetničke veštine predstavljaju jedan od ključnih prioriteta Vlade Crne Gore u procesu razvoja ljudskih resursa i sastavni su deo strateških dokumenata, kao što su: *Nacionalni plan razvoja 2013-2016*, *Strategija razvoja osnovnog obrazovanja i vaspitanja 2011-2017*, *Strategija razvoja i finansiranja visokog obrazovanja 2011-2020*, *Strategija obrazovanja odraslih 2005-2015*, *Strategija razvoja stručnog obrazovanja 2015-2020*.

Kako bi poboljšala ekonomski rast i povećala stopu zaposlenosti (omogućila bolje uslove za zaposlenje, naročito kod mlađe populacije kod koje je u 2013. godini izmerena stopa nezaposlenosti od 51,9%) [Eurostat, 2015], Vlada Republike **Makedonije** je prethodnih godina uložila napor u razvoj preduzetništva, preduzetničke kulture i preduzetničkog obrazovanja. Godine 2009. potpisana je *Deklaracija za promociju preduzetničkog učenja na svim nivoima obrazovanja i promociju okruženja povoljnog za preduzetništvo i samozapošljavanje*. U novembru 2014. godine usvajana je Strategija preduzetničkog učenja za period 2014-2020 (eng. *Entrepreneurial Strategy of Macedonia 2014-2020*), dok je mesec dana kasnije usvojen akcioni plana kojim je uspostavljeni uspešno partnerstvo između javnog i privatnog sektora.

U **Bosni i Hercegovini** ostvaren je značajan napredak u oblasti preduzetničkog obrazovanja od 2012. godine kada je usvojena *Strategija učenja o preduzetništvu u obrazovnim sistemima u BiH* za period 2012-2015. godina sa akcionim planom (u okviru projekta IPA 2007- Preduzetničko učenje u obrazovnim sistemima) koji promoviše preduzetništvo na svim nivoima obrazovanja. U Strategiji se ističe da bi preduzetništvo trebalo da bude uključeno na svim nivoima obrazovanja, u nastavne programe u okviru postjećih modula ili kao nezavisni modul. S tim u vezi, od ključne važnosti je upoznati mlađe generacije sa preduzetništvom, podstaći razvoj preduzetničkog duha i preduzetničku inicijativu za započinjanje biznisa kroz razvoj celoživotnog preduzetničkog obrazovanja. Strategija se bazira na šest ključnih prioriteta [Čekić-Marković, 2015]:

- uspostavljanje partnerstva za učenje o preduzetništvu na državnom nivou i promocija osnivanja partnerstava na svim nivoima,
- podizanje svesti o učenju o preduzetništvu na svim nivoima,
- promocija učenja o preduzetništvu u osnovnom i srednjem obrazovanju uključujući i srednje stručne škole (formalne obrazovne sisteme),
- promocija preduzetničkog učenja u visokom obrazovanju,
- promocija preduzetničkog učenja u neformalnom obrazovanju (obrazovanje odraslih i razvijanje kompetencija u okviru obuke na radnom mestu i
- izgradnja kapaciteta za implementaciju strategije, praćenje i evaluaciju.

U **Albaniji** je 2012. godine preduzetničko obrazovanje uključeno u strategije razvoja i ključne nacionalne dokumente. Različiti oblici preduzetničkog obrazovanja su prisutni na svim nivoima u obrazovnom sistemu (eng. *The Business and Development Strategy 2014-2020*). U poslednjih pet godina uočen je značajan napredak na polju razvoja preduzetničkog učenja što se može uočiti i u nacionalnim dokumentima (eng. *The National Employment Strategy and Skill Strategy 2014-2020*). Prioritet u Strategiji za zapošljavanje i obuku je promocija preduzetništva i preduzetničkog obrazovanja kao ključne kompetencije koje bi trebalo da ojačaju vezu između privrede i obrazovanja i da pomognu ekonomski rast i povećanje

stope zaposlenosti (i samozapošljavanja). Iako postoji par primera dobre prakse, u Albaniji nisu zabeleženi pozitivni rezultati u procesu povezivanja privrede i obrazovnih ustanova. U tom kontekstu, zajednički cilj Vlade i visokoobrazovnih institucija je da se studentima omogući praktičan rad, kao i da se poboljša i ojača saradnja obrazovnih institucija sa sektorom malih i srednjih preduzeća.

ZAKLJUČAK

Vlade zemalja zapadnog Balkana uočile su značaj i potrebu za razvojem preduzetništva i preduzetničkog obrazovanja. Ohrabruje podatak da se iz godine u godinu javlja sve veći broj modula u oblasti preduzetništva pre svega na visokoškolskim ustanovama na kojima se preduzetništvo pozicionira kao samostalna naučna disciplina koja se proučava. S tim u vezi, od ključne je važnosti da se mladim generacijama preduzetništvo predstavi kao generator ekonomskog razvoja, za čije je razumevanje neophodno posedovanje ključnih preduzetničkih veština za vođenje biznisa. Iako je preduzetničko obrazovanje u zemljama zapadnog Balkana u početnoj fazi razvoja, u poslednjih nekoliko godina vidljiv je pomak kada je reč o preduzetničkom obrazovanju što potvrđuju izveštaji relevantnih međunarodnih institucija [OECD, 2012,2016]. Kako bi se uspešno realizovao razvoj preduzetničkog obrazovanja potrebno je da vlade zemalja zapadnog Balkana nastave sa reformskim procesima u sistemu obrazovanja u cilju integracije preduzetničkog učenja na svim nivoima formalnog obrazovanja, što je jedan od strateških ciljeva Evrope do 2020. godine. S tim u vezi, neophodno je raditi na promovisanju preduzetništva i slediti preporuke za unapređenje preduzetničkog obrazovanja kroz:

- organizovano uvođenje predmeta preduzteništvo na svim nivoima obrazovanja,
- organizovano uvođenje predmeta preduzteništvo kao obavezanog predmeta na visokim školama i univerzitetima,
- razvoj sistema neformalnih preduzetničkih obuka i treninga,
- kreiranje programa za nadarene pojedince, kojima bi u toku školovanja, treninga ili obuka bilo omogućeno pokretanje sopstvenog biznisa,
- razvoj kulture preduzetništva na svim nivoima obrazovanja,
- jačanje veze između privrede i obrazovnih sistema,
- jačanje veze u javno-privatnim partnerstvima,
- kreiranje institucije koja će biti veza između investitora i kreatora inovativnih projekata sa visokoškolskim ustanovama,
- razvoj jedinstvenog sistema praćenja i evaluacije preduzetničkog obrazovanja za sve relevantne učesnike,
- organizovanje adekvatnih obuka za nastavni kadar,
- razvoj preduzetničkog duha (inovativnost, kreativnost prepoznavanje šanse na tržištu i preuzimanje kalkulisanog rizika).

LITERATURA

- [1] Čekić-Marković, J. (2015) *Preduzetničko obrazovanje: Komparativni pregled obrazovnih politika, modela i prakse*, Tim za socijalno uključivanje i smanjenje

- siromaštva, Vlada Republike Srbije, http://socijalnoukljucivanje.gov.rs/wp-content/uploads/2016/03/Preduzetnicko_obrazovanje%E2%80%93Komparativni_pregled.pdf
- [2] Eurostat data base (2015), Unemployment statistics, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics#Youth_unemployment_trends
 - [3] Evropska komisija (2000), *Evropska povelja o malim preduzećima* (eng. European Charter for SME), <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%3An26002>
 - [4] Evropska komisija (2003), Zelena knjiga za preduzetništvo u EU (eng. Green Paper: Entrepreneurship in Europe), <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%3An26023>
 - [5] Evropska komisija (2006), Preporuke Evropskog parlamenta i Saveta o ključnim kompetencijama za celoživotno učenje (eng. Recommendation of the European Parliament and of the Council on Key Competences for Lifelong Learning)
 - [6] Evropska komisija (2006), Oslo Agenda za preduzetničko obrazovanje (eng. Agenda for Entrepreneurship Education in Europe)
 - [7] Evropska komisija (2007), Evropski referentni okvir za ključne kompetencije za doživotno učenje (eng. European Reference Framework for Key Competences for Lifelong Learning, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32006H0962>)
 - [8] Evropska komisija (2008), *Evropska povelja o malim preduzećima* (eng. The Small Business Act for EU)
 - [9] Evropska komisija (2010), *Startegija EU do 2020* (eng. Europe Strategy 2020), https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act_en <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>
 - [10] Evropska komisija (2013), *Akcioni plan za preduzetništvo* (eng. Entrepreneurship 2020 Action Plan), https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/action-plan_en
 - [11] Evropska mreža stručnjaka za unapređenje razvoja učenja za preduzetništvo (eng. European Entrepreneurship Education NETwork), (2015), <http://www.ee-hub.eu/>
 - [12] Evropski parlament (2000), Lisabonska povelja (eng. Lisbon Strategy), <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201107/20110718ATT24270/20110718ATT24270EN.pdf>
 - [13] Galloway, L. and Brown, W. (2002), Entrepreneurship education at university: a driver in the creation of high growth firms?, *Education + Training*, Vol.44, no.8/9, pp. 398-405.
 - [14] Gray, C. and Mabey, C. (2005), Management development: Key differences between small and large businesses in Europe, *International Small Business Journal*, Vol.23, no.5, pp. 467-485.

- [15] Hannon, P.D. (2005), Philosophies of Enterprise and Entrepreneurship Education and the Challenges for Higher Education in the UK, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol.6, no.2, pp. 105-114
- [16] Hegarty, C. and Jones, C. (2008), Graduate entrepreneurship: more than child's play, *Education + Training*, Vol. 50, no.7, pp.626-637.
- [17] Holmgren, C. and From, J. (2005), Taylorism of the Mind: entrepreneurship education from a perspective of educational research, *European Educational Research Journal*, Vol. 4, no.4, pp. 382-390.
- [18] Kirby, D.A. (2004), Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge?, *Education + Training*, Vol.46, no. 8/9, pp. 510-519.
- [19] Loewe, M., Hampel-Milagrosa, A. and Reeg, C. (2013), *Which factors determine the upgrading of micro, small and medium-sized enterprises?*, Discussion Paper, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Bonn
- [20] Maes, J., Sels, L. and Roodhooft, F. (2005), Modeling the link between management practices and financial performance: Evidence from small construction companies, *Small Business Economics*, Vol.25, pp. 17-34.
- [21] O'Connor, A. (2013), A conceptual framework for entrepreneurship education policy: Meeting government and economic purposes, *Journal of Business Venturing*, Vol.28, pp. 546-563.
- [22] OECD (2016), *SME Policy Index: Western Balkans and Turkey*
- [23] OECD (2012), *SME Policy Index: Western Balkans and Turkey*
- [24] Šćekić, D., Čabrillo, N., Lalović, Z. and Bojić, M. (2013), Uputstvo za implementaciju preduzetničkog učenja kroz obavezne predmetne programe u osnovnoj školi, Zavod za školstvo, Crna Gora, <http://www.seecel.hr/UserDocsImages/Uputstvo%20PREDUZETNICKO%20UCENJE%20final.pdf>
- [25] Vukmirović, N. and Vukmirović, J. (2012) Dizajniranje modela edukacije za preduzetništvo na univerzitetima u BiH, *Novi Ekonomist*, Vol.12, pp. 3-7.
- [26] World Economic Forum, (2009), *Educating the Next Wave of Entrepreneurs*, http://www.gvpartners.com/web/pdf/WEF_EE_Full_Report.pdf

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ РЕГИОНА

Юрий Дорошенко¹, Ирина Малыхина², Александр Анджелкович³

¹ Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, Белгород, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ, e-mail: rogova@intbel.ru

² Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, Белгород, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ, e-mail: imalykhina@inbox.ru

³ Факультет бизнеса и права, Университет „ Унион - Никола Тесла“, Белград, СЕРБИЯ, e-mail: acs.andjelkovic@fbsp.edu.rs

Аннотация: Активно протекающие в современных условиях мирового хозяйствования процессы интеграции и глобализации предопределяют необходимость перехода отечественной экономики на инновационный путь развития, где основой будут являться генерация и внедрение новейших знаний и технологий. Роль регионов как звеньев единой системы – национальной экономики, очень велика. И сегодня важно обеспечить условия для успешного формирования и реализации инновационных стратегий региона с целью его инновационного развития.

Ключевые слова: инновационные стратегии, регион, подходы, развитие, инновации.

1. ВВЕДЕНИЕ

В век прогрессивного развития новейших знаний, техники и технологий вопросам инновационного развития государства и регионов должно уделяться повышенное внимание. Инновационная активность региональных систем приводит к росту инвестиций в экономику, что повышает инвестиционную привлекательность регионов и позитивно влияет на их экономическую и социальную сферы. Инновации как результат фундаментальных и прикладных научных исследований и опытно-конструкторских работ должны являться катализатором экономического роста. Однако не все регионы обладают инновационной инфраструктурой и возможностью влиять на эффективность инновационных процессов и активность инновационной деятельности субъектов экономических отношений. В данном аспекте формирование

ANALYSIS OF MODERN APPROACHES TO THE FORMATION OF INNOVATION STRATEGIES OF THE REGION

Yuriii Doroshenko¹, Irina Malykhina², Aleksandar Andjelkovic³

¹ Belgorod State Technological University named after V.G. Schukhov, Belgorod,
RUSSIAN FEDERATION, e-mail: rogova@intbel.ru

² Belgorod State Technological University named after V.G. Schukhov, Belgorod,
RUSSIAN FEDERATION, e-mail: imalykhina@inbox.ru

³ Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: aca.andjelkovic@fbsp.edu.rs

Abstract: Actively occurring in modern conditions of world economic integration and globalization necessitate the transition of the domestic economy to an innovative path of development, where the basis will be the generation and application of new knowledge and technology. The role of the regions as parts of a unified system of national economy, is very high. And it is important to provide conditions for the successful development and implementation of innovative strategies in the region for its innovation.

Keywords: innovation strategy, region, approaches, development, innovation..

инновационных стратегий региона является инструментом укрепления его инновационного потенциала и повышения его инвестиционной привлекательности.

Выбранная сегодня в России модель экономики, основанной на инновациях, подтверждает необходимость анализа современных методологических подходов к правилам формирования и принципам реализации инновационных стратегий региона, поскольку они все обладают индивидуальными характеристиками (природно-климатические условия, квалификация кадров, количество инновационно активных экономических субъектов, наличие технопарков и других элементов инновационной инфраструктуры региона и др.) и неодинаковыми условиями развития, что должно быть учтено на стадии формирования концепции инновационного развития региона.

Проблеме формирования и реализации инновационных стратегий уделяется повышенное внимание и зарубежными, и отечественными учеными, однако остается много неизученных вопросов в данной области профессиональных знаний. Выявление закономерностей и взаимозависимостей экономического, социального, культурного, технологического развития региона будет способствовать повышению результативности исследований в части стимулирования инновационной деятельности активных участников научно-исследовательской деятельности и укрепления его инновационного и инвестиционного потенциалов.

Подчеркнем, что результативность инновационных процессов является следствием эффективной региональной инновационной системы региона. Функционирование региональной инновационной системы будет прогрессивнее при условии формирования и реализации качественных инновационных стратегий, для чего важно добиться интеграции науки, образования, реального сектора экономики и государственной власти, интересы которых должны заключаться в создании новой экономической системы инновационного типа, ориентированной на промышленность и противодействие стратегическим угрозам.

2. СУЩНОСТЬ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ РЕГИОНА

Понятие «инновационная стратегия» как экономическая категория изучается учеными-экономистами относительно недавно и вызывает повышенный интерес в силу определенных обстоятельств, а именно воздействия на все типы развития региона, поскольку инновации призваны выполнять функцию «активизатора» протекающих процессов в важнейших сферах экономики. В системе регионального управления инновационные стратегии определяют приоритеты и инструменты достижения поставленных целей в рамках инновационной системы региона [5].

Таким образом, важно понимать экономический смысл понятия «инновационная стратегия». Сначала важно проанализировать сущность стратегии как экономической категории. Так, А. Чандлер характеризует сущность «стратегии» как определение долгосрочных целей, задач и направлений, в рамках которых сосредоточены основные действия и механизм управления ресурсами, необходимые для достижения поставленной цели [11]. При этом М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури отражают важность планирования в стратегии и утверждают, что «стратегия — это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить

осуществление миссии организации и достижение её целей» [8].

Анализируя и обобщая научные подходы ученых к определению сущности данного понятия, охарактеризуем понятие «инновационная стратегия» региона как совокупность объективных и необходимых для развития региональной системы целей, инструментов их достижения и ресурсов, обеспечивающих эффективность инновационных процессов и стимулирование ее инновационной активности.

Проанализируем важнейшие этапы реализации инновационной стратегии региона [2]:

1. Анализ статистических данных, отражающих уровень инновационной активности субъектов экономических отношений в регионе.
2. Анализ степени востребованности новейших информационных знаний и технологий.
3. Информирование структур, занятых в сфере НИОКР о результатах анализа востребованности новейших информационных знаний и технологий.
4. Постановка стратегических целей инновационного развития региона, учитывая прогноз научно-технологического и социально-экономического развития региона и опыт инновационно развитых регионов и стран.
5. Достижение поставленных стратегических целей инновационного развития региона посредством реализации региональных программ и стратегических инновационных проектов федерального значения.
6. Контроль индикаторов в рамках реализуемых инновационных программ и инновационных проектов с возможностью корректировки задач и инструментов достижения целей.
7. Оценка результатов достижения целей инновационного развития региона.

При формировании инновационных стратегий региона важно учитывать принципы, которые будут способствовать его эффективному инновационному развитию [7]:

- применение методологических и научно-практических подходов к формированию и реализации инновационных стратегий региона;
- определение степени совершенства инновационной сферы региона и перспектив его инновационного развития;
- постановка стратегических целей секторального инновационного развития региона;
- длительность реализации региональных инновационных стратегий;
- применение организационных, ресурсных и инновационных факторов в целях поэтапной реализации инновационной стратегии региона;
- разработка плана реализации стратегических целей с возможностью их корректировки.

Важной причиной появления различий в инновационном развитии регионов является невовлеченность активных элементов социальной системы в процесс инновационного развития. Роль человеческого потенциала в инновационном

развитии является определяющей так как процесс создания интеллектуального капитала должен инициироваться обществом. Общество должно формировать спрос на инновационные и научные разработки, проявлять заинтересованность в их применении, вносить корректизы в процесс их создания. Для формирования факторов инновационного роста экономики региона необходимо сменить политику социальной защиты населения на политику социального развития. Проанализируем степень зависимости социума и инновационного развития региона [1]:

- инновационная инфраструктура и инновационные потенциал создаются путем инвестиционной поддержки науки;
- человеческий потенциал и социальная инфраструктура создаются путем инвестиционной поддержки здравоохранения;
- интеллектуальный потенциал и деловая инфраструктура создаются путем инвестиционной поддержки образования.

Отметим, что допущение диспропорций в обозначенных взаимосвязях незамедлительно приведет к нарушению правил формирования инновационных стратегий региона и ослаблению его инновационного потенциала.

3. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ РЕГИОНА

Проблемы формирования инновационных стратегий региона активно исследуются отечественными и зарубежными учеными. Методология стратегического планирования регионального развития успешно применяется при формировании инновационных стратегий региона. Однако в данном контексте при формировании инновационных стратегий можно столкнуться со следующими проблемами [9]:

- сложность целеполагания в долгосрочной перспективе, следствием чего является нечеткость формулировки и недостижимость (полная или частичная) цели;
- сложность обеспечения единого мнения в вопросах формирования и реализации участников инновационной стратегии на всех этапах;
- сложность точности прогнозирования, а также оценки и управления рисками в условиях долгосрочности инновационной стратегии;
- привлечение к формированию инновационной стратегии внешних консультантов приводит к возникновению недостаточного понимания ими особенностей региона и невозможности осуществлять контроль реализации инновационной стратегии региона.
- При формировании инновационных стратегий региона важно использовать методологию стратегического планирования. Проблема отсутствия системы управления инновационными процессами в данной предметной области является основанием для формирования других проблем, а именно [9]:
- недостаточность в отечественной экономике апробированных моделей национальной и региональных инновационных систем;
- сложность разделения функционала федеральных и региональных

- властей в части формирования и реализации инновационных стратегий в региональных и национальной инновационных системах;
- недостаточность развития региональной инновационной инфраструктуры.

При этом важной проблемой является обеспечение квалифицированного процесса целеполагания, который бы учитывал результаты стратегического планирования, а также инструменты достижения стратегических ориентиров в части инновационного развития. Подчеркнем, что инновационный процесс состоит из нескольких этапов [4]. Истоком инновационного процесса являются фундаментальные научные исследования, а завершается он коммерциализацией инноваций. Логично, что важнейшими инструментами реализации инновационного процесса и инновационной деятельности являются научные кадры, генерирующие знания и разработки, а также потребительский спрос. При этом результаты инновационной деятельности должны соответствовать потребительским ожиданиям. Учет зарубежного опыта, безусловно, важен при формировании инновационной политики и определении условий функционирования инновационной системы региона, но адаптация успешных зарубежных практик инновационного развития к условиям функционирования российских региональных экономических систем обязательна [3, 10].

Формирование инновационных стратегий региона, бесспорно, связано с внедрением в реальный сектор экономики инноваций, для чего целесообразно применять маркетинговые инструменты продвижения инноваций для повышения результиативности процесса их коммерциализации. Инфраструктурная поддержка данного процесса также важна, поскольку именно инновационная инфраструктура создает условия для обмена информацией между ее элементами, которые имеют различные статусы по отношению к инновации: создатель, потребитель, координатор и т.д. Стоит отметить важную роль технопарковых структур в процессе формирования и внедрения инновационного продукта. Их важная задача – стимулирование малого инновационного предпринимательства, безусловно, стимулирует инновационную деятельность и способствует более эффективному достижению обозначенных в инновационных стратегиях региона целей.

Необходимость формирования с целью реализации инновационных стратегий региона подтверждается мнениями авторитетных ученых данной предметной области знаний. В перспективе векторами движения к инновационному развитию региона должны стать [6]:

- формирование инновационной инфраструктуры региона как базы для осуществления инновационной деятельности региона;
- формирование и защита интеллектуального капитала;
- организация финансовой поддержки инновационных проектов;
- организация межрегионального и международного сотрудничества в части регионального инновационного развития;
- информационное обеспечение инновационного развития;
- развитие кадрового потенциала в сфере инновационных и научных исследований.
- Сегодня в практике инновационного развития региона активно

используются следующие меры организационно-экономического характера [9]:

- разработка и применение целевых программ финансовой поддержки (в форме грантов, субсидий, бюджетных ассигнований) инновационных проектов, имеющих приоритетное значение;
- содействие в привлечении венчурных компаний;
- применение налоговых льгот, налоговых инвестиционных кредитов к инновационно активным хозяйствующим субъектам;
- формирование и развитие элементов инновационной инфраструктуры региона;
- совершенствование вспомогательных инновационной деятельности инфраструктур: информационной, коммуникационной, финансовой;
- организация консалтинговой и иных видов консультационной деятельности с целью поддержки малых инновационных предпринимателей.

Отметим, что, несмотря на существующие проблемы формирования инновационных стратегий региона, которые тормозят процесс инновационного развития региональных систем, перспективы их реализации приведут к стимулированию инновационной деятельности и укреплению инновационного потенциала как на региональном уровне, так и на национальном.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог, отметим, что анализ современных подходов к формированию инновационных стратегий региона подтверждает наличие взаимосвязей между постановкой стратегических целей инновационного развития региона и условиями, механизмами, формами и организацией реализации инновационных стратегий. При этом параметры, задаваемые на этапе формирования инновационной стратегии, могут корректироваться в сторону усложнения, а механизмы и формы ее реализации зависят от приоритетности и сложности поставленных стратегических задач. Создание общепринятой практики формирования инновационных стратегий региона, нацеленных на стимулирование инновационного развития регионов и укрепление их инновационно-инвестиционного потенциала, будет способствовать успешной реализации государственной политики инновационного преобразования экономической системы.

Отметим, что утвержденная и принятая к исполнению инновационная стратегия региона обеспечит устойчивые и продуктивные связи государственных органов власти, венчурных компаний, научно-исследовательских институтов, технопарков, инжиниринговых центров, вузов и других участников инновационного процесса, формирующих инновационную инфраструктуру региона. Важно формировать инновационную стратегию, учитывая роль каждого из участников инновационной деятельности и ресурсный потенциал региона, а также применения опыта инновационно развитых регионов и экономических систем.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

- [1] Васильева, З.: Факторы, условия и механизмы инновационного роста экономики региона. *Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. М.Ф. Решетнева*, 2011, № 2, С. 1-5.
- [2] Даванков, А., Маркина, Ю.: Стратегия инновационного развития региона. *Известия высших учебных заведений. Уральский регион*, 2009, № 4, С. 31-34.
- [3] Дорошенко, Ю., Малыхина, И.: Важнейшие технологии развития инвестиционно-инновационной деятельности регионов России. *Белгородский экономический вестник. Научно-информационный журнал*, 2016, № 2 (82), С. 21-26.
- [4] Дорошенко, Ю., Сомина, И.: Моделирование результативности инновационной деятельности. *Социально-гуманитарные знания*, 2012, № 8, С. 172-177.
- [5] Дорошенко, Ю.: Теоретико-методологические подходы к определению основ развития инвестиционно-инновационной деятельности региона. *Актуальные проблемы экономического развития: сб. докл. VII Междунар. заочн. науч.-практ. конф. БГТУ им. В.Г. Шухова*. Белгород: Изд-во БГТУ, 2016, С. 85-89.
- [6] Малыхина, И.: Направления стимулирования инновационной активности региона. [Электронный ресурс]: *Наукоемкие технологии и инновации (XXII научные чтения): междунар. науч.-практ. конф.*, Часть 11.
- [7] Махотаева, М., Фихтнер, О., Григорьева, О.: Механизм реализации стратегии инновационного развития. *Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление*, 2014, №4. С. 76-88.
- [8] Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992, 385 с.
- [9] Морозов, С.: Формирование региональной инновационной стратегии: проблемы и решения. *Проблемы современной экономики*, 2011, № 2, С. 235-238.
- [10] Сомина, И.: Оценка инновационной деятельности экономических систем на основе процессного подхода. *Социально-гуманитарные знания*, 2012, № 8, С. 294-301.
- [11] Chandler, A.: *Strategy and structure*. London, 1962, 421 с.

РОЛЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РАЗВИТИИ КАРЬЕРЫ

Алла Ким¹, Наталья Хон², Нур Бакбергенов³

¹ Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Алматы,
КАЗАХСТАН, e-mail: a.kim@inbox.ru

² Университет Туран, Алматы, КАЗАХСТАН, e-mail: Natalya.khon@gmail.com

³ Алматы, КАЗАХСТАН, e-mail: nur.bakbergenov@gmail.com

Аннотация: Эмоциональный интеллект это способность перерабатывать информацию, содержащуюся в эмоциях человека, а именно - это восприятие, понимание и сознательное управление эмоциями. В статье сделан обзор основных современных методов измерения эмоционального интеллекта. Показана связь эмоционального интеллекта и развития карьеры.

Ключевые слова: Эмоциональный интеллект, планирование карьеры, социальные профессии

1. ВВЕДЕНИЕ

Понятие эмоционального интеллекта прочно вошло в обиход психологов и специалистов по карьерному планированию и, несмотря на то, что эмоциональный интеллект понятие онтическое [Kim&Khon,2016], необходимость дальнейшего изучения методов измерения и выявления возможности для практического применения очевидна. Понимание того, что для социальных профессий, где предметом труда является субъект или субъект-субъектные отношения, эмоциональный интеллект это профессионально-важное качество, влияющее на успех профессиональной деятельности, становится общепринятым. Тем не менее, необходимо учитывать, что на сегодняшний день есть два типичных варианта развития карьеры в несоциальных профессиях, где предметом труда является объект (знаки, символы, данные). Первый путь связан с углублением в профессиональное поле экспертных знаний, умений и навыков - узкая специализация, где безусловно, некий навык эмоциональной компетентности желателен, но не является обязательным, второй путь – это построение карьеры в управлении людьми, где предмет труда с объекта перемещается в субъект-субъектные отношения и необходимость в развитии эмоционального

ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN CARRIER DEVELOPMENT

Alla Kim¹, Natalya Khon², Nur Bakbergenov³

¹*Al Farabi Kazakh National University, Almaty, KAZAKHSTAN,*
e-mail: *a.kim@inbox.ru*

²*Turan University, Almaty, KAZAKHSTAN, e-mail: Natalya.khon@gmail.com*
³*Independent Advisor, Almaty, KAZAKHSTAN,*
e-mail: *n.bakbergenov@lgsecurity.com*

Abstract: Concept of emotional intelligence (EI) became popular among human resource specialists and practical oriented psychologists. The importance of emotional intelligence for career planning is described. Methods of emotional intelligence diagnostic are classified and matched.

Keywords: emotional intellect, career planning, EI diagnostic

интеллекта становится обязательной. Пример различных должностей в пределах одной специальности представлен ниже



Рис.1 Карта профессионального развития

Стоит отметить, что в представленном примере карьерной карты, шкалы не ортогональны, к специальным способностям, например, могут относиться объем и устойчивость внимания, а общий интеллект рассматривается шире, чем математические способности. С другой стороны, для того чтобы переквалифицироваться из аудитора в финансового консультанта, дополнительное развитие эмоционального интеллекта совершенно необходимо.

2. ОСНОВНОЙ ТЕКСТ

Итак, каково операциональное определение эмоционального интеллекта? Согласно модели эмоционального интеллекта Мэйера и Сэловея [Mayer & Salovey, 2003], эмоциональный интеллект определяется как переработка эмоциональной информации, что подразумевает, во-первых, идентификацию эмоций, во-вторых, их связи друг с другом и, в-третьих, использование в процессах мышления. В данной модели выделяются четыре основных уровня, которые развиваются последовательно в процессе онтогенеза. Так, процесс идентификации эмоций находится на первом месте, применение эмоций для решения мыслительных задач – на втором, понимание эмоций, рассматриваемое как нахождение их связи друг с другом – на третьем. Наконец, на последнем, четвертом уровне находится управление эмоциями [Mayer & Salovey, 2002].

Так, эмоциональный интеллект, как черта, может некоррелировать с умственными способностями, в то время как эмоциональный интеллект, как способность, должен

основываться на когнитивных функциях. Самоотчеты на сегодняшний день пользуются большой популярностью. Данный факт основывается на следующих их неоспоримых преимуществах: легкая интерпретируемость, богатство информации, мотивация респондента, причинная связь, практичность.

Большинство исследований подтверждают все эти факты [Lucas & Baird, 2006]. Несмотря на распространенное предположение о том, что заполняя опросники, люди могут относительно точно проводить самооценку своих поведенческих особенностей, связанных с ЭИ, в реальности это предположение может быть ошибочным. Так, например, редко совпадают оценки когнитивных способностей по мнению испытуемых и оценки, полученные ими в результате тестирования.

На сегодняшний день известны следующие виды тестов самоотчетов, которые измеряют уровень развития эмоционального интеллекта и рассматривают его как набор личностных черт: шкала измерения настроения [TMMS; Salovey et al., 1995], опросник эмоционального коэффициента Бар-Она [EQ-i; Bar-On, 1997], шкала эмоционального интеллекта Шутте [SEIS Schutte et al., 1998], опросник эмоционального интеллекта Д.В. Люсина [Люсин, 2004], опросник эмоционального интеллекта Н.Холла и др.

Перечень тестов самоотчетов эмоционального интеллекта приведен в Таблице 1.

Тот факт, что ЭИ является зонтичным понятием, в содержание которого отдельные авторы вкладывают свой смысл, приводит к тому, что и методически в литературе наблюдаются определенные различия. Распространенной является точка зрения на ЭИ как на систему, построенную одновременно по двум основаниям, с одной стороны, это идентификация/регуляция эмоций, с другой – свои и чужие эмоции. Такова, в частности, точка зрения Д.Гоулмана [Goleman, 2001]. Такова парадигма, заложенная в основу опросника ECI. В отличие от этого, опросник SSRI [Schutte et al. 1998] построен на теоретической основе четырех уровней ЭИ, согласно взглядам Дж.Мэйера, П.Саловея и Д.Карузо. Несколько иная структура у 15-факторного опросника Р.Бар-Она (EQ-I), который имеет 5 вторичных факторов. Опросник Петридеса и Фернхема TEIQue [Pérez, Juan Carlos; Petrides, K. V, 2005] носит более обобщенный характер. В опроснике Д.Люсина присутствуют, с одной стороны, черты системы идентификация/регуляция и свои/чужие эмоции, с другой стороны, имеют место две укрупненные шкалы: межличностный и внутриличностный ЭИ.

В российской психологической литературе обсуждается также опросник М.Холла, состоящий из 30 утверждений и 5 шкал. К последним относятся, помимо общепринятых шкал, построенных по системному принципу, шкалы самомотивации и эмпатии.

Валидность данного средства измерения эмоционального интеллекта обсуждается в литературе. Получены данные о том, что показатели интеллекта по тестам интеллекта и показатели ЭИ либо совсем не коррелируют, либо слабо коррелируют друг с другом (например, EQ-I с тестом Векслера WAIS, а также матрицами Равена). Аналогично, слабо коррелирует SSRI и SAT. На наш взгляд, это закономерно, ибо природа интеллекта и ЭИ различна. В то же время показатели ЭИ коррелируют с факторами личностной модели “Большая пятерка”.

Таблица 1. Методы диагностики эмоционального интеллекта, основанные на критерии самоотчетов [7].

Методика	Авторы	Прогностическая валидность	Конвергентная/ дискриминантная валидность	Структура
1	2	3	4	5
TMMS	Сэловей Мэйер Голдман, 1995	Депрессия, восстановление настроения, ориентация на цель	Средняя корреляция с методикой «Большая пятерка»	3 фактора
EQ-i –	Бар-ОН, 1997	Ментальное здоровье, совладание, удовлетворенность браком и работой	Высокая корреляция с методикой «Большая пятерка»	1-5-15 факторов
SEIS-	Шутте с коллегами, 1998	Социальная поддержка, удовлетворенность браком и жизнью, депрессия	Корреляция с методикой «Большая пятерка» выше среднего	3-4 фактора общий балл
TEIQue	Петридес, 2001; Петридес Перез, Фернхам, 2003	Ментальное здоровье (депрессия, расстройства личности, дисфункциональные аттитюды), адаптивные стили совладания, профессиональный стресс, девиантное поведение в школе, чувствительность к изменениям настроения	TEIQue может быть выделен в "Трех гигантах" и "Большой пятерке"	4 фактора общий балл
Тест ЭМИН Люсина	Д.Люсин, 2006	Самоэффективность, успех в профессиональной деятельности	?	5 факторов, общий балл
Тест ЭИ Холла	Н.Холл, 2006	?	?	5 факторов

3. ВЫВОДЫ

Таким образом, в настоящее время методики для измерения ЭИ, основанные на критерии самоотчета, сталкиваются со многими трудностями. Иной критерии развития эмоционального интеллекта может быть направлен на понимание эмоционального интеллекта как способности. В этом случае предметом диагностики становятся, в большей степени, не ментальные характеристики эмоционального интеллекта, а поведенческие, которые основаны на принципе решения проблем и выполнения заданий.

Таким образом, мы попытались отразить сложность определения эмоционального интеллекта, дать обзор методов измерения эмоционального интеллекта в различных школах и подчеркнуть его особенное значение для построения карьеры.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

- [1] Bar-On R. Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical Manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, 1997.
- [2] Goleman D. An EI-based theory of performance // C. Cherniss, D. Goleman (eds.). The emotionally intelligent workplace. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. P. 27–43.
- [3] Lucas, R. E., & Baird, B. M. (2006). Global selfassessment. In M. Eid & E. Diener (Eds.), Handbook of multimethod measurement in psychology (pp. 29-42). Washington, DC: American Psychological Association.
- [4] Mayer J.D., Salovey P. & Caruso D.R. Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence. Intelligence Test (MSCEIT) User's Manual. Toronto, Canada: MHS Publishers, 2002.
- [5] Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D., & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. Emotion, 3(1), 97–105.
- [6] Natalya Khon, Alla Kim, Aliya Massalimova, Zhanerke Aidossova. Problem solving design for emotional intelligence training of middle managers.// 7 ICEEPSY 2016 International Conference on Education & Educational Psychology. Abstract Book. 11-15 October 2016 Rhodes/GREECE.-p.60.
- [7] Pérez, Juan Carlos; Petrides, K. V.; Furnham, Adrian Schulze, Ralf (Ed); Roberts, Richard D. (Ed). (2005). Emotional intelligence: An international handbook (pp. 181-201). Ashland, OH, US: Hogrefe & Huber Publishers, xviii, 365 pp.
- [8] Schutte N.S., Malouff J.M., Hall L.E., Haggerty D.J., Cooper J.T., Golden C.J., Dornheim L. Development and validation of a measure of emotional intelligence // Personality and Individual Differences. 1998. 25. P. 167–177.
- [9] Люсин Д.В. Современные представления об эмоциональном интеллекте // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / под ред. Д.В.Люсина, Д.В.Ушакова. М.: Институт психологии РАН, 2004.

ZNAČAJ PRAVNOG SHVATANJA VRHOVNOG KASACIONOG SUDA I KOMENTAR METODOLOGIJE OBRAČUNA NOVČANE NAKNADE ZA SLUČAJ NEZAPOSLENOSTI

Balša Kašćelan¹, Miloš Stevović²

¹Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: bkascelan@yahoo.com

²Advokat, Kragjevac, SRBIJA

Apstrakt: Svrha ovoga rada je da dovede u pitanje način metodologije obračuna novčane naknade za slučaj nezaposlenosti koji je bio predmet razmatranja od strane Vrhovnog kasacionog suda a povodom zahteva osnovnih sudova za rešavanje spornog pravnog pitanja. Imajući u vidi ogroman broj tužbi građana (korisnika novčanih naknada za slučaj nezaposlenosti), protiv Nacionalne službe za zapošljavanje, smatramo korisnim i u teorijskom i praktičnom smislu da pružimo jedno drugačije mišljenje i stav povodom načina na koji se tretira pitanje minimalne zarade, kao i pitanje osnovne zarade. U radu se pozivamo na zakonsku i naučnu literaturu kojom pokušavamo da argumentujemo iznete teze.

Ključne reči: Nacionalna služba za zapošljavanje, novčana naknada za slučaj nezaposlenosti, minimalna zarada, osnovna zarada, ugovor o radu

1. UVOD

Kada govorimo o građanskom procesnom pravu, moramo da istaknemo da je doprinos pravnoj sigurnosti ove pravne nauke (kao nauke koja se bavi pozitivnim pravom), značajan. Naime, jasno je da putem analize određenih zakonskih pojmoveva i instituta građanskog procesnog prava, stičemo mogućnost da olakšamo tumačenje istih i da na taj način doprinesemo radu sudova i pružimo pomoć praksi. Iako kod nas pravna nauka ne uživa autoritet kakav je slučaj u mnogim državama uporednog prava, ostaje mali prostor da nauka građanskog procesnog prava ipak zauzme određeno mesto u obrazloženju sudske odluke. Sudovi predstavljaju državu, odnosno, oni su državni organ preko koga se ostvaruje pravosudna funkcija. Sudska funkcija podrazumeva donošenje odluka koje predstavljaju način koncretizacije i primene odgovarajućih pravnih propisa na konkretne slučajevе u društvenim

IMPORTANCE OF LEGAL UNDERSTANDING OF THE SUPREME COURT OF CASSATION AND THE COMMENT ABOUT METHODOLOGY OF CALCULATION OF FINANCIAL COMPENSATION FOR THE CASE OF UNEMPLOYMENT

Balsa Kascelan, Milos Stevovic²

¹*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: bkascelan@yahoo.com*

²*Attorney, Kragujevac, SERBIA*

Abstract: *The purpose of this paper is to call into question the way of the methodology for calculating financial compensation for the case of unemployment, which was the subject of consideration by the Supreme Court of Cassation regarding the request of basic courts for resolving disputed legal issues. Bearing in mind the great number of complaints of citizens (beneficiaries financial benefits in case of unemployment), against the National Employment Service, we consider useful in theoretical and practical sense to give a different opinion and attitude regarding the way in which the issue of the minimum wage is treated, as well as the question of the basic earnings. The paper appeals to legal and scientific literature that we are trying to argue the thesis presented.*

Keywords: *National Employment Service, financial compensation in case of unemployment, minimum wage, the basic salary, the labor contract*

odnosima. Drugim rečima, građanski parnični postupak se sastoji od normi koja su izraz društvenih i političkih prilika, a te norme zbog svog prirodnog statičkog karaktera nisu uvek u mogućnosti da isprate razvitak i dinamiku društvenih odnosa.

2. POSTUPAK ZA REŠAVANJE SPORNOG PRAVNOG PITANJA

Zakonom o parničnom postupku [1] je predviđen način rešavanja spornog pravnog pitanja ukoliko se takvo pitanje pojavi pred većim brojem postupaka pred prvostepenim sudom.¹ To znači da će prvostepeni sud ex officio ili na predlog stranke u postupku, podneti zahtev Vrhovnom kasacionom суду radi rešavanja spornog pravnog pitanja. Dakle, stranka nije ovlašćena da samostalno uputi zahtev Vrhovnom kasacionom судu, već na raspolažanje ima mogućnost da uputi predlog postupajućem судu. Taj predlog nije obavezujući i prvostepeni sud može ali i ne mora prihvati predlog. U trenutku podnošenja zahteva sud je dužan da zastane sa postupkom i da sačeka da u zakonskom roku od 60 dana Vrhovni kasacioni суд doneše pravno shvatanje.² Važno je istaći da nakon donošenja pravnog stava, stranke u nekim naknadnim parnicama u kojem se javlja isto sporno pravno pitanje, neće moći da traže njegovo rešavanje u parnici koja je u toku. [1] Tumačenjem navedenih odredbi, čini nam se da su prvostepeni sudovi u svim budućim parnicama načelno vezani za stav Vrhovnog kasacionog судa i ne bi mogli zauzimati drugačije pravno shvatanje o spornom pravnom pitanju. Ovime se "in extenso proširuje značaj sudske prakse kao izvora građanskog procesnog prava." [2]

Upravo ovaj institut rešavanja spornog pravnog pitanja imao je primenu u postupcima koji su građani pokretali protiv Nacionalne službe za zapošljavanje. Naime, veliki broj građana (korisnika naknade za nezaposlena lica), tužio je Nacionalnu službu za zapošljavanje u parničnom postupku tražeći isplatu razlike novčane naknade za slučaj nezaposlenosti. Tužbe sa zahtevom za isplatu razlike pokretane su nakon što je od 14. marta 2012. god. Nacionalna služba za zapošljavanje promenila dotadašnju metodologiju obračuna naknade (po preporuci Državne revizorske institucije), primenom principa minimalne zarade kao bruto kategorije. Građani su u svojim tužbama isticali da je minimalna zarada neto kategorija a ne bruto kategorija i da su shodno različitom obračunu od strane Nacionalne službe za zapošljavanje ostali uskraćeni za određeni novčani iznos. Dakle, u skladu sa Zakonom o zapošljavanju i osiguranju za slučaj nezaposlenosti, jasno je da je novčana naknada koja se isplaćuje nezaposlenima mora biti najmanje u visini od 80% od minimalne zarade. Ali se kao sporno pitanje postavlja šta je to minimalna zarada: da li je to bruto ili neto kategorija tj. da li je to čist iznos koji zaposleni prima ili iznos koji sadrži i ostale elemente zarade – poreze i doprinose? Imajući u vidu, da su prvostepeni sudovi različito postupali i da je reč o većem broju predmeta, Vrhovni kasacioni суд je odlučio da zauzme pravni stav radi rešenja spornog pravnog pitanja.

¹ U Zakonu o parničnom postupku se koristi termin "veći broj predmeta", pa treba uzeti da je to slučaj kada kod dva ili više prvostepenih sudova postoji potreba da se od strane Vrhovnog kasacionog судa zauzme stav koji će biti pokazatelj prvostepenim sudovima na koji način se rešava pitanje koje je od značaja za donošenje sudske odluke.

² Naravno sud može da preduzima parnične radnje koje su nužne i za koje postoji opasnost od odlaganja.

3. PRAVNI STAV VRHOVNOG KASACIONOG SUDA

Na sednici Građanskog odelenja Vrhovnog kasacionog suda od 23.januara 2017.god. Vrhovni kasacioni sud je doneo pravni stav koji glasi:

“Novčana naknada za slučaj nezaposlenosti utvrđena na način iz člana 69. Zakona o zapošljavanju i osiguranju za slučaj nezaposlenosti ne može biti niža od 80% niti viša od 160% od minimalne zarade utvrđene u skladus a članom 111. stav 2. Zakona o radu (princip bruto zarade).“ [3]

Vrhovni kasacioni sud je, dakle, u pravnom stavu naveo da su "minimalna zarada i naknada za slučaj nezaposlenosti definisane zakonima kao bruto kategorije". Ovakav stav Vrhovni kasacioni sud zasniva na Zakonu o radu (sa novelama iz 2014.godine), koji u članu 111. stav. 2, propisuje da se minimalna zarada određuje "na osnovu minule cene rada utvrđene u skladu sa zakonom, vremena provedenog na radu i poreza i doprinosa koji se plaćaju iz zarade". [4] Treba napomenuti i da je rešenje koje je sadržao Zakon o radu pre izmena učinjenih 2014.godine, nije predviđao poreze i doprinose koji se plaćaju iz zarade i da je sudska praksa odavno stajala na stanovištu da je minimalna zarada neto kategorija.

Pojam minimalne zarade, prema tumačenju Vrhovnog kasacionog suda, posle noveliranja dobija sasvim drugačije značenje. Mislimo da je glavni uzrok pogrešnog kvalifikovanja pojma minimalne zarade, pomenuti član Zakona o radu, koji svojom nepreciznošću pogoduje različitim tumačenjima. Stav i namera zakonodavca je jasna kod prva dva pojma citirane odredbe. Tako, sasvim je jasno kako se utvrđuje minimalna cena rada u skladu sa članom 112. Zakona o radu i koliki je fond punog radnog vremena svakog meseca. Međutim, nije jasno na koji način porezi i doprinosi koji se spominju u poslednjem delu citirane odredbe određuju minimalnu zaradu? Mislimo da volja zakonodavca nije bila da se zauzme stav da se minimalna zarada sastoji od poreza i doprinosa, a u prilog tome govori i sledeća stvar: Naime, u članu 105. Zakona o radu u delu koji se odnosi na zaradu, zakonodavac je jasno nabrojao da se zarada sastoji od određenih elemenata, [4] a u članu 111. pomenutog zakona ne kaže da se minimalna zarada sastoji, već da se ona određuje. Dakle, logično je da minimalna zarada nije prost zbir elemenata kako je to navedeno kod zarade iz člana 105. Zakona. Mislimo da je uzrok pogrešnog tumačenja minimalne zarade kao bruto kategorije od strane Vrhovnog kasacionog suda, to što Vrhovni kasacioni sud pogrešno prepostavlja šta je minimalna zarada. Minimalnu zaradu pre i posle noveliranja treba shvatiti kao osnovnu zaradu u skladu sa članom 107. Zakona o radu. Osnovna zarada se pomenutim članom određuje (a ne sastoji), na osnovu uslova utvrđenih pravilnikom i vremena provedenog na radu. [4] Takođe, članom 111. Zakona je navedeno da zaposleni ima pravo na minimalnu zaradu za standardni učinak i vreme koje je provedeno na radu. Iz ovih kategorizacija minimalne zarade i osnovne zarade možemo videti da su u pitanju identični pojmovi, s tim da se minimalna zarada uvodi kada se kod poslodavca javi problem sa poslovanjem. Iz Zakona sledi da minimalna zarada postoji za standardni radni učinak (čl. 111.), a ukoliko je učinak veći od standardnog, u tom slučaju zaposleni ima pravo na uvećani deo zarade. To dalje znači da ta dva elementa predstavljaju zaradu za obavljeni rad i vreme provedeno na radu (čl. 106.). Samim tim kada poslodavac donese odluku o isplati minimalne zarade, ona je zapravo izjednačena sa osnovnom zaradom. Do čega ovo dovodi? Kada pogledamo definiciju zarade po Zakonu o radu, vidimo da zakonodavac pravi i razlikuje dve kategorije zaradu i osnovnu

zaradu.³ Samo zarada sadrži poreze i doprinose, a ne i osnovna zarada, jer su porezi i doprinosi iz zarade po članu 105. Zakona izjednačeni kao elementi zarade sa osnovnom zaradom. Isto se odnosi i na minimalnu zaradu. Ona je samo element zarade, koja pored toga sadrži poreze i doprinose. U tom smislu i pomenuti član 111. Zakona razlikuje minimalnu zaradu i zaradu, jer navodi poreze i doprinose koji se plaćaju iz zarade (!), a ne minimalne zarade, te podrazumevamo da ih ista i ne sadrži.

Kada se pogleda član 111. stav 6. i 7. Zakona o radu, može se primetiti da zakonodavac sasvim jasno kaže da zaposleni koji prima minimalnu zaradu ima pravo na uvećanu zaradu iz člana 108. ovog Zakona, a kao osnov za obračunavanje uvećane zarade (stav 7.), uzima se minimalna zarada zaposlenog. U članu 108. Zakona osnov za obračun uvećane zarade je osnovna zarada. Is svega ovoga se da jasno zaključiti da je minimalna zarada ustvari osnovna zarada. Osnovna zarada je neto kategorija i razlikuje se od zarade i prema Zakonu o radu i prema Zakonu o porezu na dohodak građana i prema Zakonu o doprinosima za obavezno socijalno osiguranje.

Takođe, u prilog tvrdnji da se minimalna zarada tretira kao osnovna zarada, može poslužiti i stav zakonodavca gde je shodno odredbama člana 111. Zakona koji je bio važeći pre izmena iz 2014. godine, postojala obaveza da zaposleni i poslodavac ugovore minimalnu zaradu. Važeći Zakon o radu u članu 33. predviđa u istom duhu, da se ugovara osnovna zarada na dan zaključenja ugovora. Isti član u sledećem stavu navodi da takav ugovor mora da sadrži i elemente za utvrđivanje osnovne zarade, uvećane zarade i druga primanja, dakle, sve iznose koji se nesporno definišu kao neto kategorije. [4] Dakle, iz citiranih zakonskih odredbi je jasno da se ne ugovara zarada kao bruto kategorija, jer zaposleni bi u tom slučaju morali da se bave proračunima i izračunavanjem kolika im je zarada svakog meseca, što je besmisleno. Sa druge strane, bruto zarada se ne može ni ugovoriti, jer pri zaključenju ugovora o radu ne postpojni ni uvećana zarada po osnovu rezultata rada, ni minulog rada, ni bonusi, ni regres koji zavisi od korišćenja godišnjeg odmora, niti se svi ovi elementi zarade mogu predvideti za svaki mesec. Elementi zarade koji su definisani kao takvi Zakonom (osnovna zarada, uvećana i sl), uvek se ugovorom o radu tretiraju kao neto kategorija jer time omogućavaju zaposlenom da zna precizno njihov iznos, a porezi i doprinosi se obračunavaju na kraju meseca zavisno od svih ovih elemenata i svakog meseca mogu biti različitog iznosa – te je stoga besmislica ugovarati ih. Suprotno, ukoliko se prihvati stav građanskog odeljenja Vrhovnog kasacionog suda da "su zarada, minimalna zarada i naknada za slučaj nezaposlenosti definisane kao bruto kategorije," [3] šta je onda iznos koji se dobije kada se od tog bruto iznosa odbri porezi i doprinosi?

Vidimo da shodno citiranim zakonskim odredbama, ugovor o radu ne mora da sadrži zaradu, tj. sve napred navedene elemente plus poreze i doprinose. Zakonodavac je ispravno postupio jer su porezi i doprinosi definisani Zakonom o porezu na dohodak građana [5] i Zakonom o doprinosima za obavezno socijalno osiguranje, [5] kao i poreske stope i obračuni, te se ne mogu menjati ugovorom o radu. I sam Zakon o porezu na dohodak građana u članu 13. nigde ne navodi da se porez plaća iz minimalne zarade, već isključivo iz zarade, što jasno ukazuje da su to dva različita pojma. Da nije tako, zakonodavac in ne bi drugačije zvao i različito definisao. Isto tako, i Zakon o doprinosima za obavezno socijalno osiguranje nigde

³ "Zarada iz člana 104. stav 1. ovog zakona sastoji se od zarade za obavljeni rad i vreme provedeno na radu, zarade po osnovu doprinosu zaposlenog poslovnom uspehu poslodavca i drugih primanja po osnovu radnog odnosa..." čl. 104. Zakon o radu.

ne navodi kao osnovicu za doprinose minimalnu zaradu, već samo zaradu.⁴

U prilog iznetom stavu, govori i sam zakonodavac i to u Zakonu o sistemu plata zaposlenih u javnom sektoru, u članu 6. [6] U pomenutom Zakonu se termin osnovna plata kategorisiće kao neto iznos i razlikuje se od termina plata. I tu je osnovica za uvećanje osnovna plata. Shodno ovome, više nego interesantno je mišljenje građanskog odeljenja Vrhovnog kasacionog suda da zaposleni u javnom sektoru znaju kolika im je neto plata, da zaposleni u privatnom sektoru znaju kolika je osnovna zarada (neto iznos), a samo oni zaposleni u privatnom sektoru koji ugovore minimalnu zaradu ugavaraju bruto kategoriju i ne znaju koliki im je neto iznos.

Sve ovo ukazuje da je na sednici građanskog odeljenja Vrhovnog kasacionog suda, pojam minimalne zarade nepravilno protumačen iz čega je usledilo i nepravilno obračunavanje naknade za slučaj nezaposlenosti utvrđene na osnovu citirajuće odredbe Zakona o radu.

4. ZAKLJUČAK

Zakonom o parničnom postupku je predviđen način i postupak za rešavanje spornog pravnog pitanja. Imajući u vidu odredbu koja govori o "obaveznosti" utvrđenog pravnog stava u svim sledećim postupanjima, u teoriji su se javila mišljenja koja dovode u pitanje ustavnost instituta rešavanja spornog pravnog pitanja, polazeći od ustavnog načela nezavisnosti sudstva. Ukoliko želimo da sudovi efikasno i nepristrasno postupaju prilikom pružanja pravne zaštite, oni moraju biti nezavisni u svom radu. Nezavisnost suda podrazumeva pre svega, njegovu slobodu od svake vrste subordinacije bilo prema državnim organima ili prema zakonodavnim ili izvršnim vlastima. Ali nezavisnost suda znači i da sud prilikom donošenja odluke u konkretnoj stvari tu odluku može i treba da zasniva na slobodnom uverenju o činjenicama i pravnim razlozima. Dakle, polazeći od napred navedenog, postavlja se pitanje da li Vrhovni kasacioni sud svojim pravnim mišljenjem utiče na nezavisnost prvostepenih sudova? Ukoliko podemo od ideje da sam zahtev kojim se sud obraća Vrhovnom kasacionom суду treba da sadrži navode i tumačenje spornog pravnog pitanja zaključujemo da se Vrhovni kasacioni sud ne upušta u meritum spora, da je njegova nadležnost isključivo bazirana samo utvrđenju i razjašnjenju spornog pravnog pitanja. To znači, da Vrhovni kasacioni sud ne dela "šire" i "dublje" od okvira postavljenog zahteva. Time nezavisnost suda, po našem mišljenju, u konkretnom slučaju, nije dovedena u pitanje. Takođe, stojimo na stanovištu da je Vrhovni kasacioni sud u konkretnom primeru kao pogrešnu prepostavku uzeo kvalifikovanje minimalne zarade kao bruto kategorije i time doveo do pogrešnog zaključka da zaposleni u javnom sektoru znaju kolika im je neto plata, da zaposleni u privatnom sektoru znaju kolika je osnovna zarada (neto iznos), a samo oni zaposleni u privatnom sektoru koji ugovore minimalnu zaradu ugavaraju bruto kategoriju i ne znaju koliki im je neto iznos.

LITERATURA

- [1] Zakon o parničnom postupku, "Sl. glasnik RS", br. 72/2011, 49/2013 - odluka US, 74/2013 - odluka US i 55/2014.
- [2] Jakšić, A.: Građansko procesno pravo, Beograd, 2015, str. 97.
- [3] "Pravno shvatanje metodologije obračuna novčane naknade za slučaj nezaposlenosti": www.vk.sud.rs, pristup 4.3.2017.
- [4] Zakon o radu, "Sl. glasnik RS", br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013 i 75/2014.
- [5] Zakon o porezima na dohodak građana, ("Sl. glasnik RS", br. 24/2001, 80/2002, 80/2002 - dr. zakon, 135/2004, 62/2006, 65/2006 - ispr., 31/2009, 44/2009, 18/2010, 50/2011, 91/2011 - odluka US, 7/2012 - usklađeni din. izn., 93/2012, 114/2012 - odluka US, 8/2013 - usklađeni din. izn., 47/2013, 48/2013 - ispr., 108/2013, 6/2014 - usklađeni din. izn., 57/2014, 68/2014 - dr. zakon, 5/2015 - usklađeni din. izn., 112/2015, 5/2016 - usklađeni din. izn. i 7/2017 - usklađeni din. izn.).
- [6] Zakon o sistemu plata zaposlenih u javnom sektoru, "Sl. glasnik RS", br. 18/2016 i 108/2016.
- [7] Zakon o doprinosima za obavezno socijalno osiguranje, "Sl. glasnik RS", br. 84/2004, 61/2005, 62/2006, 5/2009, 52/2011, 101/2011, 7/2012 - usklađeni din. izn., 8/2013 - usklađeni din. izn., 47/2013, 108/2013, 6/2014 - usklađeni din. izn., 57/2014, 68/2014 - dr. zakon, 5/2015 - usklađeni din. izn., 112/2015, 5/2016 - usklađeni din. izn. i 7/2017 - usklađeni din. izn.

SYSTEMS ANALYSIS OF POLITICAL E-MARKETING AND PERSONAL BRANDING IN THE USA PRESIDENTIAL ELECTIONS OF 2016

Radomir Mihajlovic¹, Lyudmila Zharova², Jelena Mihajlovic³, Vito Leggio⁴

¹*NYIT, New York Institute of Technology, New York, USA*

^{2,4}*FON, University of Belgrade, Belgrade, SERBIA*

³*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: jelena.savic@fpsp.edu.rs*

Abstract: Upon elaboration on the historical origins, with ontological and taxonomic analysis of the current business, political and technological terminology in use today, this work presents an analysis of the strategic approach to the use of the modern information and communication technology (ICT), of the Internet and electronic commerce in political campaigns of marketing and promotion of particular ideological views, as well as in the personal branding of politicians, with the special attention to the presidential elections. Particular example analyzed was the case of the 2016 presidential elections in the United States, which was one of the most illustrative cases showing how cyber technology based electronic marketing could be applied and how it was used by the winner of the elections President Donald Trump. Based on systems analysis and theory of communication protocols, this work also presents a unique formal general definition of marketing with its application to political marketing in a democratic process. In the context of the defined hybrid marketing, the use of the inbound political marketing with the reversed direction of marketing communications, not towards the voter but towards the candidate, has been identified as an original and effective approach to planning and execution of political e-marketing activities.

Keywords: Personal branding, electronic commerce, political market, electronic marketing, political culture, politician's perception, hybrid marketing, political campaign, democratic process, elections.

1. INTRODUCTORY REMARKS

The terms “business”, “management” and “marketing” are widely used in almost all languages of the world, even in Russian and Serbian. Parallel to the metamorphosis of the old world as we knew it, into the global village, we are also witnessing a sort of global metamorphosis of almost all languages, cultures and even individual ways of thinking. Adoption of modern Anglo Saxon business terminology has multiple reasons. One of the main reasons

СИСТЕМСКА АНАЛИЗА ПОЛИТИЧКОГ Е-МАРКЕТИНГА И ПЕРСОНАЛНОГ БРЕНДИРАЊА У ТОКУ ПРЕДСЕДНИЧКИХ ИЗБОРА У САД 2016-ТЕ ГОДИНЕ

Радомир Михајловић¹, Људмила Жарова², Јелена Михајловић³,
Вито Леђио⁴

¹ЊЈИТ, Њу Јоршки Институт за Технологију, Њујорк, САД

^{2,4}ФОН, Београдски Универзитет, Београд, СРБИЈА

³Факултет за пословне студије и право, Универзитет „Унион - Никола Тесла“, Београд, СРБИЈА, e-mail: jelena.savic@fspd.edu.rs

Апстракт: Након разматрања историјског порекла, са онтологијом и таксономском анализом терминологије која се тренутно користи у дискусијама пословног, политичког и високо технолошког карактера, овај рад прилази анализи стратешког приступа коришћењу савремених информационих и комуникационих технологија (ИКТ), интернета и механизма електронске трговине у политичким кампањама као и у маркетингу и промоцији поједињих идеолошких ставова, личног брэндирање политичара, са посебним освртом на председничке изборе у САД 2016-те године. Као посебан пример политичког е-маркетинга анализиран је случај председничких избора у САД и употреба ИКТ од стране победника избора Доналда Трампа. Анализирани избори су послужили као илустрација важности сајбер технологија и политичког е-маркетинга у демократским процесима будућих времена. На основу системске анализе, овај рад такође формулише јединствену општу дефиницију маркетинга као и електронског политичког маркетинга применљену на демократске процесе. У контексту дефинисаног хибридног маркетинга, употреба пул-политичког маркетинга са обрнутим смером маркетиншких комуникација, не према бирачима, већ према кандидату, је идентификована као један оригиналан и ефикасан начин приступа планирању и извршењу маркетиншких активности. У оквирима тро-димензијоналног модела сајбе активности и теорије комуникационих протокола, описана је детаљна анализа стратешког планирања и егзекуција политичког е-маркетинга Доналда Трампа.

Кључне речи: Персонално брэндирање, електронска трговина, електронски маркетинг, политичка култура, политичка перцепција, политичко тржиште, хибридни маркетинг, пул маркетинг, пул маркетинг, политичка кампања, демократски процес, избори.

is awkward translation and lack of one word equivalents in many languages. For instance, from the Serbian notions "buying and selling", "making and maintaining operational order" as well as "publicly announcing availability and value", which require several words to precisely represent the semantic content or meaning, it is much easier and practical to simply use one word Anglo Saxon terms "business," "management" and "marketing." Instead of resisting to what French media call "Anglo Saxon cultural imperialism" and domination [1, 2 and 3], it is much more practical to accept, and use, new to all nations of the world, one word terms, such as "business", "management", "marketing", "Internet", and so on.

The development of modern information and communication technologies (ICT), with the advancement of the Internet use to run entertaining and business application software, helped propagation of the Anglo Saxon technology related terminology. Even though all of the modern business and technology related terms originate from the North America, people refer to this new vocabulary as English.

From the language sequence of "Greek, Latin and English," one may conclude that languages of global importance, throughout history, have been, and remain today, languages of global assertiveness of imperial and colonial powers. It is interesting that in the absence of American, Australian, Scottish or British languages, England and not America or Great Britain, is the one that presents itself as modern imperial power dictating global trends in business, science, technology, and even culture. In this context, nothing parallels English and nothing appears more opposed to these dictates than the Arabic language. Arabic language, as a mandatory language to be used in religion appears as the global language of the Muslim world, supported by Saudi Arabia as an imperial power. The fact that Arab culture in essence is opposed to all activities related to profitability and banking, did not stop many countries in the Arab world to accept democratic political processes, Western technology and the way business is conducted in the Anglo Saxon world.

The meaning of "imperial and colonial power" has certain negative connotation that implies intrusion, forced discipline, a loss of goods and freedom of the colonized. On the contrary to all axiomatic assumptions, each of the historical empires, such as Ancient Greek, Roman, Anglo Saxon, or Arab empire, through the colonization or their form of globalization of certain geographic areas, has performed expansion and positive unification within their prosperous worlds. With rare exceptions, it appears that each globalization effort driven by the superior culture has introduced more freedom and prosperity to the colonized worlds. This seemingly contradictory view is directly opposed to the emotions of those with the nostalgic attachments to the worlds of the past, to those with belief systems that are impervious to facts. Without new freedoms and prosperity, the above mentioned globalizing powers would not possibly last for as long as they did, [4].

The first great colonial power, Ancient Greek alliance of city states, has introduced to the Mediterranean world something that is known today as politics and democracy. By definition, democracy is related to all agreements and activities of a group of people who can speak freely about the issues of common interest, which can freely negotiate by creative presentation of arguments, and can align opinions of the majority and minority, in a form of mutually accepted decisions and views known as laws. While these decisions and views might be called the legislation or laws, a creative presentation of arguments may be viewed as logical, or semantic marketing and sales of ideas. The sales price of political ideas appears to be a free acceptance of arguments by the previously opposing party, without application

of any physical force. Presentation of the arguments in support of political ideas leading to political agreements may be viewed as a form of political marketing. In addition, one may say that democratic political process makes democracy look as some kind of information market, where messages with logical semantic value can be traded. Ancient Greek market place in Athens known as "Agora", was also a form of information market. Ancient Athenians would engage in public speech and debate, and appear as conducting political marketing aiming at the final "sale" of the winning political agreement.

Technological progress and ICT availability present great possibilities to modern day politicians and political campaign managers. ICT can be used to enlarge population of participants in the democratic process and to cover millions of citizens. Strange enough, until the emergence of the so far unseen political phenomena of Donald Trump, available ICT infrastructure and modern high-tech mechanisms were used for political debates and activities under the protocols unchanged since the Ancient Greece of Pericles. We can claim that current president of the USA, according to some accidental [5] winner of the last presidential elections, in a quite intentional and premeditated manner, far from any stochastic, randomness or accidents, made significant contribution to the history of politics and evolution of democracy. In a very creative and innovative manner, using profound market analysis and perfect application of the ICT cyberspace as a platform, Donald Trump has practically revolutionized political marketing. Donald Trump has literally made a paradigm shift in the field of political processes management. Using the latest Internet communication applications, such as social networking programs, he has opened real-time communication channels with millions of voters at a marginal cost, and by doing so he has managed to outdate democratic mechanisms of the past. Trump's short tweeter messages, passionate YouTube speeches, and massive blog postings have become harbingers of a new era of high-tech politics.

Are we to expect the replacement of the old fashioned Senate and Congress of the old Roman style with the cyber Congress and the cyber Senate with millions of cyber senators and cyber congressman debating on topics of common interest, will remain one open question. The powers of the past are opposing the progress that Donald Trump has signaled. Quite trivialized right to just vote for or vote against has already become insufficient in the complex globalized democratic world. Apparently, Donald Trump has declared a need to investigate and develop new paths towards better communication of political ideas.

In this paper we discuss some key elements of the political process in the cyberspace, emphasizing economic dimension. We also analyze the strategic planning of political marketing and electronic personal brand promotion that Donald Trump has demonstrated during the election campaign in 2016.

2. MEDIA, NEWS AND POLITICAL MARKET ANALYSIS

Popular text book on political marketing "Mass Media and American Politics" [6] and other similar books [7, 8 and 9], in a reader friendly manner present historical evolution of various forms of political communication, as well as factors that shape daily mass media semantic content and news coverage. Authors, Gruber and Dunaway [6], specifically elaborate on media and journalists, and on how voters are affected by the news content.

The explicit recognition of the media importance in the political process has been rec-

ognized in the 18th century. For instance, as early as 1776, Thomas Paine has started printed media (hard copy) political campaign against English colonial rulers of North America. In his writings [10] he elaborates on problems of American politics and the media. Thomas Pain's address was aimed at the average American reader. In plain English he was trying to bring mainly negativities of living in the same state with English. He wrote about the "crowded" America, of sufferings of Americans in intolerable circumstances and he called for large investments in American military industry of the time, in the naval fleet. Upon deep data analysis of numerous speeches of Donald Trump, the authors agree that writings of Thomas Paine and speeches of Donald Trump have many elements in common, i.e., they are strongly correlated.

Modern mass media technology and semantic landscape, handled by the technology, have evidently brought significant changes with respect to the media of the past. One particular media content change is the growing presence and tolerance of negativity and incivility, [11,12 and 13]. Modern journalists, who are in charge of shaping up presentation form, i.e., format specifics of the news, frequently rush to report captivating news loaded with negativity. It appears that emotional influence on consumers of the news content is more important to the media owners than the informative influence. Reporting positive informative news may be considered by some editors and journalists alike, as less exciting and even boring.

Current tendency of the American main stream mass media (MSM) to attract audience attention by impression, shock or amusement [14] has inspired some politicians to use the same strategy in their personal political branding, public appearance and political marketing. One of the most successful modern political figures that has effectively used mass media audience acquired trait to favor impression, shock and amusement, is US republican presidential candidate and the winner of the 2016 elections, Donald Trump. Donald Trump has used his previous mass media engagements to study both, the media and the audience. Being exceptionally intelligent and observant, he has acquired enough of the experience needed to effectively use new defining attributes of the modern mass media and its content consumers.

Without any doubt, the news media influences people's political views. Donald Trump and his political marketing managers were aware that news coverage is hard, if not impossible, to purchase, (in the marketing sense to push), but quite easy to obtain for free (in the marketing parlance to pull).

Peter Hitchens [15 and 16] critical out of the box writer, explains that modern conforming journalists are actually becoming servants of their government and the establishment. In the environment of news industry, being in a quiet agreement with the establishment, the contest between political parties has been reduced to negativity or unpopularity competition. Hitchens writes how modern parties are offering change without alteration and how politicians are able to win office without any principles or ideology. In his opinion, conservatives are certainly not conservative any more, and political parties of the UK and USA are all blending into one view party. Many researchers share this view with Peter Hitchens [17, 18 and 19] and also agree that populist parties of right orientation tend to emerge when mainstream parties converge. Political market research has shown that main stream parties tend to converge towards the main stream or mean value voter, while other parties, being different appear as radical or populist [20 and 21].

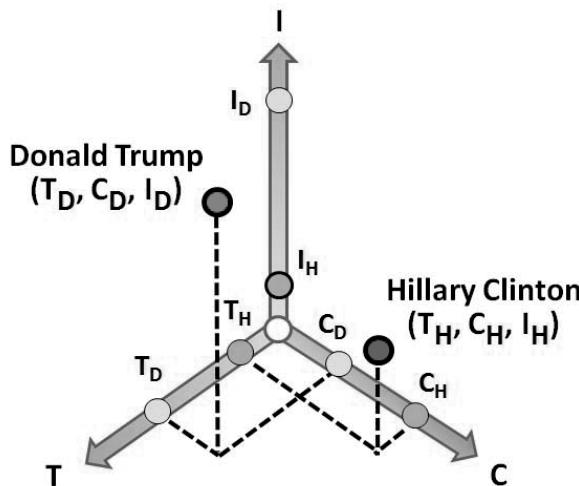


Figure 1: Three dimensional (Technology, Context, Information) model of the cyberspace relevant activities, [22].

Donald Trump has most definitely conducted very thorough political market analysis and has quite creatively planned his political marketing campaign. His early interviews indicate that he was aiming at the White House for over four decades. Previous elections have proven that winning elections as a member of a third party would be unacceptable to almost all powerful lobby groups [23]. The state of two converging parties was well analyzed by Donald Trump. His decision to leave Democratic Party in December 2011 [24] and join Republican Party was one of the key strategic political marketing movements. Democratic Party had its candidate in the White House for eight years, and according to the unwritten agreement the time has come for a republican candidate to enter elections and win without major resistance in the lobby circles. The alleged agreement, possible only between convergent parties, has been signaled by the presence of a large team of competent, experienced, young and charismatic republican candidates faced with two aged democratic candidates, one with the pronounced speech handicap and the other in poor health. Bipartisan agreement to alternate presidents may be likely if candidates would not depart from the common political line. The most undesirable departure from the common party course would be in the domain of foreign politics.

Based on his political market analysis, Trump apparently made a decision to announce himself as a candidate of difference, to take populist third party position but align himself with the Republican Party, to openly support the most powerful AIPAC lobby, and in the spirit of Thomas Paine, to support stronger military and greater America. We shall not elaborate on the issues of why US main parties are converging and why were most of American voters ready for the presidential candidate that not only promises a change, but keeps promises and works on changes. We leave interesting topics of why were American voters ready for a change, and why has middle class income steadily declined since 1970, to researchers

working in the field of economics, social sciences, domestic and foreign politics, etc. To accentuate the crisis of the growing lower class and the declining middle class, we present statistical summary of savings bank accounts of Americans in 2016. Statistics report shown in Figure 2 indicates that almost 70% of Americans are poor and are most likely full time unemployed [25]. This report partly clarifies why politics as usual to Donald Trump and his supporters was unacceptable.

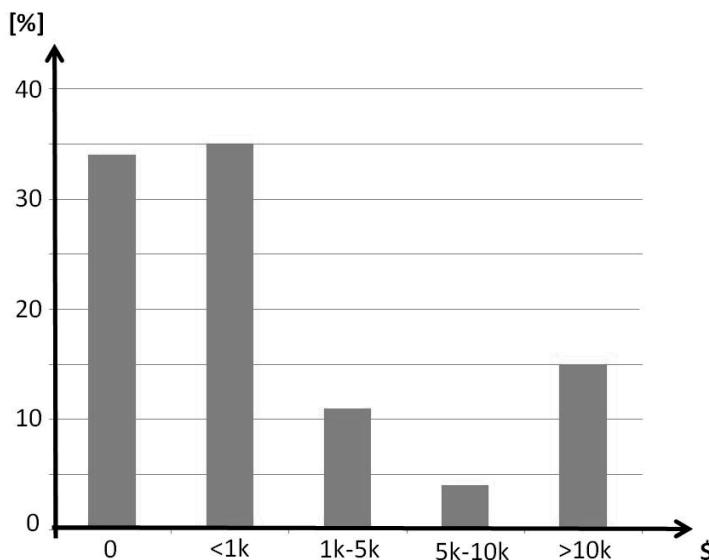


Figure 2: Average savings accounts of US citizens in 2016, [25].

Donald Trump has perfectly matched his positioning strategy to the situation in the political market as well as to his past experience in business, and experience accumulated while dealing with politicians and mass media.

In his writings and public appearances, Peter Hitchens highlights pictorially the “flock mentality of journalists,” explaining how the news is made, how news coverage is guided, and describes the presence of occasionally crude and sometimes refined bias in the news. Danielle Sremac, in her book “War of Words” [26] documents so far never seen details of refined use of well worded and choreographed news in the political marketing. Danielle Sremac has devoted her book to the mass media participation in rationalizing the costly military aggression on Yugoslavia in 1999, and aggression that has paved the way to the sequence of even more costly military actions. Following on this so called “flock mentality of journalists,” with most of the journalists assuming the predefined position that democratic presidential candidate Hillary Clinton was a candidate of the establishment choice [27], Donald Trump has launched a series of radical and politically incorrect speeches. He knew that his call for the wall along US-Mexican border would be taken as an embarrassing

and welcome in the news delivered by the media houses owned by his opponents. By rising the tension and by tolerating continuous rewording of his statements taken out of the original context, news misreports of his bigotry, sexism and radicalism, Trump has managed to pull massive attention. Advertised heavily by the negative, what he calls “fake news,” he has managed to fill up sports arenas and theatres with thousands of ticket paying supporters. We refer to the semantic marketing strategy of this sort as the pull by inversion of purpose.

Donald Trump has perfectly understood the technological transformation of the mass media space. The rising importance of the Internet and the introduction of numerous social media applications have brought new dimensions to the contemporary media. Trump was well aware of the cyberspace capabilities, of the power of a new web journalism, and of the possibilities to make election process web coverage available at voter's convenience. He discovered how to use cyberspace to pull voters attention. In addition, he knew that modern smart phones are Internet work stations in the hands of millions [28] and that cyberspace could be used to circumvent main stream media bias. Simply, he knew that the main stream media will not be main for too long.

We consider all encoded data and ICT powered data storage, processing and communication infrastructure as cyberspace. Following up on such a view and definition of the cyberspace, we model different cyberspace events using three dimensions of cyberspace activities described in [22]. To better understand political electronic marketing or e-marketing of Donald Trump in the cyberspace we quantify his efforts in each of the dimensions shown in Figure 1. Three dimension of the model are represented by:

- Axes T labeling technological dimension (hardware and software or ICT),
- Axes I labeling semantic or information dimension, and
- Axes C labeling contextual or physical space and physical activities dimension.

C dimension covers the environment of all ICT systems and processes, i.e. all physical objects, subjects and activities related to what may be taking place in the remaining two dimensions. Our systems and deep data analysis indicate that Donald Trump has positioned his political e-marketing deeply in the first quadrant of the model shown in Figure 1, while his opponent Hillary Clinton has positioned her activities in the cyberspace mostly along the C axes of the model. For strategic reasons, speeches of Hillary Clinton lacked significant information content; she rarely spoke and barely used technology. She relied mostly on the heavily financed push style of marketing of Donald Trump's negativities.

Donald Trump has started transformation of politics and democratic processes by extending political market from the two dimensional (C, I) space in the direction of the third T-dimension. He has announced that democracy of tomorrow in the globalized world will be impossible without the ICT support.

3. POLITICAL E-MARKETING

Marketing is commonly defined as an activity or processes of creation, communication, delivery and exchange of offering-messages that have value for customers, clients, partners or consumers in general. Some analysts look at marketing as a management process by which goods and services move from concept to customer. Marketing and sales are evidently

two different concepts and activities. Marketing is message exchange activity and sale is goods or services trading activity. If the ultimate goal of any business activity is to sell goods or services to the satisfied customer, right before the sales closing, marketing activities end. Figure 3 illustrates simplified ad hoc model of the sales chain, indicating that marketing ends when sales closing starts.



Figure 3: General model of the sales chain with production, marketing, sales and consumption.

Marketing as a process involves planning, design of marketing material, and execution of promotion and advertising. For example, new car models are usually the subject of intense marketing campaigns. Manufacturers of goods or suppliers of services, marketing teams and sales, distribution and delivery teams do not have to belong to the same organization.

If the subject of sales activity is some sales entity that could be a product, some goods, a right or some service, we may offer the following formal definition of marketing:

Definition 1: Marketing is a collection of specific communication messages and activities having as a purpose increased probability of selling of some sales entity in the given period of time.

This definition focuses on the marketing as a form of communication using messages to promote sales. Sales promotion is any activity that makes a sale more likely.

In general we may distinguish three forms of marketing:

- Push marketing,
- Pull marketing, and
- Hybrid or push-pull marketing

The push and pull terms were originally used in logistics and supply chain management [29 and 30].

Push marketing involves combined resources of sales entity owners, wholesale distributors, retailers or sales agents and sales facilitators, applied to creation of new, or enhancement of the existing consumer purchase demand. The most common push marketing method is paid advertising. Investment and payment for the advertisement clearly separates push marketing from the pull marketing. Excessive investment into unsuccessful push marketing campaign is one of the most frequent reasons for new business failure [31].

Push marketing based on paid advertisement uses a model-of or a message-about a sales entity and uses a marketing vehicle, e.g. a showroom, shop window, point of sale display, a bill board, main stream media presentation, Web site, etc., to informs consumer of sales entity availability and its market value.

Marketing communications are often very complex and constrained by the large number of parameters, so that innovative approach to strategic planning and execution of these communications is one of the key success factors. Marketing efforts must be measured and justified by the values of the:

- Probability of sales,
- Projected sales price and volume, and
- Limited sales time interval.

High probabilities of selling a product in a period of one year or one day have different values for the seller, and therefore one should never neglect the parameter of time. Time parameter is of particular importance in the case of political marketing which usually has synchronized sale closing with the day of elections.

Definition 2: E-marketing is technology of delivering marketing messages in the cyberspace.

E-marketing, sometimes referred to as e-mail marketing, Internet-marketing or online marketing is based on direct application of the principles and methods of marketing using Internet ICT, or operating along T-axes of the model shown in Figure 1.

Since marketing is frequently hybrid in nature, involving push and pull approaches combined, and since multiple communications vehicles and models may be used in parallel, every new marketing vehicle is more than welcome.

Different sales entities are subject to different methods of marketing. Marketing complexity and unpredictable outcomes make marketing look sometimes as a kind of art. How much marketing may look as an art is best illustrated by the Donald Trump's political campaigns in 2016.

One of the decisive political marketing moves of Donald Trump was to apply hybrid marketing approach with numerous parallel mechanisms of political message delivery. By using hybrid e-marketing in the cyberspace based on the whole plethora of social networking Internet applications, Trump has managed to single out his candidacy among many extraordinary republican primary elections candidates and distinguish himself as an exciting and inspiring option with respect to the Democratic Party candidate in the final elections.

4. NEW PROTOCOLS OF POLITICAL E-MARKETING

Media stars and politicians were first harbingers of a relatively new sub-field of marketing known as personal branding. An excellent example of a personal brand is political figure of Russian President Vladimir Putin. Vladimir Putin carefully presents a picture of himself as a thoughtful, sober, emotionally balanced, educated, cultured man with Western manners, on the one hand, and on the other, as physically strong and healthy athlete, eloquent and enduring speaker capable of debating for hours, coping with an army of curious and provocative journalists as well as with hostile debate opponents. His personal marketing of an extraordinary public figure is an example of the most successful political marketing of a kind so far, acknowledged in Russia and among the intellectuals of the world too [32].

In his strategic approach to political marketing of his personal brand, Putin has never tried to impose his personal brand upon the foreign political audience that would not have at least 10 minutes of free time dedicated to his marketing messages. Putin has managed to identify well defined political market in the West and has managed to approach it in the cyberspace using vehicles like YouTube, blogs and portals such as rt.com.

Putin is aware that the mass media in the West have great superiority when it comes to effective delivery of short projective or suggestive messages. Being realistic, he does not try

to address the audience with such messages. He has ignored great segment of political market in the West but does not do the same in Russia. His reasons are very practical. Consumers of very short political messages are mostly voters-consumers of the main stream media such as television or daily press. Consumers of multimedia messages requiring more than 10 minutes of attention are predominantly computer literate, better educated, and more intellectual with the potential to possibly influence policy making in their countries, or to contribute to the spreading of a positive image about Putin.

Choreographed speech, word selection, tonality and body language are very important in public addressing. There are many ways to train and educate public speakers on the subject of selecting the words, gestures, gaze control, control of facial grimaces or setting body positions in relation to listeners. President William J. Clinton [33], and Russian president Putin [32] are among the greatest masters of speech and body language skills. It is interesting that Donald Trump has neglected audience manipulative speech and body language techniques. In other words he did not value too much activities in along the context-dimension C of the model shown in Figure 1. Public addressing technologies such as Neuro Linguistic Programming (NLP) [34, 35 and 36], were rarely used by Trump. Donald Trump had his activities intensified in the semantic (I) and technology-based (T) dimensions of our cyberspace activity model. His current neglect of these two dimensions as the President of the United States signals early signs of some future presidential problems. As a candidate and political e-marketing maestro, Trump may not be able to maintain his mastery of the cyberspace as a president.

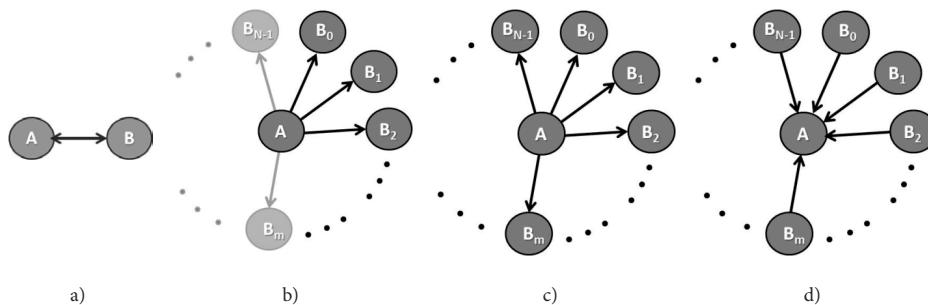


Figure 4: a) Point-to-Point duplex topology or unicast-unicall. b) Point-to-Some Points simplex topology or multicast. c) Point-to-All Points simplex topology or broadcast. d) Point-to-All Points simplex topology or broadcast.

Former President Barack Obama was the first president who raised more funds using ICT than using conventional means of donations by cash, checks or money transfers. In his second presidential campaign he has managed to collect 1123 million dollars [37]. All of the raised funds were invested in political marketing. It appears that US democracy facilitates one sublime industrial complex which, directly or indirectly, employs huge number of people. The strategic political marketing planning certainly starts with the identification and attraction of the potential donor population. Planning to announce himself as a candidate of change, Trump has avoided using the most generous and the most influential donors. His

plan was to minimize spending on MSM push marketing, to maximize pull marketing, to maximize use of the cyberspace options and widen his free political maneuvering space. By focusing mainly on the political electronic marketing, Trump has bought himself freedom.

Donald Trump has started his political marketing campaign with his own funds of only 10 million dollars enhanced by the donations collected during his entertaining and tiresome speeches across America. Political marketing campaign of his opponent Hillary Clinton and Barack Obama had price tags of over 1000 million dollars spent mostly on overpriced MSM services. Donald Trump's failure to match his Democratic Party counterparts in spending on MSM services has definitely antagonized MSM houses.

In order to gain services of the MSM, Trump has designed radical and controversial marketing strategy based on frequent and intense speeches loaded with negativity and political incorrectness. In the so called inversion of purpose, slinging mud on Trump in the MSM, paid by his opponents, helped Trump gain public attention that he could not otherwise afford. At the expense of his opponents he found himself spending a record time in the programs of all major TV networks, obtaining a record space on the front pages of leading newspapers and magazine and also having his name blasted by the high profile Hollywood and sports stars. Just in 2016, marketing by the inversion of purpose, has brought Trump's face ten times on the front page of the famous Time magazine.

Compared to the conventional methods of push marketing protocol represented by the simplex broadcast topology in Figure 4c), electronic marketing has potential to enable low cost communications with large number of potential consumers using all protocols shown in the Figure 4. Donald Trump has used all of the topologies and protocols shown in Figure 4. He has managed to implement even the broad-call protocol in the cyberspace which none of the politicians have even tried so far. His tireless presence in the cyberspace and his use of tweeter communications has earned him a derogatory nick name "tweeter-in-chief," [38].

In all systems of modern democracies only limited number of participants could take place in sometimes crucial debates. Small numbers of elected delegates follow multicast simplex protocol (See Figure 4 b) where delegates take turns as speakers. Besides this protocol limitations, excessive promotion of the national security, even in the absence of tangible threats, is further limiting the information flow, causing the operational point in the three dimensional model to move towards C and I dimensions, and so reduce the number of possible participants in debates of importance. Innovative Internet social networking applications, such as pollmole [39, 40 and 41] are offering possibilities to elected candidates to stay in productive communication with voters even after elections. Whether President Donald Trump will embrace new possibilities in the cyberspace, as he did being a candidate, remains one vital and open question.

5. CONCLUDING REMARKS

To politicians such as Donald Trump or Vladimir Putin the importance of creative personal branding and design of a strategic political campaign leading to the maximized population of satisfied voters was one crystal clear political goal.

As a presidential candidate, Donald Trump followed several elementary strategic rules [42]. He made sure that his messages were simple and short, with a focus on the campaign branding slogan "Let us make America great again." While other candidates, with larger

budgets acted as big corporations that pushed promotional content to the consumer-voter using multicast and broadcast simplex protocols (See Figure 4 b and c), Trump behaved as a small startup company that creates high-quality information content in the cyberspace and, through the inversion of purpose, uses MSM to pull supportive audience, (See Figure 4 d).

With relentless presence on social networks, Trump continuously maintained attention of his widening and energized audience. Complementing his cyberspace activities in the semantic or information dimension, he tirelessly kept filling up halls and sports arenas with excited audience that was willing to pay an entry ticket to see or hear him. Important element of his political marketing was the intensity of his presence both physically and in the cyberspace.

David Meerman Scott [43] considers Donald Trump a marketing genius, a genius who managed to hijack media of his opponents and grab himself more than 5000 million dollars worth of MSM time and space. As a businessman, Trump was aware that a good salesman has to know his product well and his clientele even better. He knew very well both, what he was offering, and what his voters needed to hear. He kept promising change. His promises of "drying the swamp" in Washington [44], knowing that such promises would please large number of American voters worked well for him. We observe that 70% of poor and 15% of lower middle class Americans (See Figure 2) sums up to 85%, which is exactly how many voters who valued a change did vote for Trump. As many before him, Donald Trump managed to win presidential elections as the candidate of change, which will be very difficult to realize. Massive inertia and the tremendous weight of the US political system will be hard to move, unless Donald Trump, now as a president, come up with some new creations.

Even though a billionaire candidate, Trump was able to apply marketing solutions characteristic for poor candidates. The key innovation, never seen so far, was a creative hyperactivity in the cyberspace. Although driven primarily by his decision not to spend too much, and by the authentic nature of his personality, political marketing applied by Donald Trump in the cyberspace was more than impressive.

In our discussions of political e-marketing and sales, we use the term of sales entity to refer to some physical or logical object or service that is for sale. Logical sales entities involve data with semantic or informational value to the consumer. An example of a logical sales entity could be some certification message, a right to use some facility, consulting or legal advice that may cost much more than the time or media used to deliver it, etc. As president, Donald Trump is expected to provide to his voters logical sales entities, in a form of his experience, expertise, talents, and proper decisions made. Polling and measurements of approval rates are far from sufficient for successful presidency. Short term, near real time feedback and the broadcall information flow may be of the essence. Donald Trump as a candidate, has literally introduced a political revolution in the United States, and now as a president he is expected to demonstrate new protocols of "sales guarantee and maintenance of quality!"

This paper presents additional results of the predictive analytics and deep open data analysis that were, as preliminary results announced in January 2016 [45] and further discussed in January 2017 [46].

REFERENCE

- [1] Peter L. Berger, "Four faces of global culture," *The National Interest* Fall 1997 n49 p23(7) pp.1-5.
- [2] Georges Pilard, "English, lingua franca, cultural imperialism and dictionaries," *Bilingual Lexicography, Proceedings of ElRALEX 2002*, pp.429-433.
- [3] Bernd Hamm, Russell Smandych, "Cultural Imperialism; Essays on the Political Economy of Cultural Domination," BroadView Press, 2005.
- [4] Fareed Zakaria, "The Future of Freedom: Illiberal Democracy at Home and Abroad," W. W. Norton & Company, ISBN-10: 0393331520, Oct 17, 2007.
- [5] Robert Steele, "Donald Trump, The Accidental President — Under Siege!" Earth Intelligence Network, ASIN:B01N044QEY, November 11, 2016.
- [6] Doris A Graber, Johanna Dunaway, "Mass Media and American Politics," 9th Ed., CQ Press 2014.
- [7] Sasha Issenberg, "The Victory Lab: The Secret Science of Winning Campaigns Paperback – September 17, 2013," Broadway Books, ISBN-10:0307954803, 2013.
- [8] Jennifer Lees-Marshment, "Political Marketing: Principles and Applications 2nd Edition," Routledge Publ., ISBN-10:0415632072, 2014.
- [9] Bruce I. Newman, "The Marketing Revolution in Politics: What Recent U.S. Presidential Campaigns Can Teach Us About Effective Marketing," Rotman-UTP Publishing, ISBN-10:144264799X, 2016.
- [10] Thomas Paine, "Common Sense; Thoughts on the Present State of American Affairs and of the Present Ability of America," Robert Bell, Philadelphia, MDC-CLXXVI, January 10, 1776,
- [11] Sarah Sobieraj, Jeffrey M. Berry, "From Incivility to Outrage: Political Discourse in Blogs, Talk Radio, and Cable News," *Journal Political Communication* , Vol. 28, 2011 - Issue 1, 08 Feb 2011, pp.19-41.
- [12] Lauren Guggenheim, Nojin Kwak, Scott W. Campbell, "Nontraditional News Negativity: The Relationship of Entertaining Political News Use to Political Cynicism and Mistrust," *Intern Journal of Public Opinion Research* Vol.23 No.3, 18 July 2011., pp.287-314.
- [13] Deborah Jordan Brooks, John G. Geer, "Beyond Negativity: The Effects of Incivility on the Electorate," *AJPS, Americn Journal of Political Science*, Vol 51, Issue 1, January 2007. pp.1-16.
- [14] Bradford Richardson, "Shock over Vice President Pence's marriage shows Washington, media out of touch," *The Washington Times* - Thursday, April 6, 2017.
- [15] Peter Hitchens, "The Broken Compass," Bloomsbury Academic Publ., ISBN-10: 1847064051, 2009.
- [16] Peter Hitchens, "Cameron Delusion," Continuum Publ., ISBN-10: 1441135057, 2010.

- [17] Bernard Grofman, "Downs and Two-Party Convergence," *Annual Review of Political Science*, Vol 7, 2004. 2004. pp.25-46.
- [18] Benoit, K. and M. Laver, "Estimating party policy positions: Comparing expert surveys and hand-coded content analysis," *Electoral Studies* 26 (1), 2007. pp.90-107.
- [19] Jane Green, "The Problem of Party Convergence," School of Social Sciences U of Manchester, American Political Science Association, Chicago, August 2007.
- [20] Madelaine Lee, "Are British political Parties converging at the 'Centre Ground'?" *Journal of Politics & International Studies*, Vol. 9, Summer 2013 ISSN 2047-7651 250, pp.250- 286.
- [21] Maria Gallego, Norman Schofield, "Do parties converge to the electoral mean in all political systems?" jtp.sagepub.com *Journal of Theoretical Politics*, Vol. 28(2), 2015. pp.287–329.
- [22] R. Mihajlović, I. Stanković, V. Leggio, L. Zharova, "On Strategic Cyberwarfare Planning," SPSSM 2017, No.23, Beograd, Mart 13, 2017.
- [23] S. C. Stokes, "Political Parties and Democracy," *Annu. Rev. Polit. Sci.* 1999. 2. pp.243–267.
- [24] Joshua Gillin, "Bush says Trump was a Democrat longer than a Republican 'in the last decade'" *Tampa Bay Times & Miami Herald*, PolitiFact Florida, August 24th, 2015.
- [25] Kathleen Elkins, "Here's How Much Americans at Every Age Have in Their Savings Accounts," *Make It*, Monday, 3 Oct 2016,
- [26] Danielle S. Sremac, "War of Words: Washington Tackles the Yugoslav Conflict," Greenwood Publishing Group, ISBN-10:0275966097, 1999.
- [27] Neal Gabler, "The Media Have a Hillary Story and They're Sticking to It," *Bill Moyers & Co. Blog*, April 8, 2016.
- [28] Valentino Larcinesey, Luke Minerz, "The Impact of the Internet on US Presidential Elections," EPSA conference, Barcelona, 2013.
- [29] Margherita Corniani, "Push and Pull Policy in Market-Driven Management," SYMPHONYA Emerging Issues in Management, No.1, 2008.
- [30] Khalid Zidan, "Supply Chain Management: Fundamentals, Strategy, Analytics & Planning for Supply Chain & Logistics Management (Logistics, Supply Chain Management, Procurement)," CreateSpace Independent Publishing Platform, ISBN-10:1533457867, May 25, 2016.
- [31] "Top Failed Marketing Campaigns; Marketing Disasters," ezMarketing, 2016. <https://www.ezmarketing.com/blog/top-failed-marketing-campaigns/>
- [32] Richard Tempest, "The Charismatic Body Politics of President Putin," *Journal of Political Marketing*, Vol.15, Issue 2-3: Political Spaces in Eurasia: Global Contexts, Local, Feb. 16 2016. pp.101-119.

- [33] Sam Harrison, "3 Techniques Bill Clinton Uses To Wow An Audience," Fast Company, 09.06.2012.
- [34] K Social, "How President Barack Obama Used NLP To Captivate The Masses," PUA Lifestyle, February 20, 2013.
- [35] Tom Dotz, Tom Hoobyar, Susan Sanders, "NLP: The Essential Guide to Neuro-Linguistic Programming," William Morrow Paperbacks, ISBN-10:0062083619, February 12, 2013.
- [36] David E. Clementson, Paola Pascual-Ferrá, Michael J. Beatty, "How Language Can Influence Political Marketing Strategy and a Candidate's Image: Effect of Presidential Candidates' Language Intensity and Experience on College Students' Ratings of Source Credibility," Journal of Political Marketing, Vol.15, Issue 4, 30 Oct 2014. pp.388-415.
- [37] Kenneth P. Vogel, Dave Levinthal, Tarini Parti, "Obama, Romney both topped \$1B," Politico, Dec. 07 2012.
- [38] Brenna Williams, "Twitter tips for our tweeter-in-chief @realdonaldtrump (and the rest of us)," CNN Politics, Jan 19, 2017.
- [39] [39][Karp 2013] David Karpf, "The Internet and American Political Campaigns," The Forum: A Journal of Applied Research in Contemporary Politics, Vol 11, Issue No.3, October 2013, p.413-428.
- [40] John Michael Chambers, "PollMole Challenges Rigged System," John Michael Chambers Blog, October 8, 2016.
- [41] "PollMole Empowering Option in Real Time," <http://www.pollmole.vote/downloads/>
- [42] Gil Press, "6 Trump Marketing Lessons," Forbes, Nov 11, 2016.
- [43] Conway Fraser, "White Noise: A New Era of Politicians Hijacking the News," Conwayfraser, Dec 1, 2016. <https://conwayfraser.com/2016/12/01/white-noise/>
- [44] Barry Popik, "Origin And History Of 'Drain The Swamp'" RedState, July 29, 2010. <http://www.redstate.com/>
- [45] Dijana Ivanović, "Political Phenomena Donald Trump; Are we Facing New Paradigm in American Politics," Pečat, No.405, Jan 29, 2016. pp.22-25. <http://www.pecat.co.rs/2016/01/dr-radomir-mihajlovic-fenomen-donald-tramp/>
- [46] Dijana Ivanović, "Trump is Political Hacker," Pečat, No 454, Jan 20, 2017, pp.32-37. <http://www.pecat.co.rs/2017/01/prof-dr-rade-mihajlovic-tramp-je-politicki-haker/>

CLEAN ENERGY FOR CLEANER ENVIRONMENT

Nedeljka Rosic

The University of Queensland, Brisbane, AUSTRALIA, e-mail: n.rosic@uq.edu.au

Abstract: Clean energy holds the future of our planet. To protect our environment and at the same time to preserve our modern style of living we need to assess the pollution level and then to develop and implement novel procedures, strategies and governmental policies essential for reducing pollution and sheltering our ecosystems. Another challenge involves reevaluation of the clean energy options, clean energy efficiency and development of novel technologies. During the 21st century, sustainable living and a use of renewable energy resources are invaluable processes important for preventing irreversible changes and slowing down destructive consequences of pollution and loss of habitat on biodiversity. The alternative to our current path does exist, we need to cultivate the ways of an environmental friendly living, promote sustainable development and extend a use of renewable energy sources. Many different options are available and every country needs to adjust to their own natural renewable resources and explore: wind energy, solar energy, hydro energy, geothermal and bioenergy. Options are endless, but absolutely critical for the health of our planet and our people.

Keywords: ecology, clean energy, technology, innovation, biodiversity

INTRODUCTION

Clean energy or renewable energy is the type of energy that is based on the use of natural renewable resources from the external environment. This energy includes the energy of sunlight, wind, rain, tides, waves and geothermal heat, as well as bioenergy. Current world energy consumption is mainly based on non-renewable energy resources, which are fossil based like oil, coal and natural gas (**Figure 1**). According to the *International Energy Agency (IEA)*, the dominant energy sources in 1973 were oil (46%), coal (24%) and natural gas (16%). Forty years later, dominant fuel sources used by the world are still fossil based, but with a drop in the contribution coming from oil (31%), and an increase in coal (29%) and natural gas (21%) components (**Figure 2**). Another interesting global change in fuel usage includes a significant increase in the Nuclear Power component from 1% in 1973 to 5% to 2013 (**Figure 2**). World energy demand will keep growing following inevitable industry growth. Due to large demand for energy, mainly coming from India and China, it has been predicted that the global energy consumption will increase for 53% by 2035 (<http://money.cnn.com>).

ČISTA ENERGIJA ZA ČISTU ŽIVOTNU SREDINU

Nedeljka Rosić

Univerzitet u Kvinslendu, Brizbejn, Australija, e-mail: n.rosic@uq.edu.au

Apstrakt: Budućnost naše planete zavisi od čiste energije. Kako bismo zaštitili životnu stredinu, a u isto vreme zadržali moderan stil života, treba da ocenimo nivo zagađenosti, a potom da razvijemo i implementiramo nove procedure, strategije i vladinu politiku koje se nalaze u osnovi smanjenja zagađenosti i zaštite našeg ekosistema. Jedan od izazova jeste i preispitivanje mogućnosti koje nudi čista energija, njena efikasnost i razvoj novih tehnologija. U 21. veku, održivi život i upotreba obnovljivih energetskih resursa predstavljaju nezamenljive procese koji su od neprocenjive važnosti za sprečavanje nepovratnih promena i usporavanje štetnih posledica zagađenosti, kao i gubitak staništa biodiverziteta. Alternativa za put na kom se trenutno nalazimo svakako postoji. Treba da negujemo način života koji ceni životnu sredinu, promovišemo održivi razvoj i povećamo upotrebu obnovljivih energetskih izvora. Mnoge opcije su dostupne, i svaka zemlja treba da prilagodi svoje prirodne obnovljive resurse i da istražuje: energiju vетра, solarnu energiju, hidroenergiju, geotermalnu i bioenergiju. Mogućnosti su beskonačne, ali i kritične kada se radi o zdravlju planete i ljudi.

Ključne reči: ekologija, čista energija, tehnologija, inovacija, biodiverzitet

Furthermore, future predictions anticipate a global increase in use of renewable energy to 14% by 2035 (<http://money.cnn.com>), as well as use of nuclear power. For example, world net electricity generated from nuclear power is predicted to increase from 2.6 trillion kilo-watt-hours in 2015 to 4.5 trillion kilo-watt-hours in 2040 (<https://www.e-education.psu.edu/egee102/node/1929>). Regarding traditional fuel sources, liquids (oil and petroleum products) are expected to keep a leading position, while natural gas consumption is predicted to increase (By: *Dr. Sarma Pisupati, The Pennsylvania State University*). Coal usage is expected to increase in developing countries and slight decrease in already developed countries, although this will highly depend on top coal users (China, the United States, and India).

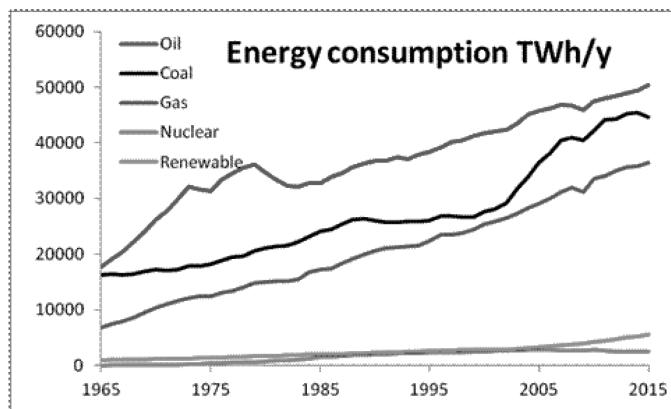


Figure 1. BP: Statistical Review of World Energy, Workbook (xlsx), London, 2016
[\(<http://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy.html>\)](http://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy.html)

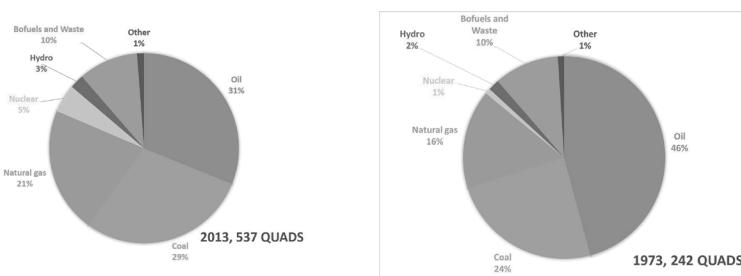


Figure 2. World Energy Consumption in 1973 and 2013 by Fuel Source
(Data source: International Energy Agency, 2015).

The population growth is one of the key factors dictating energy demand. During last two decades, world population increased for 1.5 billion people and the inevitable conse-

quence is a huge boost in the worldwide energy consumption (https://www.worldenergy.org/wp-content/uploads/2013/09/Complete_WER_2013_Survey.pdf). Existing world energy generation is mainly based on burning fossil fuels releasing CO₂ and with growing energy usage, the CO₂ emission is rapidly increasing (**Figures 3 and 4**) [1]. Subsequently, the demand for alternative, clean energy such as a use of renewable energy is rapidly increasing around the world.

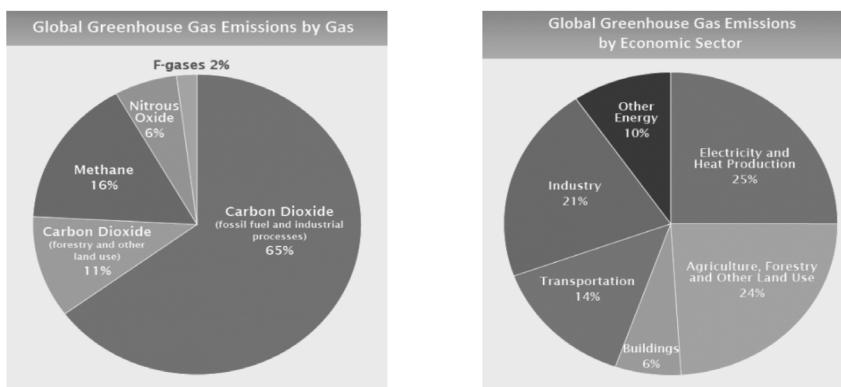


Figure 3. Global Greenhouse gas emissions by Gas (A) and by Economic Sector (B). Data are provided from 2010 based on report made by Contribution of Working Group III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (by IPCC (2014)).

<https://www.epa.gov/ghgemissions/global-greenhouse-gas-emissions-data>

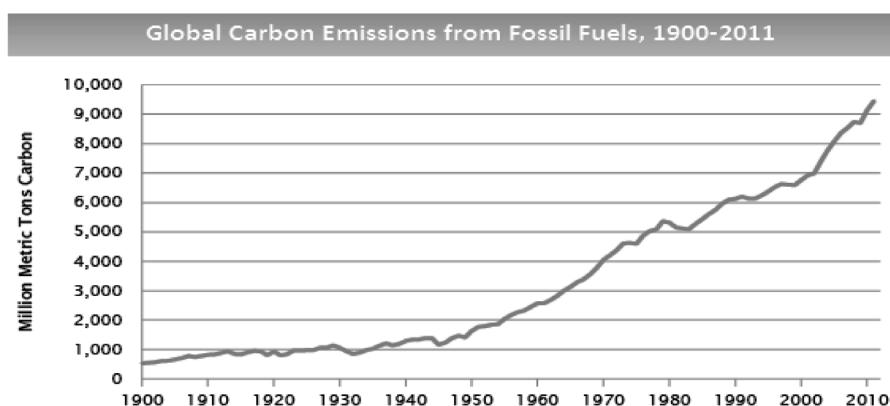


Figure 4. Global carbon emission from Fossil Fuels from 1900-2011 [1].

CLEAN ENERGY OPTIONS

The Earth is the planet of astonishing beauty, home to estimated 8.7 million of different species [2]. However, due to human activities, loss of habitat, pollution, climate change and other factors affecting the well-being of ecosystems, the biological diversity is declining rapidly [3]. Among all current environmental challenges, the reduction in carbon dioxide (heat-trapping gas) emission by replacing fossil fuels with renewable energy resources present a suitable alternative. For that reason, the Australian Government proposed a feasible target to meet by 2020, which is the generation of 23.5% of electricity from renewable resources [4]. This is a good example that should be followed by other countries.

Solar energy

The energy of sun is a source of renewable energy. Solar energy can be produced using PV panels on the rooftops using photovoltaic cells (Solar photovoltaic type) or by concentrating sunlight through the use of lenses and reflectors and a steam turbine (Solar thermal type). Solar energy is clean energy and there is no pollution produced in the environment by releasing harmful gases like carbon dioxide, nitrogen oxide or sulphur oxide like in the case of fossil fuels. Solar power is not only used for the generation of electricity, but also for the production of hot water using solar water heaters. The major disadvantage of is lack of production at the night time (<http://www.tc.umn.edu/~dama0023/solar.html>). However, new technologies such as Tesla batteries are offering the alternative for storage of solar energy and the use during night (<http://www.alternative-energy-news.info/technology/solar-power>). Currently, Australia has the world's highest number of Solar PV with over 2.5 million of houses with the solar systems [4].

Wind energy

Wind energy is using wind power to create the electricity. The usage of wind energy has been increased worldwide creating 2.5% (430 TWh) of world electricity in 2010 (<http://www.tc.umn.edu/~dama0023/wind.html>). The perspectives of wind energy are very promising and a number of wind farms are increasing around the globe. This is also clean energy, without any CO₂ emission. Wind farms have built on the land, but also in the ocean, which is especially important alternative for countries with limiting land. However, the major challenge is that the production of wind energy depends on wind patterns and therefore has an issue of continuity and reliability.

Hydro energy

Hydropower, the power of falling or flowing water, is used for the generation of electricity. This is the most used form of renewable energy producing electricity since the 19th century. In 1895, Nikola Tesla and George Westinghouse have built the first major hydroelectric power plant in the world in Niagara Falls (<http://www.teslasociety.com>). During the 21st century, hydropower has heavily contributed to the world development and growth. For example, the fast economic growth of Brazil was catalysed by hydro energy that was providing

80% electricity to growing economy during last decade (<https://www.hydروpower.org>). Hydropower also provides clean energy, without releasing CO₂, nor producing waste. However, initially high costs for building power plants and the creation of dams (interrupting natural environment) are main disadvantages of this energy resource. New type of hydro energy with currently developing technology includes the use of power coming from the waves. On the Australia's National Electricity Market, hydropower generates 8% of Australian electricity making 60% of electricity produced from renewable resources (**Figure 5**) [5].

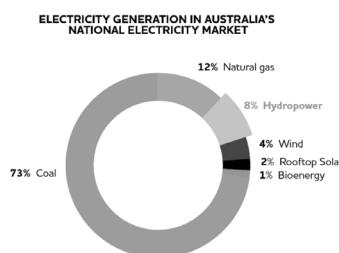


Figure 5. The generation of electricity in Australian's national market
(<https://www.originenergy.com.au/>).

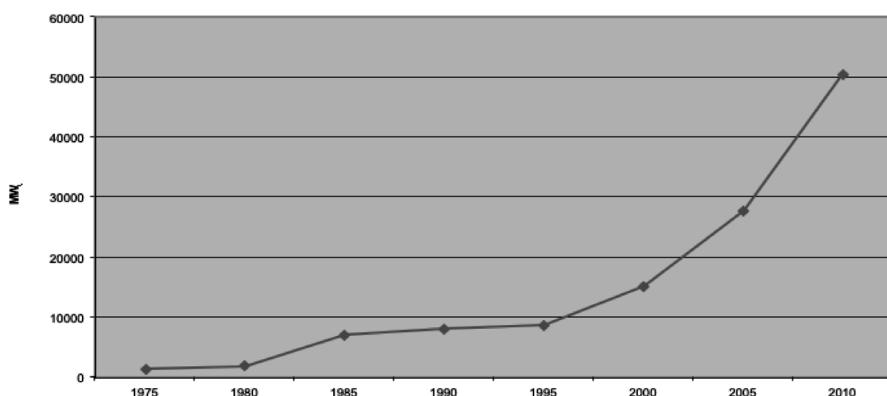


Figure 6. Worldwide growth of installed geothermal direct use capacity
(Source: International Geothermal Association).

Geothermal energy

Geothermal energy comes from the shallow ground or much deeper underground as hot water or hot rocks. This heat can be used directly for heating buildings or can be converted to electricity. There are three major types of geothermal energy: (1) Hot sedimentary

aquifers (HSA); (2) Enhanced geothermal systems (EGS) and (3) Direct systems. Leading countries in energy production from geothermal energy are: Iceland (25%), Philippines (17%) and Kenya (17%) (<https://www.cleanenergycouncil.org.au>). Presently, there is a big increase in the use of geothermal (ground-source) heat pumps worldwide which are the type of direct system utilizing the shallow underground reservoirs (**Figure 6**) [6]. Australia has significant potential for geothermal energy, but it is still under used due to remote location of geothermal plants. In Serbia the use of geothermal energy started in 1974 and currently, this energy is applied mainly for thermal spas and recreation [6].

Bioenergy

Bioenergy is generated from organic waste or biofuels and used for the generation of electricity. Based on *International Energy Agency* (2015), the World Energy Consumption from bioenergy resources in 1973 and in 2013, was around 10%. Commonly used sources of bioenergy are: sugar cane residues; landfill gas (the methane produced by landfills); agricultural crop and livestock waste; household garbage; sewage gas; wood waste and black liquor – a product of the paper-making process (<https://www.cleanenergycouncil.org.au/technologies/bioenergy.html>). Bioenergy is not only used for the production of electricity, but it has been used in heating houses and also for making fuels (biofuels). For example, algal biofuels has been suggested as a viable alternative to fossil fuels, but again the technological limits need to be overcome to be competitive on the fuel market [7].

CONCLUSION

Using renewable energy has become a feasible alternative for massive energy production and replacement of traditional fossil fuels. The major advantage of renewable resources are that they are natural, generating clean energy and reducing CO₂ gas emission. As a result, these clean energy resources are actually mitigating climate change via the reduction of greenhouse gas emission. Nevertheless, a number of problems are still challenging renewable energy. There is a need for further technological advancement within the facilities supporting the production and usage of renewable energy. The improvement is needed in terms of reliable energy supply, predicted values, transport and storage of renewable energy. Further funding in research, innovation and development within the renewable energy sector will speed up the progress towards sustainable and secure future for the world economy and environment.

REFERENCES

- [1] Boden TA, Marland, G., and Andres R.J. : **Global, Regional, and National Fossil-Fuel CO₂ Emissions.** *Carbon Dioxide Information Analysis Center, Oak Ridge National Laboratory, US Department of Energy* 2015.
- [2] Camilo Mora DPT, Sina Adl, Alastair G. B. Simpson, Boris Worm: **How Many Species Are There on Earth and in the Ocean?** . *PLoS Biology* 2011, 9 (8).

- [3] Isbell F: **Causes and Consequences of Biodiversity Declines.** *Nature Education Knowledge* *Nature Education Knowledge* 2010, 3(10):54.
- [4] Government Australia: **Plan for a cleaner environment.** *Commonwealth of Australia* 2016.
- [5] Origin-Energy: **National Electricity Market generation data.** *Australian Energy Regulator* 2014, **State of energy market report 2014**:p.25-28.
- [6] World-Energy-Council: **World Energy Resources.** 2013.
- [7] Michael Hannon JG, Miller Tran, Beth Rasala & Stephen Mayfield: **Biofuels from algae: challenges and potential.** *Biofuels* 2010, **Volume 1, Issue 5** 763-784

VIZUELIZACIJOM I VIZIJOM DO POSLOVNE USPEŠNOSTI I IZVRSNOSTI

Milan Radosavljević¹, Maja Andđelković², Tatjana Soboljeva³

¹ Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd, SRBIJA, e-mail: milan.radosavljevic@fpsp.edu.rs

² Fakultet za strateški i operativni menadžment, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd, SRBIJA, e-mail: maja.andjelkovic@fpsp.edu.rs

³ Kijevski nacionalni univerzitet Vadim Getman, Kijev, UKRAJINA, e-mail: soboleva_tatiana@mail.ru

Apstrakt: Činjenica je da u savremenim uslovima dominira tradicionalan, ili klasičan način upravljanja u kome se akcenat stavlja na visoko organizovanom redu, na principima hijerarhije vlasti i auttoriteta, na strategije kojima se učvršćuje stabilnost, davanjem akcenta na kontrolisanje, te uvođenje novih organizacionih tehnika i tehnologija koje treba da zamene, ili eliminišu čoveka. Determinizam, šematisam i funkcionalisanje organizacije na osnovama satnog mehanizma su još uvek u primeni, iako se interno, kao i eksterno okruženje radikalno i fundamentalno promenilo. Stoga ovaj koncept, danas a posebno u perspektivi ne daje i neće davati zadovoljavajuće rezultate. Savremenim visoko promenljivim i neizvesnim uslovima više odgovara projektovanje i dizajniranje organizacija koje funkcionišu po principu „organizovanog haosa“. Pokazuje se da je u uslovima velike nestabilnosti kontraproduktivno, ali i nemoguće uvoditi visoko kontrolne mehanizme. Jer bi se time stvorila još veća nestabilnost. Ove organizacije su praćene kreativnim nestabilnostima i napetostima, odnosno protivrečnostima u čijoj osnovi je interes. Upravljanje ovim organizacijam se ne može zasnivati na klasičnim osnovama, već na principima inovativnosti i inovacijama, adaptivnog, kreativnog i naučnog menadžmenta. Shodno navedenom, nužno je u strateškom upravljanju u prvi plan staviti vizuelizaciju. Osnovni alat vizuelizacije je vizija, o kojoj se nedovoljno govori i piše, iako je upravo vizionarstvo osnovno izvorište drugih elemenata biznisa: misije, politike, strategije, operativne i taktike. Cilj rada je da ukaže na vizuelizaciju i viziju, kao upravljački element biznisa kojim se može doći do poslovne izvrnosti i liderstva u biznisu, ali i u životu uopšte.

Ključne reči: vizuelizacija, vizija, zajednička vizija, kreiranje vizije.

UVOD

Poznata je priča o Alisi u zemlji čuda, koja je nastala pre više od jednog veka, a koja je

USING VISUALISATION AND VISION TO GET BUSINESS EFFICIENCY AND EXCELLENCE

Milan Radosavljevic¹, Maja Andjelkovic², Tatiana Soboleva³

¹*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: milan.radosavljevic@fpsp.edu.rs*

²*Faculty for Strategic and Operational Management, University "Union - Nikola
Tesla", Belgrade, SERBIA, e-mail: maja.andjelkovic@fpsp.edu.rs*

³*State Higher Educational Institution «Kyiv National Economic University named
after Vadym Getman», Kyiv, UKRAINE, e-mail: soboleva_tatiana@mail.ru*

Abstract: *The fact is that in modern conditions traditional, or classic management mode is dominated in which the emphasis is on highly organized order, based on the principles of the hierarchy of power and authority, the strategy that strengthens stability, giving emphasis on control, and the introduction of new organizational techniques and technologies that should replace or eliminate man. Determinism, schematics and functioning of the organization on the basis of the clock mechanism are still in the implementation, even though the internal and external environment has radically and fundamentally changed. Therefore, this concept now and in particular in the perspective does not give and will not give satisfactory results. To modern highly variable and uncertain conditions are more suited for projecting and the designing of organizations which operate on the principle of "organized chaos". It is shown that in conditions of great instability counterproductive or impossible to introduce highly controlled mechanisms. Since this would create even greater instability. These organizations are accompanied by creative instabilities and tensions or contradictions that are based on interest. The management of these organizations cannot be based on traditional grounds, but on the principles of innovation, adaptive, creative and scientific management. According to the above, it is necessary in strategic management to put emphasis on visualization. Basic visualization tool is a vision about which there is insufficient talking and writing, though it is visionary that is basic source for other business elements: mission, policy, strategy, operational art and tactics. The aim of this paper is to highlight the visualization and vision, as well as the control element of business that can reach business excellence and leadership in business, and also in life in general.*

Keywords: *visualization, vision, common vision, creating a vision.*

aktuelna za vizuelizaciju i viziju kao elementa streateškog procesa.

„Možete li mi reči, molim vas, kojim putem da krenem odavde“?

„To dobrim delom zavisi od toga, gde želiš stići“, reče Mačka.

„Nije me briga gde“ reče Alisa.

„Onda nije bitno kojim putem ideš“ reče Mačka.

„Samo da negde stignem“ doda Alisa kao objašnjenje.

„Oh, sigurno ćeš stići“, reče Mačka, „samo ako dovoljno dugo hodaš.“

Pouke ove priče su evidentne. Da bismo znali kojim putem, odnosno koju strategiju i pravac delovanja izabrati, moramo znati cilj, ili destinaciju do koje trebamo stići. Ako to ne znamo svi nam putevi odgovaraju, a to već nije dobro, jer ćemo dugo putovati i nepotrebno trošiti energiju. Kompanija bez vizije je u situaciji da luta, odnosno tumara, poput ptice u magli. Zato poznavati cilj, odnosno imati viziju gde jedinka ili organizaciju trebaju stići je preduslov da se do njega dođe uz najkraće vreme i uz najmanje ekonomskе žrtve.

Već na ovom primeru, možemo zaključiti od kolike je važnosti vizuelizacija, odnosno vizija kao mentalna slika odnosno kao kompas, koji omogućava donošenje jasne misije, odnosno konzistentne politike i strategije, jer sve potiče iz vizije prvih ljudi kompanije, odnosno strateškog menadžmenta. Na ovo ukazuje i Gary Hamel and C.K. Prahalad sledećom konstatacijom: „Budućnost pripada kompanijama koje imaju jasnu sliku kako će za pet godine izgledati tržište na kome konkurišu, jasnu viziju svog mesta na njemu, kao i sposobnost da se transformišu kako bi ostvarili tu viziju.“

Da bi vizuelizacija, odnosno vizija proizvodila određenu vrednost, strateški menadžment mora da poznaje anatomiju i fiziologiju biznisa, odnosno poslovne organizacije, jer je poznato da samo ono što se dovoljno poznaje, može biti predmet uspešnog upravljanja, ali i ovladavanja. (V. Vučenović, 1998. str. 38-39).

U navedenom kontekstu, sposobnost vrhovnog menadžmenta da kroz vizionarstvo, odnosno intuiciju, kao sedmo čulo, predoseći predstojeće događaje predstavlja dodatno alfa plus u ostvarivanju ciljeva, odnosno obezbeđenja konkurentске prednosti. Dakle, pored znanja, veštine, i iskustva, strateški menadžment treba da poseduju sposobnost vizuelizacije, odnosno sposobnost stvaranja mentalnih slika i konstrukcija sopstvenog biznisa.

Vizuelizacija je rezultat korišćenja mentalne energije koja stvara mentalne procese, a ovi misaone konstrukcije koje se izražavaju kroz viziju kao mentalnu predstavu i sliku sopstvenog biznisa. Ona je prvi, ali i ključni faktor svake, pa shodno tome i poslovne uspešnosti. Uvođenjem vizuelizacije kao mentalnog procesa u biznis, uvodi se novi pristup u kome se akcenat u menadžmentu i organizovanju daje na mentalnosti, umesto na kinetičku, odnosno fizičku energiju koja predstavlja srž klasične organizacije i menadžmenta. Ispostavlja se da se preko 90% klasičnog menadžmenta bavi racionalizacijom fizičke energije kroz postavljanje i merenje učinka, visoko organizovanom redu, hijerarhiji i rasporedu vlasti u pojedinim stratumima organizacije, delegiranju ovlašćenja, rasponu menadžmenta, itd. Samo 10% klasičnog menadžmenta je usmereno na čovekov intelekt, odnosno mentalnost, iako upravo mentalna energija ima najveći uticaj na pojedinačnu, ali i na organizacionu uspešnost. Podizanjem nivoa korišćenja mentalnosti u upravljanju i organizovanju za 1% proizvodi veći efekat za više od 10%, što dovodi do revolucije u menadžment nauci i upravljačkoj praksi. (Prema analizama i proračunima autora).

Vizuelizacija i poslovna izvrsnost su u bliskoj vezi i odnosima. Na ovo su osamdesetih

godina prošlog veka ukazali Peters i Waterman, na osnovu istraživanja koja su obavili na četrdeset i tri najveće američke kompanije, kao što su: Boeing, IBM, McDonalds, Dupont. Levištraus, 3M, Kodak i druge. Svi četrdeset tri kompanije su ocenjene kao izvrsne, a jedan od osam ključnih razloga te uspešnosti je vizija.

DEFINISANJE I IZVORIŠTA VIZIJE I VIZUELIZACIJE

Kako se u savremenim uslovima organizacija sve više tretira kao „živi organizam“, to se sve više javlja potreba korišćenjem mentalnosti i u upravljanju organizacijama. Saznanja iz medicinsko bioloških nauka u objašnjavanju organizacionih problema se pokazalo bitnim, jer se pokazuje da sve što postoji kod čoveka, postoji i u organizacijama. Najvažniji je onaj deo saznanja koji se odnosi na vezu između čovečjeg mozga i izvršnih delova čovečjeg organizma, posebno zakonitost da će ruke i noge izvršiti sve ono što im naloži mozek. Analogno navedenom, ovu zakonitost je moguće preneti i na preduzeće, kao privredni organizam, tako da izvršni menadžeri realizuju ideje i odluke generalnog direktora kao „mozga“ organizacije. (Ž. Radosavljević, 2004).

Vizuelizacija je konstituisanje mentalnih slika, pomoću kojih se vidi budućnost. To je sposobnost sagledavanja nevidljivih stvari procesa i pojava i da se vidi ono što je nevidljivo, odnosno pročita ono što nije napisano, a čuju ono što nije izgovoreno. Vizuelizacija, odnosno vizija nije samo ideja i mentalna slika, već i snaga koja integriše i inspiriše zaposlene, ali i šire, da idu ka određenom cilju. Vođe moraju imati sposobnost jasnog predočavanja vizije, odnosno moraju znati da je jasno predstave zaposlenima i u isto vreme da je prikazuju kao obavezu svih subjekata organizacije da je slede. (A. Thompson i drugi, 2008).

Genijalni ljudi, poput Frojda, Aristotela, Mocarta, Mikel Andēla, Leonarda Davinča, Nikole Tesla i drugih su imali sposobnost vizuelizacije i konceptualizacije. Ove genije su imale dar da vide perspektive kada to niko nije video. Oni se mogu kretati između šire vizije i specifičnih akcija, uspostavljaju povratnu vezu između apstraktnog i konkretnog, tj. između mentalnih konstrukcija i fizičke stvarnosti.

Teslini izumi su često bili apstraktni i nevidljivi (elektromagnetna energija, frenkfenfenzija talasa) ali mašine koje je zamišljao u svom umu, su bile isto kao i mašine u stvarnosti. On je govorio: „Svaki izum koga sam izmislio je bio baš onakav kakvog sam ga prethodno zamislio u svojoj glavi. Kad sam želeo da ga promenim, to je opet moralo da nastane u glavi.

Genijalni ljudi su sanjari. Tesla, Da Vinči, Frojd i Ajnštajn su bili sanjari. Oni su znali da snove pretvore u stvarnost i da svoje ideje izlože kritici. Tesla je smatrao ako ste potpun sanjar, onda je lakše realizovati ideje i izume. On je imao sposobnost da uđe u nesvesni deo uma i otkrije nove scene, mesto, gradove i ljude. Za menadžment i poslovnu uspešnost ovo saznanje je značajno, jer manje više sve što čovek sanja, može i ostvariti u svesnom delovanju.

Jasno je da geniji imaju širok opseg interesovanja. Oni nisu specijalisti. A njihov osnovni koncept je sistemsko razmišljanje i delovanje. Akcenat njihovog razmišljanja i delovanja je na odnosima koji postoje između delova neke celine, dok ih nisu interesovali sami delovi, što je holističko sistemski princip u istraživanju, koji je u savremenoj nauci pokazao najviši nivo istraživačke objektivnosti.

Shodno navedenom, vizija nije apstakcija, već postaje opipljiva i vidljiva. Ključno pitanje u viziji je šta mi želimo i koja je percepcija strategijskog menadžmenta.

ZAJEDNIČKA VIZIJA

Zajednička vizija je slika koju zaposleni imaju o organizaciji i poslovanju. Ona stvara osjećaj zajedništva, jer su percepcije pojedinaca slične, ili iste, čime se stvara energija za učenje, posebno kada je u pitanju generativno učenje. Dakle, vizija mora biti zajednička. Da bi to ona zaista i postala, potrebno je da vizija ima isto značenje za sve ljude koji su u nju uključeni. (Warren Bennis, 2005).

Peter Drucker je zapazio pre nekog vremena (i dalje važi za danas) da su poslovna svrha i vizija glavni izvori poslovne frustracije i neuspeha, zato što je retko kada praktično podržana od strane strateškog menadžmenta. On je smatrao da se kroz zajedničku viziju stvara strast i posvećenost, što je esencijalno za uspešnost kompanije, jer zaposleni imaju jaku lojalnost i privrženost prema kompaniji. U poslednjih par decenija, potreba za zajedničkom vizijom se naglo povećala, što je uslovila i veća podela rada, odnosno specijalizacija, povećana složenost poslovanja, a posebno povećana međuzavisnost. Čini se da je bez zajedničke vizije, gotovo nemoguće koordinirati i usmeravati zajednički rad ka određenom, ili određenim ciljevima. Shodno navedenom, kompanije često imaju konstantne težnje i potrebe da ostvaruju poslovnu uspešnost, dok se njihove strategije menjaju i prilagođavaju okruženju, a pre svega tržišnim zahtevima. Verujemo da strategijski menadžer, pa i svaki čovek koji nije sposoban da zamisli budućnosti, nije ni sposoban da je stvori. Naravno stvoriti je daleko teže, nego zamisliti, ali zamišljanje je prvi korak. Otuda je neophodno da strateški menadžer bude kreativan i da kroz vizualizaciju prepozna dešavanja i događaje u budućnosti te na taj način promoviše zajedničke modele u organizaciji. „U vizionarskom sastavu promovišu se snažni zajednički mentalni modeli što uveliko pridonosi smanjivanju suprotnosti i konflikata. Na taj način sistem dobiva na stabilnosti. Ljudi se umesto kroz pravila, postupke i autoritet, kontrolira pomoću uvjerenja.“ (R. Stacey, 1999 str. 286).

Vizija može biti napisana kao dokumenat, ali ona može biti u glavama ljudi koji vode kompaniju. Praksa pokazuje da neke organizacije imaju napisane vizije, dok u drugima iste ne postoje. Pisane izjave o viziji na jasniji način pokazuju namere menadžmena i efikasnije su u stvaranju zajedničke vizije. Analizirajući pomenute genije, može se konstatovati da su svoje ideje mapirali u pisanim oblicima na različite načine. Mocart je svoje ideje predstavlja kroz note. Aristotel je svoje ideje i zamisli beležio u običnoj svesci. Ajnštajn je kroz formule beležio svoje zamisli, a Dizni pravio svoje filmove i kroz njih izražavao svoje ideje.

Beleženje ideja i zamisli kroz vizujsku izjavu je korisno, kako za organizaciju, tako i za njene kreatore. Da su prethodni geniji čuvali svoje ideje i vizije u svojim glavama, nikada ne bi znali o njihovoj genijalnosti. Zapisi predstavljaju i osnovu za učenje, a mnoge od zapisanih ideja se mogu na osnovu zapisa kasnije realizovati i komercijalizovati. „Prema istraživanju Američke asocijacije za menadžment, gotovo 84% ispitanika se izjasnilo da su vrednosti njihove organizacije konkretno izložene ili zapisane, dok je 64% njih izjavilo da seu vrednosti bile vezane za procene poslovnih performansi i kompenzacije.“ (AMA 2002 Corporate Values Survey, 2017).

Napisana vizija je poželjna, ali ona sama po sebi ne stvara novu vrednost, jer se zajednička vizija treba realizovati. Strateški menadžment se često zadovoljava da napiše izjavu o viziji, ali istu zapostavlja u praktičnom delovanju. Ovde se čak izazivaju i kontraefekti, jer se jasno uočava razlika između deklarativnog i stvarnog. Koliko je ovaj faktor kritičan pokazuje sledeća skraćena vizujska izjava: „Kreirajte ili inovirajte ili ćete propasti.“ Prosto

i jednostavno. Donosioći strategijskih odluka moraju biti spremni da kreiraju nove proizvode i usluge i da usvajaju vrhunsku tehnologiju ukoliko misle da se njihove organizacije uspešno nadmeću na tržištu i opstanu.“ (M. Kolter, 2008).

Velike svetske kompanije, poput Forda, Apla, Simensa, Dženeral Motorsa i drugih su postale snažne zahvaljujući usaglašenoj zajedničkoj viziji. Ovde su individualne vizije postale zastupljene u mislima svih zaposlenih, na svim nivoima i funkcionalnim delovima kompanije, fokusirajući energiju velikog broja ljudi, stvarajući zajednički identitet i mentalitet, ne samo među velikim brojem ljudi, već i među različitim ljudima.

Mnoge zajedničke vizije su fokusirane na takmičarski duh i pobedu nad konkurencom, pri čemu može da stvorи novu energiju i razbije granice unutar organizacije. Pokazuje se da zajednička vizija menja odnose ljudi u kompaniji i da po pravilu poboljšava međuljudske odnose, kao ključnog faktora svake uspešnosti. Ona istovremeno smanjuje nepoverenje među pojedincima i pojedinci počinju da veruju jedni drugima, ali i da zajednički rade, odnosno međusobno se ispomažu. Ovo se dešava često spontano, da je ljudi ne primećuju, što stvara nove mehanizme za povećanje delotvornosti zajedničkog rada, ali povećava i kreativne potencijale organizacije. Drugim rečima, dobro postavljena zajednička vizija, sa jasnim individualnim mentalnim stavovima, stvara sinergiju u ostvarivanju organizacionih ciljeva.

Proširenje zajedničke vizije izvan granica kompanije daje još bolje rezultate. Opšte je nastojanje da se vizije pojedinih kompanija integrišu i da se njihove individualnosti transformišu u zajedničku viziju svih kompanija koje direktno ili indirektno učestvuju u stvaranju nekog proizvoda, ili usluge. U svetu visoke specijalizacije, odnosno gde veći broj organizacija učestvuju u izgradnji proizvoda, ili njegovoj distribuciji, svako integrisano delovanje daje dodatne efekte, koje se ne bi moglo izvesti iz prostog zbira njihovih parcijalnih delovanja. Dakle, uspostavljanje zajedničke vizije između različitih subjekata u kanalima marketinga, između različitih proizvodnih, prometnih i drugih organizacija povećava konkurentsku prednost.

Često se zajednička vizija shvata kao nekontrolisana snaga u kompetentnom strategijskom menadžmentu i da ona deluje izvan određenih pravila. Praksa pokazuje da postoje tehnike za izgradnju vizije, kao alatke za stvaranje kolektivne inspiracije. Drugim rečima, zajednička vizija nastaje iz ličnih vizija, pa je lična sposobnost osnova i za razvijanje zajedničke vizije. U navedenom kontekstu, strateški menadžment ne sme da ugrožava individualne slobode, jer bi se na taj način ograničavali stvaralački potencijali pojedinaca.

KREIRANJE VIZIJE

Kreiranje vizije je najsloženiji elemenat strategijskog procesa, jer zahteva sposobnost, ali i „veština da se ideje kombinuju na jedinstven način, ili da se između ideja pronađu neobične veze.“ Kreiranje vizije je i jedan od najodgovornijih zadataka, jer od dobro obavljenog ovog posla u velikoj meri zavisi kvalitet drugih elemenata strategijskog procesa, a pre svega: misija, ciljevi, politika i strategija. (B.M.Staw and L.L. Comingss, 1988 p. 26).

Veliki broj organizacija, kako je konstatovano, nema viziju, smatraljući da ona ne stvara nove vrednosti. Međutim, kada organizacija gubi konkurentsku prednost, one integrišu svoje potencijale i definišu viziju, a onda i ostale elemente poslovnog biznisa, a pre svega misije, koja se često izjednačava sa vizijom. Jasno je da ovo nisu sinonimi, jer vizija pred-

stavlja sliku budućnosti biznisa i to ne onoga što kompanija jeste, već onoga što kompanija treba da bude. Misija daje odgovor na pitanje šta je svrha postojanja kompanije, odnosno zbog čega kompanija postoji. Organizacija po pravilu ima samo jednu viziju, ali može imati više misija (na nivou kompanije, divizije, odeljenja, odseka).

Menadžment se može opredeliti za pozitivnu, ili negativnu viziju. U pozitivnoj viziji, menadžment ima jasnu mentalnu sliku, šta ona zapravo želi. U negativnoj viziji, menadžment definiše, šta ne bi ževelo da mu se desi i u tom smislu stvaraju percepciju događaja koji ne bi ževeli da se dese. Ona po svojoj suštini ne mora da bude štetna, jer je poznato da su velike imperije nastale i opstale, što su znale šta ne treba činiti, ili što su na vreme napustile određeni segment tržišta. (Ž. Radosavljević, 2002). Definitivno, negativna karakteristika vizije je što ona najčešće nosi, neprimetno, ili očiglednu poruku nemoći da se stvari promene ili organizacija izvede na pravi put. Uz navedeno, treba imati u vidu da su negativne vizije po pravilu kratkog daha i da se organizacija mora opredeliti i za ono što želi, ali i što ne želi.

Pri kreiranju organizacijske vizije je značajno imati u vidu raznolikost, odnosno različitost. Ukoliko kreatori vizije ne razumeju i nije im omogućeno da iskazuju različitost, raste polarizacija, smanjuje se kohezija zajedničkoj viziji i ograničava rast entuzijazma. Dakle, pojedinac ne treba da odustane od svog stava, već da istraži da li tuđa vizija otvara mogućnost da se sopstvena vizija transformiše ili razvija, da postane kvalitetnija u odnosu na parcijalnu viziju. Ukoliko svi menadžeri misle isto, biće teško da predvide nove ideje. Međutim i ovde treba biti umeren. Previše različitosti može biti škodljivo za ekonomiju poslovanja, kao što previše jednolikosti će smanjiti kreativnost. Da bi se ostvarila liderска pozicija u kreiranju vizije, potrebno je fenomen različitosti razumno prihvati i primeniti, jer lider posmatra sadašnjost i vidi drugačiji put ka budućnosti, tako što odbacuje način kojim su stvari rešavane do tada i maštovito, na nivou fantazije sagledava sve oblasti posla i radnih aktivnosti. (H. Howard, B. Tamarkin, 1992).

Pri projektovanju vizijske postavke, moramo razumeti ljudske emocije, jer one proizvode želje kao rezultat emocionalne inteligencije koja postoji kod čoveka. Svaki pojedinac se može zapitati šta podstiče njegove emocije. Ukoliko vizija ostavi zaposlene ravnodušnim, odnosno ne podstakne želje, ona će biti mrtvo slovo na papiru, jer neće proizvesti motivaciju i motive kao volju za ostvarenje želja. Ovo je logično, jer razvijanje vizije je drugačije od razvijanja protoka novca. Ona taži intuiciju, kreativnost, i osecaj strasti, zajedno sa razumevanjem šta podstiče ljudske emocije. Stvaranje vizije takođe traži kreativne menadžere. Menadžeri bi trebali da poznaju trenutne, ali i buduće potrebe mušterija.

U slučaju promena u okruženju, neophodno je menjati i viziju. Relativno dobar primer promjenjene vizije je evidentan na primeru Microsofta. Ova informatička kompanija je 1999, promenio viziju od «Kompjuter na svakom stolu u svakoj kući» do «Davati ljudima moć da urade šta god požele, gde i kad oni to požele, na svakoj mašini». Zbog promjenjene vizije, Microsoft je proširio svoje linije poslovnosti. Od kompjutera kao glavnog proizvoda, sada su glavni proizvodi lični digitalni asistent, mobilna telefonija, video igre, itd.

Vizije nisu besmrtnе. One se poput drugih fenomena mogu ugasiti, zbog toga što ljudi postaju obeshrabreni postojećim poteškoćama prilikom realizacije i operacionalizacije vizije. Sa gašenjem jedne, nastaju druge vizije, koje se opet mogu ugasiti, kada ljudi zaborave svoje međusobne veze i odnose. Istraživanja pokazuju da kompanije koje su imale jasne vizije, nisu bitnije poboljšale produktivnost i uopšte poslovnu uspešnost. To je dovelo do toga da mnogi strateški menadžeri ne vide da je vizija značajan intelektualni kapital, zbog

čega često odustaju od vizuelizacije. Iskustva pokazuju da je vizija zaista korisna samo onda kad ljudi istinski veruju da oni mogu da oblikuju sopstvenu, ali i budućnost svoje kompanije. Prosta činjenica ukazuje, a na to ukazuje i Hax i Majluf, da većina strateških menadžera nikada ne shvati da oni sami stvaraju i projektuju budućnost. Pokazuje se da ona obuhvata poslovni okvir, predviđanje širokih ciljeva i regulisanje povezanosti između kompanije i primarnih stejkholdera. (H. Arnoldo, N. Majluf, 1984).

REZIME

Vizija je jedan od najznačajnijih elemenata strateškog procesa u kome se stvar mentalna slika i predstava biznisa u perspektivi. Ona je rezultat ljudskog razuma i svesnosti i is-tovremenog delovanja emocionalne i motivacione inteligencije. Ovako shvaćena vizija znači da se ona ne svodi na tehnički aspekt saopštavanja informacije o budućnosti kompanije, već na intelektualni aspekt ovog fenomena. Svaka vizija je unikatna i neponovljiva. Osoba koja čita, ili sluša viziju treba da razume kako menadžment, ili zaposleni vide kompaniju u budućnosti.

Vizija, odnosno zajednička vizija mora da bude usklađena sa vrednosnim sistemom kompanije. Ukoliko se to ne ostvari, vizija ne samo da neće uspeti da inspiriše iskreni entuzijazam, već će često ohrabrivati cinizam i stvaranje negativne energije, koja može gore da ubija od bilo kog oružja. Dakle, pitanje je zašto se zaposleni zalažu i u šta veruju, a izvorne vrednosti pomažu ljudima u svakodnevnom donošenju odluka.

Vizija kao elemenat strateškog procesa su dinamičke i menjaju se sa promenom okruženja u kome se organizacija nalazi. Zato je kreiranje vizije složen i odgovoran posao, jer treba živeti sa stalnim promenama i uskladivanjem internih i eksternih potencijala. Kritična tačka je ta da je vizija jasno izražena kao realistična, verodostojna, atraktivna budućnost za organizaciju, prilika koja je bolja u nekim bitnim putevima nego u kojima se sada nalazi. Na kraju se treba podsetiti misli velikog Konfučija: „*Ukoliko čovek nema pogled u daljinu, tuga mu je za petama*“.

LITERATURA

- [1] AMA 2002 Corporate Values Survey, Američko udruženje za menadžment, www.amanet.org. Datum posete 20. mart 2017.
- [2] H. Arnoldo, N. Majluf: Strategic Management, Integrative Perspective, Prentice-Hall, 1984.
- [3] Warren Bennis: „Becoming a leader of leaders“, to book Rethinking Leadership, 2005.
- [4] H. Howard, B. Tamarkin: „The leader Within“, Harper Colins, New York, 1992.
- [5] M. Kotler: „Strategic Management in Action“, New Jersey, 2008.
- [6] R. Stacey: Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate Zagreb, 1999.
- [7] B.M.Staw and L.L. Comingss: Research in Organizational Behaviour, 10. Tom, Grencwich, CT, JAI Press, 1988.

- [8] Ž. Radosavljević: Menadžment medicine, Stilos, Novi Sad, 2004.
- [9] Ž. Radosavljević: Tajne uspeha velikih imena svetskog biznisa, DP Pronalazaštvo, Beograd, 2002.
- [10] A. Thompson i drugi: Strateški menadžment, Mate, Zagreb, 2008.
- [11] V. Vučenović: Menadžment filozofija i tehnologija, Želnid, Beograd, 1998.

STRATEŠKE GREŠKE U STRATEGIJI I STRATEŠKOM MENADŽMENTU

Života Radosavljević¹, Aleksandar Anđelković², Jurij Dorošenko³

¹ Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: zivota.radosavljevic@fbsp.edu.rs

² Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: aca.andjelkovic@fbsp.edu.rs

³ Belgorodski državni tehnološki univerzitet Šuhov, Belgorod, RUSKA FEDERACIJA

Apstrakt: U turbulentnim uslovima poslovanja, upravljanje kompanijama je vrlo složeno, jer se menja okruženje, ali i interni faktori. U navedenim uslovima, jednom formulisana i primenjena strategija vremenom zastarevam što zahteva razvijanje i uvođenje novih strategija. U savremenim uslovima kompanijska vrednost se stvara inovacijama, a ne klasičnim strategijama pukim ponavljanjem postojećih načina rada, po principu da su strategije koje su se u prošlosti pokazale uspešne, da će biti uspešne i u drugim situacijama.“ Strategiju čini veliki broj strateških odluka, koje trebaju biti integrisane. One treba da se odnose na organizaciju, ili kompaniju kao celinu. U osnovi svake strategije je strategijsko razmišljanje, a to je racionalna aktivnost gde menadžeri sakupljaju činjenice, dijagnosticiraju problem, razvijaju alternativne opcije i mogućnosti i vrše izbor najprihvatljivije varijante pretvarajući je u odluku, ili odluke. Prethodni proces zahteva osnovna analitička znanja, veštine ali i kreativnost. Ipak u nauci, odnosno teoriji strategije i strateškom menadžmentu, kao i u praktičnom delovanju, tj. realizaciji strategije i strateških zamisli postoje određeni nesporazumi, nejasnoće, kontraverze, pa i strateške greške. Navedeni problemi unose zabunu u nauci o menadžmentu, ali ostavlja ozbiljne reperkusije i na praktičnu stranu strategije i strateškog menadžmenta. Rad se bavi strateškim greškama u strategiji i strateškom menadžmentu i ukazuje na neusklađenost nauke o menadžmentu sa savremenim uslovima poslovanja, obzirom da su se svi elementi poslovnog i internog okruženja radikalno promenili, a strategija i strateški menadžment su ostali na nivou od pre nekoliko decenija. Ovakva situacija limitira unapređenje, odnosno povećanje organizacione uspešnosti, kako na makro, tako i na korporativnom nivou.

Ključne reči: strategija, strateški menadžment, strateške greške

STRATEGIC MISTAKES IN STRATEGY AND STRATEGIC MANAGEMENT

Zivota Radosavljevic¹, Aleksandar Andjelkovic², Yurii Doroshenko³

¹*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: dragana.radosavljevic@fbsp.edu.rs*

²*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: aca.andjelkovic@fbsp.edu.rs*

³*Belgorod State Technological University named after V.G. Schukhov, Belgorod,
RUSSIAN FEDERATION*

Abstract: Due to the turbulent business conditions, company management is very complex because of certain changes both of environment and internal factors. In such conditions, once formulated and implemented strategy eventually becomes obsolete which requires development and introduction of new strategies. In modern conditions company value is being set by innovations, not by repeating existing working methods, which operate on principle that successful strategies used in the past will be equally successful in other situations. Strategy includes great number of the strategic decisions which need to be integrated. They should refer to the organization or company as a whole. Each strategy is based on strategic thinking, which is rational activity where managers collect facts, diagnose issue, develop alternative options and possibilities and select the most acceptable variant turning it into decision, or decisions. The preceding process requires basic analytical knowledge, skills and creativity. However, in science i.e. in theory of strategy and strategic management, including practical operation or realization of strategy and strategic concepts can be found certain misunderstandings, uncertainties, controversies and strategic mistakes. These issues cause confusion in science of management, but also leave serious repercussions on the practical side of strategy and strategic management.

This paper deals with strategic mistakes in strategy and strategic management and indicates that there is incompatibility of science of management with modern conditions, due to radical changes of business and internal environment, while strategy and strategic management remained at the level of a few decades ago. This kind of situation limits improvement, i.e. increase of organizational successfulness both at macro and corporate level.

Keywords: strategy, strategic management, strategic mistakes

UVOD

Naučni pristup u istraživanju svakog problema polazi od dijagnosticiranja njegovog uzroka, obzirom da svaka posledica ima svoj uzrok i da nema posledice bez uzroka. Za svaku analizu i istraživanje je korisno da se utvrde uzročno posledične veze i odnosi, ali i primena sistemskog koncepta, kako bi se sagledao kvalitet celine, koji je uvek nešto veći od prostog zbiru kvaliteta pojedinačnih delova. Prethodno pravilo, važi i za strategiju i strateški menadžment, posebno ukoliko se sagledavaju strateške greške koje se dešavaju na strateškom nivou hijerarhijske piramide.

Činjenica je da se danas ne može govoriti o opštoj teoriji strategije i strategijskog menadžmenta, iako je strategija nastala oko 400 godina pre nove ere. Ona ima problem sa definisanjem, sadržajem, elementima strateškog procesa i njenim mestom i uticajem na poslovni uspeh organizacije. Strategija i strateški menadžment se posmatraju na klasičan i deterministički način, tj. iz perioda od pre jednog veka. Strategiji se prigovara da nije dovoljno naučna, odnosno dokaziva, pa joj se osporava njen naučni karakter zbog čega se često tretira kao veština. U teorijskom smislu se govor o kompanijskim, ili korporativnim strategijama, o funkcionalnim, do strategija poslovnih jedinica. U navedenim postavkama se u literature izgubila operatika i taktika kao podsistemi strategije i koji razrađuju strategiju. Formulisanje i implementacija strategije, kao dve strane istog novčića se često inokosno posmatraju, što smanjuje mogućnost implementacije, zbog čega se veoma mali deo strategije realizuje u praksi. Brojna pitanja u vezi strategije kao što su: ko donosi strategiju, za koji se period strategija donosi, iz čega proizilazi strategija, koji su elementi strategije i kakav je odnos između tih elemenata, ostalo je nedovoljno definisano i razjašnjeno pitanje. Strategije se ne povezuju sa vizijom, misijom i ciljevima organizacije, a takođe se gubi nit sa politikom koja predstavlja osnovu strategije. Strategije su često opterećene nestrateškim elementima i sadržajima, a pre svega taktikama i detaljima koji opterećuju suštinu strategije. Strategije se mehanički preuzimaju iz drugih organizacija, ili delatnosti, čime se gubi smisao da svaka strategija treba da proizađe iz analize internih i eksternih potencijala. Odnos između organa upravljanja i strateškog rukovodstva nije dovoljno razjašnjen i razgraničen, što dovodi do velikog upliva upravnih, ili nadzornih odbora u strateška pitanja. Takođe se u praktičnom delovanju, strateški menadžment malo rukovodi postavkama datim u strategiji, pa se realizuju aktivnosti kojih uopšte nema u strategiji. Pitanje da li je i u kojoj meri moguće u strategiji obezbediti fleksibilnost i adaptivnost, koji su u savremenim uslovima najznačajniji za uspešnost kompanije. Izostalo je razmatranje strategije i strateškog menadžmenta u promjenjenim okolnostima, odnosno u društvu ili ekonomiji znanja, kao i još uvek nedovoljna primena informatičkih tehnologija i ekspertske sistema u donošenju strateških odluka.

Navedeno ostavlja ozbiljne implikacije u teorijskom i naučnom razmatranju, ali stvara i određene probleme u praktičnom delovanju. Ovo dovodi do logičnog pitanja, da li je uopšte potrebna strategija sa ovakvim nivoom konfuzija. Rešenje je u temeljnoj analizi njenih teorijskih postavki i usaglašavanje sa savremenim zahtevima poslovanja. Ove dileme još više dobijaju na značaju, jer se u pojedinim zemljama, ili organizacijama ne formulišu strategije, a prednost daje permanentnim vođenjima dnevnih bitaka, a ne strategijskim, ili akcionim planovima. Time zapravo, na značaju dobija taktika, koja proizilazi iz same filozofije kompanijskog poslovanja.

ISPOLJENI STRATEŠKI PROBLEMI U STRATEGIJI I STRATEŠKOM MENADŽMENTU

Već je u uvodu navedeno nekoliko strateških problema u strategiji i strateškom menadžmentu. Bez obzira na relevantnost fenomena strateškog problema, činjenica je da mnogi na prvi pogled trivijalni problem, mogu vremenom postati veliki, što je i prirodno, jer manje više svaki problem se razvija i uvećava, što nameće potrebu da se prate njihove tendencije. U nastavku se daje šira elaboracija strateških problema u strategiji, odnosno u strateškom menadžmentu.

Problem broj 1: Strategija nije precizno definisana

Precizno definisanje svakog fenomena predstavlja uslov za njegovu obradu i istraživanje, što je i logično, jer se može obrađivati samo ono što je terminološki, prostorno i vremenski određeno. Za strategiju i strateški menadžment ovo dobija još na većem značaju, jer postoje brojna određena koja su nejasna, neprecizna i međusobno suprotstavljena. Razlike u sagedavanju strategije i strateškog menadžmenta postoje i između teoretičara i praktičara, pa i između samih teoretičara, odnosno praktičara. Svaki od njih definiše strategiju i strateški menadžment zavisno od njihovih polaznih osnova, profesionalne orientacije i iskustva. Ni jedna od brojnih definicija nije potpuno pogrešna, ali ni apsolutno tačna, što ostavlja prostora za njenu nadogradnju i usavršavanje.

Oksfordski rečnik definiše strategiju kao umetnost ratovanja, naročito planiranje kretanja trupa, brodova, itd. i dovođenje u povoljan položaj.

Alfred Čendler definiše strategiju kao: utvrđivanje dugoročnih ciljeva jednog preduzeća i razmeštanje resursa, neophodnih za realizaciju ovih ciljeva. Problem ove definicije je što se navodi da strategija utvrđuje dugoročne ciljeve, što je pogrešno, jer ciljeve, pa i dugoročne definišu vlasnici, odnosno osnivači kroz organe upravljanja, odnosno kroz politiku.

Džeјms Brajan definiše strategiju kao šemu, ili plan, koji integriše glavne ciljeve jedne organizacije, njenu poslovnu politiku i redosled postupaka u okviru kompaktne celine. Ova definicija je usmerena na raspoređivanje resursa organizacije u jedinstven i aktivan stav, zasnovan na njenim relevantnim unutrašnjim kompetencijama i nedostacima.

Kenici Ohme u svom delu: "Duh jednoj strategiji", suštinu strategije vidi u konkurentnosti, odnosno u stvaranju konkurenčke prednosti u odnosu na svoje rivale.

Ne ulazeći u detaljne analize navedenih definicija, možemo se složiti da je to dugoročna šema, ili plan akcija za ostvarenje definisanih ciljeva. Sigurno je da se strategijom ne definišu ciljevi, ali da ona mora da poznae ciljeve, kako bi ih i ostvarila. Dakle, strategija je opšti plan akcije zarad ostvarenja definisanih ciljeva od strane politike. U ovoj jednostavnoj i kratkoj definiciji, ključno je da je to opšti plan akcije. Shodno navedenom, strategija je alatka ili instrument u rukama strateškog menadžmenta za ostvarenje definisanih ciljeva. Ključna stvar u strategiji konceptualizacija. "Što je strategija neke organizacije bolje koncipirana i što se uspešnije provodi, to je verovatnije da će preduzeće imati izvestan učinak na tržištu." (A. Thompson i drugi, 2008).

Problem broj 2: Prenaglašen značaj strategije i strateškog menadžmenta

Neretko nailazimo u praksi situaciju prenaglašenosti značaja pojedinih delova u sistemu, ili pojedinaca, da se pojedinci proglašavaju za heroje, a pojedini delovi kao ključni u

nekoj organizaciji. Osnovu navedenom daju nosioci pojedinih funkcija, ili profesija. Bez le-kara je gotovo nemoguće lečiti bilo koju bolest. Kada je evidentno da bi se ona mogla izlečiti i "blagim oblogama" pacijenti traže pomoć doktora. Doktori će pacijenta uputiti prema potrebi kod drugog doktora, a obavezna je i kontrola za određeno vreme. Ista je situacija i u poslovnim organizacijama, gde se uspešnost uglavnom pripisuje top menadžmentu, a neuspešnost pre svega zaposlenima i to na nižim nivoima hijerarhijske piramide.

Prenaglašen značaj strategije i strateškog menadžmenta je toliko danas prisutan, da je to prešlo u stereotip, odnosno u predrasude koje imaju tendenciju da se pretvore u dogme koje nije dozvoljeno dovoditi u pitanje, odnosno preispitivati. U navedenom kontekstu, postoji malo radova koji na objektivan način govore o strateškom menadžmentu. Drugim rečima, malo je radova koji govore u negativnom kontekstu, ili se o navedenom govoru kada se razmatraju pitanja formulisanja, odnosno implementacije, gde se obično zamerke upućuju realizaciji strategije. Otuda i potreba da se strategija posmatra i sa druge strane, postavljajući pitanje da li nam je strategija potrebna, da li se bez strategije može i koji su problemi u samoj strategiji. (A. Andželković, 2017)

Nema sumnje da je top menadžment značajan faktor poslovne uspešnosti, ali ne treba zapostaviti ni ostale strukture i stejkholdere koji direktno ili indirektno utiču na poslovanje i koji na nižim nivoima realizuju strategiju kroz direktne aktivnosti i operacije. Dakako, u strategiji se mora obezbediti merljivost rezultata, a "jedan od najefikasnijih alata za merenje učinkovitosti delova strategije jeste benchmarking, tj. uporedba rezultata strategije sa najboljima u branši".

Prethodne konstatacije su prihvatljive i logične, jer je poznato da je lanac toliko jak, koliko može da izdrži njegova najslabija karika. Ako samo jedna "karika" u tom lancu nije na nivou drugih, ona opredeljuje pouzdanost sistema. Zato se u savremenom poslovanju traži potpuna pouzdanost, a ona se obezbeđuje, ukoliko se svakom segmentu ili elementu strategije (operatika i taktika) pokloni odgovarajuća pažnja.

Zbog navedenog, strateški menadžment često nije zainteresovan za promene, već naprotiv nastoji da otupi njenu oštricu i da osigura svoju poziciju, a potom da širi dominaciju u okviru svoje organizacije, ali i u okruženju.

Zaposleni u nekim kompanijama u Japanu su nakon što ih je menadžment doveo u tešku situaciju, preuzeli stvar u svoje ruke i uspeli da iste dovedu na nivo zadovoljavajuće uspešnosti, pri čemu više nisu dozvolile da načelnim mestima bude menadžerska elita.

U najvećem broju japanskih kompanija ne postoji strategija, a ako postoji, one su slične i ne proizvode nove vrednosti. Umesto njih, na značaju je dobila taktika, tj. direktno sučeljavanje sa konkurencijom, odnosno kupcima i njihovim željama i potrebama i nastojanje da se kupci zadovolje.

Praksa pokazuje da su mnoge strategije mehanički prenete iz jednog u drugi sistem, ne uvažavajući karakteristike i osobnosti okruženja, odnosno spoljnih i internih potencijala. U konkretnom slučaju, strategije postoje, ali one nemaju nikakav uticaj na stvaranju novih vrednosti.

Ostaje i problem naučne dokazivosti strategije i strateškog menadžmenta, obzirom da nije dokazana njihova pouzdanost pri donošenju strateških upravljačkih odluka. Stoga, mnogi strategiju i smatraju kao veštinom, a ne naukom, obzirom da jedne te iste strategije mogu da proizvode različite efekte.

Navedeni i drugi argumenti dovode u pitanje nužnost formulisanja strategija u organi-

zacijama, do te mene da se postavlja pitanje može li se biti uspešan bez strategije i strateškog menadžmenta? Ovo pitanje nije izlišno u savremenim uslovima koji su se dramatično promenili, a strategija i strateški menadžment ostali na nivou od pre nekoliko decenija. Ispostavlja se nužnost uvođenja novog dizajna u strateški proces koji bi korespondirao sa informatičkim, odnosno društвom ili ekonomijom znanja u kojoj je smanjena potreba za fizičkom imovinom, a povećana potreba za nevidljivom, ili tacit imovinom. (Strategic Management in Action, 2008) Ukoliko se ovo ne desi, perspektiva strategije i strateškog menadžmenta će biti pred velikim izazovom.

Problem broj 3: Strateško upravljanje se izjednačava sa strategijskim planiranjem

Drugi problem je u izjednačavanju strateškog planiranja sa strateškim upravljanjem. Ovo nisu sinonimi, jer je strateški menadžment širi fenomen od strateškog planiranja. Pokazuje se da je strategijsko planiranje prvi elemenat strateškog procesa koji je kroz strateški plan dominirao šezdesetih godina prošlog veka. Ovo razlikovanje je značajno, jer u savremenom poslovanju strategijsko planiranje gubi na značaju, posebno ukoliko se plan postavi fiksno i nije praćen fleksibilnim i adaptivnim karakteristikama. (R.E. Hoskisson i drugi, 1999).

Generalno uzevši, osnovno izvorište strategije je u raznolikostima koje postoje među organizacijama i njihovim različitim potencijalima. Zahvaljujući različitostima, stvaraju se alternative u načinu ostvarenja definisanih ciljeva, a onda izbor najprihvatljivije alternative i njen pretvaranje u stratešku odluku. Ukoliko ne bi bilo različitosti, ne bi bilo ni više mogućnosti, a time ni različite strategija između pojedinih organizacija.

Strategija je dinamičan instrument, jer je usmerena na budućnost i neizvesnost koji su u savremenim uslovima izuzetno promenljivi. U njoj ništa nije fiksno, osim promena, što nameće potrebu permanentnog evoluiranja. Ona se menja pod uticajem eksternih, odnosno internih faktora i sila. Međutim, strategija kroz plan akcija može uticati i menjati tržišta, ali i ekonomiju, kulturu, tehnologiju, itd. Ispostavlja se da strategija nije samo plan, već ideja koja ima svoju praktičnu stranu, odnosno način njene implementacije. Zato se i konstatuje da je primenjivost osnova za formulisanje strategije, jer ukoliko strategija nije primenjiva, ona je utopija, a ne plan akcije.

Strategiju formuliše strateški, odnosno top menadžment, a njena realizacija se obavlja na nižim stratumima hijerarhijske piramide. Najveći problem strategije je njena implementacija, posebno u uslovima velikih promena. Strateški menadžment je osnovni nosilac strateških promena, pa suštinu strategije čini fleksibilnost i adaptivnost, tj. da se one menjaju i prilagođavaju u okviru istog obrasca i arhitekture funkcionalisanja. Ovde treba imati u vidu da u uslovima revolucionarnih promena, dugoročne strategije su neprimenjive. Drugim rečima, strategija u promenljivim okolnostima ima kraći životni vek, što zahteva život i rad sa promenljivim strategijama.

Problem broj 4: Teorijski problem strategije i strateškog menadžmenta

Iz prethodnih konstatacija jasno proizilazi da strategija ima problem sa jasnim određenjem i definisanjem. Ovo je jedan od razloga, ili je ovo posledica, što do danas nije urađena jedna opšta teorija strategije, koja bi ponudila opšti koncept za formulisanje i implementaciju strategije. Ovo je izuzetak, jer su druge nauke poput: makro i mikro ekonomije, matematičko-statističke nauke, sociološko psihološke i druge nauke uspele da uobičije

svoje teorijske osnove na pouzanim naučnim osnovama. Kada je u pitanju strategija došlo je do brojnih tipologija strategija: nacionalne, korporativne, operativne, marketinške, proizvodne, kadrovske, finansijske, razvojne, poslovnih jedinica, strategije planiranja, komuniciranja, istraživanja, itd.

Navedeno nameće potrebu uobličavanja, jedne opšte teorije i nauke o strategiji i strateškom menadžmentu, koja bi pružila pouzdanu osnovu za donošenje strateških upravljačkih odluka.

Problem broj 5. Nerazjašnjeni odnosi u anatomiji biznisa

Za svaku organizaciju i biznis je neophodno poznavati njihovu anatomiju i fiziologiju, tj. iz čega se ona sastoji i kako funkcioniše. Prethodna konstatacija je bitna i za strategiju, kako bi se odgovorilo na pitanje našta se naslanja strategija, odnosno iz čega ona nastaje i odakle crpi podatke za njeno formulisanje.

Odnos između strategije i politike treba posmatrati kao odnos između dela i celine. To znači da je politika celina, a strategija deo te celine. Za ovaj odnos je bitno da politika može da postoji bez strategije, ali da strategija ne može da postoji bez politike, što odgovara poznatom kibernetском pravilu da je sve celina nekih delova i u isto vreme deo neke celine. Ovo implicira da u prirodnom i u društvenom poretku ne postoji ništa izolovano, niti inkosno, već da sve pripada nečemu i služi nečemu. (D. Vučenović, 2004).

Na nacionalnom, ili kompanijskom nivou može da postoji samo jedna politika. U suprotnom, dolazi do dezintegracije organizacije sa težnjom da se sistem razori iznutra i dovede do njegovog nestanka. Shodno navedenom, u svakoj organizaciji može da postoji samo jedna, jedinstvena strategija, koja mora da korespondira sa jedinstvenom politikom.

Ukoliko strategija ne proizilazi iz politike, ona može da se preruši u snagu koja deluje samostalno i koja zapostavlja opšte organizacione ciljeve i interes, a radi u korist sopstvenih interesa. U političkoj teoriji, kada se vojska odvoji i ne prati politiku, odnosno parlament, dolazi do militarizma kao vladanje ili jačanje uticaja vojske, čime se ugrožavaju osnovni postulati demokratije i narušava princip vladavine naroda. Ista je situacija i u poslovnim organizacijama.

Dakle, i u organizaciji dvojnost politike i (li) strategije donosi brojne probleme. Posebno je problematično, kada jak upravni odbor kao organ upravljanja ispoljava snažan uticaj na formulisanju strategije ili vrši pritisak na generalnog direktora u donošenju strateških odluka. U vezi toga se konstatuje: Mera u kojoj je Upravni odbor angažovan u formulisanju i sprovođenju strategije oduvek je bilo škakljivo pitanje. (Whitehouse, 2006) Praksa pokazuje da u organizacijama gde postoji uravnoteženost saradnje upravnog odbora i generalnog direktora, da su rezultati znatno povoljniji od organizacija gde ta saradnja eskalira na jednu, ili na drugu stranu. Iako su se odnosi u korporativnom upravljanju danas promenili, upravni odbor kroz formulisanje politike i filozofije poslovanja, te određivanjem ciljeva treba da stvori osnovu da top menadžment formuliše i nađe načina da sproveđe strategiju.

Ukoliko postoji politika, ali ona nije konzistentna, odnosno nije jasna, nastaju problem i u strategiji. Drugim rečima, ukoliko politika nije definisala ciljeve, onda tu ulogu preuzima top menadžment, ali ti ciljevi neće biti realni, odnosno objektivni, jer strateg kao principal kapitala će uvek nastojati da odredi bliži i laksiji cilj, jer se njegova uspešnost, odnosno nagrade, stimulacije i tzv. opcioni sporazumi određuju prema procentu ostvarenog od planiranog.

Problem broj 6: Uprkos postojećoj praksi na nivou organizacije može da postoji samo jedna strategija

Jedna od strateških grešaka u strategiji je što se na makro ili mezo odnosno (korporativnom) nivou uvodi više strategija. Primera radi, na makro nivou jedne nacionalne zajednice postoji i preko 150 strategija, dok Hrvatska na nacionalnom nivou ima 164 strategija. (B. Forca, 2017) Znači svaka privredna oblast ima svoju strategiju, a takođe i njene podgrane. Pored ovih, postoje na hiljade korporativnih strategija, odnosno onoliko koliko ima i privrednih subjekata u jednoj zemlji. U okviru korporativnih strategija postoje brojne funkcionalne strategije: strategija marketinga, strategija nabavki, proizvodnje, izvoza, finansijska strategija, strategija razvoja, kvaliteta, itd. Konačno u strateškoj literaturi postoje i strategije poslovnih jedinica, ili profitnih centara, a u praksi se one pojavljuju u više desetina, pa i stotine hiljade strategija. Male, ili preduzetničke firme, takođe imaju svoje korporativne, ali i funkcionalne, odnosno strategije poslovnih jedinica. Rečju, sve je postalo strategija, čime se gubi smisao i uopšte zahtev za formulisanje strategije kao opšte plana i pravca akcije za ostvarenje definisanih ciljeva.

Ovoliko veliki broj strategija na nacionalnom nivou je nastao zbog ne postojanja čvrste veze između nacionalne politike i strategije. Poznato je da je politika najviši nivo hijerarhije u nekom sistemu, kroz koju se definišu ciljevi od strane parlamenta, odnosno organa upravljanja u poslovnim i drugim organizacijama. Ukoliko ne postoji jasna i konzistentna nacionalna politika, odnosno jasno postavljeni i definisani ciljevi ne postoji mogućnost da se formuliše ni jedinstvena strategija njihovog ostvarivanja. Zato se u tako velikom broju različitih strategija definišu ciljevi (industrijskog razvoja, obrazovanja, agrara, zdravstva, turizma, itd. Zapostavlja se odavno poznata činjenica da se strategijom ne definišu ciljevi, već ona treba da definisane ciljeve pretvoriti u praktičnu sferu. Strategija treba da učestvuje u formulisanju politike, ali se njoj ne sme prepustiti da ona definiše ciljeve.

Drugi razlog velikog broja strategija je potpuno eliminisanje operatike i taktike kao podsistema strategije. Strategija i strateški menadžment je u velikoj meri preuzeto brojne elemente i aktivnosti iz operatike i taktike, odnosno fenomene koji ne pripadaju najvišem hijerarhijskom nivou organizacije. Pored velikog broja strategije na makro nivou, strategije su postale glomazne do te mere da se izgubila strateška nit i strateški kontekst. Primera radi, sadašnja Strategija obrazovanja R. Srbije, koja je doneta 2012. i traje do 2020. godine ima preko 200 strana. (Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020, 2012)

U strategiji se nalaze mnoge odredbe koje pripadaju taktici. Evidentno je da postoji znatna razlika između usvojene strategije i usvojenih zakonskih rešenja, a posebno da postoji velika disproporcija između usvojene strategije i praktičnog delovanja u savremenim uslovima. Iako je do roka važenja postojeće strategije obrazovanja ostalo još tri godine, ostao je veliki deo strategijskih opredeljenja koji nisu realizovani. Mnoge stvari koje su uvedene, ili koje se i danas uvode nisu predviđeni strategijom obrazovanja, ili su realizovani na drugačiji način. Sve navedeno navodi na zaključak da se strategija ne donosi radi povećanja uspešnosti, već više iz modnog trenda, jer to rade i drugi. Tako strategije često predstavljaju spisak namera i želja, a ne realan i održiv putokaz u budućnosti.

Slična je situacija i kod organizacionih sistema. U okviru pojedinih organizacija postoje tzv. funkcionalne strategije (finansijske, marketinške, razvojna, kvaliteta, itd). Ovo nisu i ne mogu biti strategije, već operatike, koja u okviru strategije kao jedinstvene celine razrađuje

određena funkcionalna oblast, koristeći specifična znanja i tehnologije za realizaciju strategija. Dakle, na nivou celine se formuliše jedna strategija, a njena realizacija se odvija kroz više operatika i taktika.

Shodno navedenom, država ne može da ima više strategija odbrane, već samo jednu i to jedinstvenu strategiju koja će važiti za zemlju kao celinu. U slučaju R. Srbije to je Strategija nacionalne bezbednosti R. Srbije kao "najviši strategijski dokument nacionalne bezbednosti čijom realizacijom se štiti nacionalni interesi R. Srbije od izazova, rizika i pretinja bezbednosti u različitim oblastima društvenog života" (B. Stojković, 2017). Ova poput drugih strategija, definiše opšti plan i smer ostvarivanja cilja bezbednosti na nivou R. Srbije. Shodno navedenom, nema više drugih strategija, kao što su: strategija odbrane, Nacionalna strategija a borbu protiv korupcije, strategija za upravljanje migracijama, Strategija kontrole streljačkog i lakog naoružanja, Nacionalna strategija reforme pravosuđa, Strategija razvoja sistema izvršenja krivičnih sankcija u R. Srbiji, itd.

Problem broj 7. Na nivou organizacije može i treba da postoji više operatika

Već je navedeno da se strategija formuliše na nivou celine organizacije i da u organizaciji može da postoji samo jedna strategija, koja definiše generalni plan i pravac ostvarivanja definisanih ciljeva. Uvođenjem više strategija u organizaciju stvara se konfuzija, jer postoji verovatnoća da se izgubi generalni plan i pravac, obzirom da bi se odluke o glavnim načinima ostvarivanja ciljeva donosilo na više mesta, a to po logici stvara mogućnost većeg "trenja" pa i konflikata, što narušava strategiju i strateško razmišljanje koje se formira na nivou celine sistema. Razmatranje strategije sa stanovišta celine sistema, moguće je postići veći stepen ekonomije u korišćenju organizacionih potencijala. (R. Strašek i drugi, 2016)

Ono što u organizaciji treba da postoji to je više operatika (latinski Operation), kao teorije i veštine izvođenja pojedinih aktivnosti, ili operativnih zadataka. Onde se uzimaju analogne postavke u vojnoj strategiji, koja za svoje podsisteme ima operatiku, a ova taktike, kao direktno sučeljavanje sa protivničkom stranom. Obzirom da se poslovna strategija dobro delom naslanja na vojnu strategiju, koja se dokazala kroz vekove kao uspešna i gde se pogreške u istoj pored ostalog mere i ljudskim žrtvama, to je opravdano ova saznanja primenjivati i u korporativnoj, odnosno poslovnoj strategiji.

Operatikom se bavi srednji menadžment. Njegov zadatak je da u okviru definisane strategije razrađuje, razvija i unapređuje svoju funkcionalnu oblast, ili svoju zonu odgovornosti. Ovaj hijerarhijski nivo učestvuje u kreiranju, tj. formulisanje strategije, što je i prirodno, jer formulisana strategija ima smisla samo ako se primenjuje. Učešće srednjeg menadžmenta je ovde neophodna, jer se na taj način povećava praktičnost same strategije. Onde se radi o finansijskoj, razvojnoj, marketinškoj, proizvodnoj, operativci kvaliteta, itd. Svako od navedenih funkcionalnih područja, zahteva posebna znanja i veštine, posebne tehnike i tehnologije u obavljanju svojih zadataka. Na primer finansijska operatika se koristi finansijskim planom (budžetom), bilansima (bilans stanja, bilans uspeha, i aneksi uz finansijske izveštaje), finansijskim analizama, itd. Ili ukoliko se radi o nekom maloprodajnom sistemu, na nivou ovog sistema postoji jedna, jedinstvena strategija, ali način njene realizacije u različitim kulturama, sa različitim kupcima i njihovim različitostima u pogledu zahteva, potreba, želja, interesa, kupovnoj moći će razrađivati operatika, odnosno operativni menadžment. Negde će se primenjivati cenovna operatika, gde se putem cena nastoji zadobiti neki tržišni segment, ili operatika širokog assortimenta, kvaliteta, postprodajnih

usluga, itd. (R. Tomić i drugi, 2004).

Problem broj 8: Iz teorije i prakse strateškog menadžmenta izgubila se taktika

U teoriji strateškog menadžmenta gotovo da se i ne pominje taktika. Ova reč potiče od grčke reči taktika koja označava konkretno rešavanje taktičkih zadataka postupaka i aktivnosti na određenom mestu, u određeno vreme, u sučeljavanju sa konkretnim protivnikom, ili konkurentom, odnosno konkurentima. Putem brojnih taktičkih aktivnosti, odnosno taktika, manevara i drugih taktičkih radnji, ostvaruju se strateški ciljevi. Drugim rečima, na konkretnom tržištu i u sučeljavanju sa konkretnom konkurenjom, taktika treba da potencijalnog kupca, ili mušteriju pretvori u stvarnog kupca. Nakon oblikovanja taktike, moguće je određivanje svih aktivnosti koje je potrebno izvesti za realizaciju strategije. (H. Mintzberg, 1984)

Zašto je iz teorije i prakse strateškog menadžmenta nestalo taktike?

Iako je odgovor složen i zahteva šire objašnjenje, jedan od mogućih razloga je taj što su strategija i operatika preuzele mnoge elemente taktike. Tako su u teoriji strateškog menadžmenta nastale i strategije poslovnih jedinica, odnosno profitnih centara kao zaokruženih delova u okviru kojih se mogu izražavati rezultati poslovanja. Evidentno je da se na nivou poslovnih jedinica, ne može govoriti o strategijama, jer se na njihovim nivoima ne dešavaju niti rešavaju nikakvi strateški ciljevi, već se bavi taktikom kao konkretnim zadatkom, ili proizvodom, odnosno uslugom, koji treba da efektira na što povoljniji način. Uvođenjem taktike u teoriju i praksu strateškog menadžmenta, smanjio bi se broj strategija, smanjila bi se njihova glomaznost, a u isto vreme povećala preglednost i operativnost, a time i njihova efikasnost.

Taktikom se bave najniži rukovodioci, ispod kojih ne postoji više ni jedan hijerarhijski upravljački nivo u različitim nazivima: poslovođa, brigadir, supervisor, tehničar, vođa grupe, operacije, itd. Pravila taktike su često ne podudaraju sa pravilima strategije. Taktički principi mogu biti potpuno suprotstavljeni načelima strategije. U taktici se može izgubiti neko tržište, ili neki njegov segment, a da se tim gubitkom ostvari veći efekat na nivou celine organizacije. U šahovskoj igri se mogu žrtvovati dva pešaka, da bi se dobila šahovska figura top, ili lovac. U taktici postoji uslovno rečeno najviše slobode u delovanju pa taktički rukovodioci trebaju da raspolažu pre svega veština, a u okviru toga sposobnost komuniciranja, rada sa ljudima, motivisanjem ljudi za ostvarivanje boljih poslovnih rezultata.

Problem broj 9: Strategija se ne menja sa promenom okruženja, ili internih faktora

Problem promene strategije je od izuzetne važnosti i može se sagledati sa različitih aspekata i to: da li treba menjati strategiju, kada, ko i u kom obimu top menadžment treba da menja strategiju? Bez obzira sa kog aspekta posmatrali ovaj problem, činjenica je da se strategija mora menjati i uskladiti sa promenama u okruženju, a neretko u tim promenama se može doživeti i neuspeh. Zato se konstatuje da svaka promena nosi rizik, sa kojim treba upravljati. (K. Blanchard i drugi, 2010)

Ipak dosadašnja praktična rešenja ukazuju i dokazuju da se strategija mora menjati u sledećim situacijama, i to:

- Kada se menja politika i filozofija poslovanja. Ovo je neminovalno, jer strategija proizilazi iz politike, pa bitnija promena u politici implicira i promene u njenim delovima,

- Kada nastupe promene u okruženju kod kupaca, snabdevača, zakonskih, ekonomskih, tehnoloških, političkih i drugih konstituenata,
- Tehnološke, organizacione i promene u organizacionom ponašanju,
- Kada postojeća strategija ne daje zadovoljavajuće rezultate.

Ostaje dilema da li strategije treba menjati i kada kompanija uspešno posluje?

Praksa pokazuje da se menadžment teško odlučuje da bilo šta menja u organizaciji, ako ona ostvaruje dobar poslovni rezultat. Ovo se odnosi i na politiku, odnosno filozofiju i strategiju, jer se polazi od nesporne činjenice da ne treba ništa menjati dok dobro ide i da ne treba menjati tim koji dobija. S druge strane, u dobrim i zadovoljavajućim uslovima poslovanja, gde su svi, ili većina stekhodera zadovoljni, teško je vršiti bilo koje promene, jer se zaposleni boje promena, strahujući da će izgubiti udobnost i zadovoljstvo koje imaju.

Međutim o promeni politike, odnosno strategije kompanije se mora razmišljati i kada organizacija dobro funkcioniše i kada postoji stabilno okruženje, jer je stabilnost privremena i ne može ostati u dužem vremenskom periodu. Primera radi Kellogg Company je negovala filozofiju stabilnosti. Međutim, usled žestoke konkurenčije na globalnom tržištu žita, kompanije je počela da gubi vodeću poziciju, pa se top menadžment ove kompanije odlučio da kupi Worthington Foods, kompaniju koja se bavila proizvodnjom mesa i proizvoda od mesa i Keebler Foods koja se bavila grickalicama i slatkim proizvodima. Ova strateška odluka se pokazala pogrešnom, jer promena delatnosti nije donela bolji, već lošiji rezultat.

Pokazuje se da je strategiju najlakše menjati u uslovima stabilnosti, kada se strateški proces može sprovesti "u miru", odnosno bez tenzija. Tada ima i najvećeg manevarskega prostora, ali i vremena da se određene ideje i strateške misli provere putem eksperimenta, potom koriguju i donesu kvalitetnije strategije. Međutim, kako je i konstatovano, u ovakvim uslovima postoje i najveći otpori, promenama. (M. Radosavljević, 2015)

Najlakše je strategiju menjati kada organizacija dode uslovno rečeno do „dna“, kada su zaposleni nezadovoljni postojećim stanjem i kada napuštaju firmu, kada su kupci nezadovoljni i kada kompanija gubi kupce, dobavljači gube poverenje zbog nemogućnosti plaćanja isporučene robe, itd. Međutim, u navedenoj situaciji postoje i najmanje manevarske mogućnosti da se čine značajniji koraci u promeni strategije, zbog čega se traže improvizacije i kako u što kraćem vremenu izaći iz kriznog stanja. Poseban problem je ovde ukoliko top menadžment želi da postojeće teško stanje u organizaciji reši ranijim konceptima. To je strateška greška, jer su raniji koncepti i pristupi u organizovanju i funkcionisanju organizacije i doveli kompaniju u krizu. To potvrđuje i Sun Cu konstatacijom: "Ne ponavljaj takтику koja ti je donela pobedu, već je menjaj u skladu sa okolnostima" (Sun Cu, 2009).

REZIME

Prethodna analiza je pokazala da je poslovna strategija slična vojnoj strategiji i da jedna i druga za svoj cilj imaju pobedu na bojnom polju gde se suočava sa protivnikom, odnosno na tržištu koje se danas smatra ratnim poprištem na kome nestaje veliki broj kompanija, jer svojim. Jedna i druga strategija opstaje ako uspeva da ostvaruje pobeđe, što znači da strategija mora da stvori pobedu, da bi se ocenila zadovoljavajućom, ili uspešnom.

Pokazuje se da postoji velika disproporcija između teorijske i praktične strane strategije,

jer mnoge ideje ili elementi strategije u velikoj meri ne nalaze svoje mesto u praktičnoj primeni, pa strategija nije u funkciji povećanja poslovne, ali i druge uspešnosti. Strategija kao nauka nije dovoljno dokaziva, a u savremenim uslovima nedovoljno korespondira sa promenama koje su se desile na globalnom, političkom, društvenom, kulturno-sociološkom i tehnološkom okruženju. Ispostavlja se da se sve manje više radikalno promenilo, ali da se najmanje promenila strategija i strateški menadžment. Stoga je klasična strategija i klasičan strateški menadžment postajao limitirajući faktor u ostvarivanju veće uspešnosti.

Nesporazumi koji postoje po pitanju odnosa između strategije i politike i taktike, između strategije i operativike i taktike, te insistiranje da u organizacijama postoji samo jedna strategija, a više operativika i taktika je logična i zasnovana na holističko sistemskom konceptu. Navedeno donosi veću koherenciju u korporativnim sistemima i otklanjanju konfuzije koje postoje u teoriji strateškog menadžmenta.

Strateške greške u strategiji i strateškom menadžmentu ukazuju i dokazuju da se u novim uslovima poslovanja, strategija i strateški menadžment moraju smanjiti, odnosno eliminisati, kako bi se transformisali da bi adekvatno odgovorili na nove izazove. Ispostavlja se da u budućnosti neće biti uspešne kompanije koje upravljaju kvalitetom i cenom, već one koje će upravljati promenama, koje kreiraju tržišta i diktiraju pravila biznisa, koje drugi moraju da slede.

LITERATURA

- [1] A. Andelković: Može li se bez strategije i strateškog menadžmenta, LEMIMA 2017, Zbornik radova, april 2017. K. Blanchard i drugi: Rukovođenje na višoj razini, Mate, Zagreb, 2010.
- [2] Sun Cu: Umeće ratovanja, Babun, 2009.
- [3] B. Forca, Savremeni probemi strategije i strateškog menadžmenta, Prvi nacionalni skup o Strategiji, Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd, 2017.
- [4] R.E. Hoskisson, i drugi: Theory and Research in Strategic Management, Swings of a Pendulum”, Journal of Management, 25. Tom 3. 1999.
- [5] H. Mintzberg: Power and Organization Life Cycles, Academy of Management Review, No 9, 1984.
- [6] M. Radosavljević: Upravljanje promenama i promene u upravljanju, skripta, Fakulteta za poslovne studije i pravo, Beograd, 2015.
- [7] R. Strašek i drugi: Novi prilog u istraživanju teorije celine, 5 MK Primena novih tehnologija u menadžmentu, ANTIM Vol. 1, 2016.
- [8] Strategic Management in Action, New Jersey 2008.
- [9] B. Stojković: Teorijsko, strategijsko-normativno i funkcionalno određenje integralne bezbednosti republike Srbije”, tematska monografija: Integralna bezbednost republike Srbije, Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd, 2017.
- [10] Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. god. SG RS 107, 2012.
- [11] A. Thompson i drugi: Strateški menadžment, Mate Zageb, 2008.
- [12] R. Tomić i drugi: Menadžment u modernom biznisu, VPŠ Novi Sad, 2004.

- [13] D. Vučenović: Šampionski menadžment, NIP Obrazovni informator, Beograd, 2004.
- [14] Whitehouse, “Move Over CEO: Here Come the Directors”, Wall Street Journal, oktobar 2006.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ ОТКРЫТЫХ ИННОВАЦИЙ

Татьяна Соболева¹, Милан Радосавлевич²

¹Государственное высшее учебное заведение «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, УКРАИНА,
e-mail: soboleva_tatiana@mail.ru

²Факультет бизнеса и права, Университет „Унион - Никола Тесла“, Белград,
СЕРБИЯ, e-mail: milan.radosavljevic@fbsp.edu.rs

Аннотация: В статье рассмотрены изменения в управлении инновациями, происходящие под влиянием процессов глобализации и научно-технического прогресса, обуславливающие переход многих компаний на открытую модель управления инновационной деятельностью. Выделены факторы, оказывающие влияние на целесообразность внедрения и выбор модели управления инновациями. Сделан акцент на организационных инструментах реализации открытых инноваций, которые предлагаются рассматривать на микро, мезо и макроуровнях.

Ключевые слова: открытая модель инновации, организационные инструменты, инновационный менеджмент, глобализация.

ВВЕДЕНИЕ

Осуществление инновационной деятельности в современных условиях происходит под давлением динамичных изменений в научно-технологическом контексте мировой экономики. Среди таких изменений можно выделить:

- повышение сложности и наукоемкости научных разработок, что в сочетании с глобализацией спроса на высокотехнологичную продукцию обуславливает интеллектуализацию мирового производства;
- при этом наблюдается рост темпов технологического обновления отраслей и уменьшения жизненного цикла продукции;
- интернационализацию инновационной, в том числе исследовательской, деятельности;

ORGANIZATIONAL TOOLS OF THE OPEN INNOVATION MODEL IMPLEMENTATION

Tatiana Sobolieva¹, Milan Radosavljevic²

¹*State Higher Educational Institution «Kyiv National Economic University named after Vadym Getman», Kyiv, UKRAINE, e-mail: soboleva_tatiana@mail.ru*

²*Faculty of Business Studies and Law, University “Union - Nikola Tesla», Belgrade, SERBIA, e-mail:milan.radosavljevic@fpsc.edu.rs*

Abstract: *The article considers changes in the management of innovations that occur under the influence of the processes of globalization and scientific and technical progress, which cause the transition of many companies to an open model of management of innovation activity. Factors influencing the feasibility of implementation and the choice of an innovation management model are singled out. The emphasis is placed on the organizational tools for implementing open innovations, which are proposed to be considered on micro, mezzo and macro levels.*

Keywords: *open innovation model, organizational tools, innovation management, globalization.*

- увеличение расходов на НИОКР, а также рост инвестиций, направляемых на развитие человеческого капитала.

Активное и успешное осуществление инновационной деятельности мировыми лидерами бизнеса подтверждает сопоставление рейтингов самых дорогих брендов [1] и инновационности соответствующих компаний [2] (таблица 1). Таким образом, опыт успешных корпораций свидетельствует, что сегодня конкурентными преимуществами строятся на технологическом лидерстве, фокусе на передовых технологиях, масштабном финансировании исследований и разработок.

ИЗМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ

Трансформация инновационной деятельности в компаниях позволяет говорить о повороте философии ее организации к парадигме открытых инноваций. Новая парадигма характеризует новые подходы в осмыслиении и реализации целого ряда аспектов в управлении инновациями. Среди принципов парадигмы открытых инноваций можно выделить:

1. Фокус на внешней среде. Источники конкурентных преимуществ теперь чаще формируются извне компании, поскольку эффективность реализации открытой бизнес-модели обусловливается способностью ее адаптации к рыночным условиям, а также поиском внешних инноваций, релевантных стратегии развития организации.

Таблица 1. Лидирующие компании по инновационности и стоимости брендов

Место в рейтинге (2015 год)	Рейтинг Forbes самых дорогих брендов	Рейтинг BCG самых инновационных компаний
1	Apple	Apple
2	Microsoft	Google
3	Google	Tesla Motors
4	Coca-Cola	Microsoft
5	IBM (13) ¹	Samsung
6	McDonald's	Toyota
7	Samsung	BMW
8	Toyota	Gilead Sciences
9	General Electric (27)	Amazon
10	Facebook (28)	Diamler

2. Интенсификация и многовекторность потоков информации с новыми знаниями и результатами научных исследований. Такие потоки привлекаются как извне для применения внутри организации, так и направляются наружу для реализации другим компаниям.

3. Баланс внутренних и внешних исследований. Формирование выходных потоков направлено на получение дополнительных поступлений от реализации собственных инноваций; привлечение внешних потоков обусловливается необходимостью усиления и обогащения результатов собственных исследований внешними знаниями, а также целесообразностью получения необходимых инноваций, если внешние источники позволяют это сделать в более экономичный и быстрый способ.

4. Развитость инновационной инфраструктуры. Активные информационные и договорные связи при реализации инновационной деятельности образуют разветвленную сеть открытых контрагентов, актуализирует необходимость эффективного функционирования инновационной инфраструктуры.

5. Интеллектуальная собственность как ключевой элемент стратегии развития компании. Объекты интеллектуальной собственности становятся не только предметом охраны и барьером вхождения в отрасль конкурентов, но и важным ресурсом дополнительных финансовых поступлений от их коммерциализации. Сам институт интеллектуальной собственности выступает необходимой составляющей модели открытой инновации, что обеспечивает корректную циркуляцию потоков знаний между компаниями.

6. Венчурное финансирование как инструмент реализации открытой бизнес-модели. Активное создание и развитие стартапов возможно при условии финансирования, источником которого выступают венчурные инвесторы, фонды и крупные фирмы, которые сами могут выступать венчурными инвесторами при создании малых инновационных компаний.

ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА ПЕРЕХОД К ОТКРЫТОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Переходу к модели открытой инновации предшествует осуществление определенных этапов. Первым шагом должен быть обоснован анализ условий и возможностей реализации такой модели. Практика успешной реализации открытых бизнес-моделей обращает внимание на то, что компаниями были удачно использованы предпосылки, существовавшие на рынке. Поэтому, компания должна определить возможность реализации модели, релевантной к текущей среде функционирования, или признать, что для реализации определенной модели открытой инновации нет организационных, экономических, отраслевых или инфраструктурных предпосылок. Такие предпосылки могут носить международный (глобальный) характер и влиять на деятельность компаний многих стран, другие же формируются локально. Так, важными для анализа являются такие факторы, как сфера функционирования компании (производством какой продукции или предоставлением каких услуг она занимается), особенности и скорость развития соответствующей отрасли (например, наибольшее распространение открытые модели получили в сфере ИКТ, биофармацевтической, нефтегазовой и космической отраслях). Также нужно учитывать место компании в цепочке создания стоимости, развитость национальной экономики и ее инфраструктуры.

На следующем этапе необходимо сделать выбор конкретной формы реализации открытой модели с учетом внутренних факторов, таких как выбранная миссия, содержание и инструменты реализации общей стратегии, количество этапов иннова-

ционного процесса, охватываемых в деятельности компании. Так, стратегия лидерства при выходе на рынок с инновациями предполагает увеличение риска раскрытия и потери ценной конкурентной информации, что обуславливает упор в бизнес-модели на патентование и охрану интеллектуальной собственности. Компании же, реализующие стратегию «последователей», больше выигрывают от открытости и отлаженности взаимодействия с внешними партнерами. На выбор конкретной модели открытой инновации могут влиять и многие другие факторы: размер предприятия и его обеспеченность ресурсами, наличие и потенциал собственного научного центра, способность адаптации и интеграции внешних идей в собственные исследования, организационная культура компании и ее ориентация на осуществление инноваций.

Заключительным этапом является реализация открытой модели. На уровне компании чаще всего происходит посредством включения заимствованных технологий в текущий бизнес, выдачу лицензий на использование собственных технологий другими фирмами, создание новых предприятий, которые будут использовать технологии в новых сферах бизнеса [3].

Для реализации открытой бизнес-модели необходимо обеспечить эффективное стратегическое и текущее управление инновационными процессами. С этой целью налаживается информационное обеспечение инновационной деятельности с помощью координированной работы информационно-коммуникационных средств и сетей. Такие сети должны создавать широкие возможности для циркуляции информации и идей внутри компании, поиска и сбора их извне компании, а также поиска путей реализации собственных разработок и инноваций на рынке. Для этого нужно наладить поток инноваций в середину компании (краудсорсинг, аутсорсинг, совместные предприятия, альянсы), повышать восприимчивость компаний к инновациям, нивелировать синдром «изобретено не тут», который характеризуется недоверием и сопротивлением внедрению заимствованных идей и технологий. Для реализации потока из организации должны быть определены пути коммерциализации инноваций, отлажена работа отдела маркетинга и его связь с другими структурными единицами, такими как отделы исследований и разработок, логистики, лицензирования, охраны интеллектуальной собственности, обеспечены надлежащие организационные условия и созданы стимулирующие инновационную активность инструменты.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ОТКРЫТОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Изменение парадигмы в реализации инновационной деятельности в сторону доминирования открытой модели инноваций предусматривает создание разветвленных сетей, обеспечивающих налаженный поток ресурсов, информации, идей и разработок как в середину организации, так и наружу, создавая таким образом условия для максимальной реализации инновационного потенциала компании и адаптации ее бизнес-модели к рыночным условиям, в том числе, запросов потребителей. Определенные элементы таких сетей работают перманентно, другие образуются временно для реализации конкретных задач и проектов. Главной целью формирования таких сетей является обеспечение надежных и гибких связей между элементами как внутри организации, так и с потенциальными партнерами на рынке. В зависимости от

масштаба и разветвленности связей можно рассматривать сети на микроуровне (внутри компании), на мезоуровне (рыночное окружение с прямыми связями) и макроуровне. Для формирования каждого из таких уровней применяются соответствующие организационные инструменты.

На микроуровне важным условием активизации инновационной деятельности выступает учета специфики деятельности конкретного предприятия. Особенности инновационных процессов требуют поиска эффективных организационных форм их реализации. В результате адаптации оргструктур могут возникать новые структурные подразделения внутри предприятия, а также устойчивые организационные связи с другими компаниями. Одним из главных принципов при определении организационной архитектуры является возможность обеспечить реализацию целей НИОКР и инновационной стратегии. Одновременно, структура организации должна быть гибкой, позволяя оперативно реагировать на изменения в научно-технологической и бизнес-среде. При формировании оргструктуре компании необходимо соблюдать баланс в распределении полномочий, количества организационных уровней и подразделений.

Активное проведение и использование собственных результатов исследований требует фокусирование внимания на создании или развитии научных центров и лабораторий. Инновационные подразделения при этом могут функционировать как отдельно, так и в составе производственных подразделений. Целесообразным может быть создание конструкторских, консультационных групп, целевых проектных групп. С целью обеспечения эффективной координации инновационной деятельности всех подразделений могут создаваться службы развития новых продуктов, для определения ключевых направлений инновационной деятельности - специальные советы и комитеты. Эффективный обмен идеями, использование современных технологий творческого поиска возможны при налаживании сотрудничества между подразделениями, в том числе через создание временных рабочих групп, программ обучения, ротации кадров и др.

Активизация инновационной деятельности, кроме создания адаптивной организационной структуры, требует от компаний целенаправленных усилий по созданию благоприятных для инноваций организационных условий. Такие условия должны обеспечивать эффективное генерирование и циркуляцию новых идей и информации между подразделениями, способствовать инновационной активности сотрудников. Поэтому, для активизации инновационной деятельности руководство предприятия должно создавать организационные условия, которые предусматривают эффективное управление идеями и развитие инновационной культуры. Для этого необходимо наладить доступ и обмен информацией и новыми идеями внутри компании, подбирать и развивать творческие кадры, культивировать, демонстрировать приоритетность и обеспечивать поддержку инновационных ценностей в разработке и реализации стратегии. Большое значение имеет уровень профессионализма менеджеров, которые будут применять те или иные мотивационные инструменты, решения об отборе новых идей и необходимости их внедрения.

На мезоуровне применение организационных инструментов направлено на обеспечение взаимодействия с рыночными контрагентами, дистрибуторами и партнерами, кооперация усилий с которыми может помочь в создании дополнительной

стоимости и улучшить продукты или услуги. Среди основных причин кооперации в инновационной сфере может выступать возможность привлечения прогрессивных технологий и техники, финансовых ресурсов иностранных компаний, а также доступ к их сырьевой базы, возможность совместного проведения исследований и разработок; а также быстрого проникновения на внешние рынки с меньшими затратами и рисками, сочетание технологических возможностей одной компании с возможностями в сфере маркетинга или сбыта другой, возможность повышения квалификации кадров.

Реализация открытой модели инновационной деятельности актуализирует налаживание эффективных внешних связей с возможными поставщиками и покупателями инновационных идей и технологий, для чего создаются такие организационные формы для реализации инновационной деятельности, как совместные предприятия, консорциумы, альянсы, кластеры, сетевые структуры и другие организационные образования, направленные на кооперацию в инновационной сфере.

Выбор типа партнерских отношений определяется задачами такого объединения и обуславливает количество и степень прочности образованных связей. Одним из «неглубоких» партнерств является консорциум, когда причиной объединения ресурсов и усилий может быть доступ к новой технологии, чего в одиночку обеспечить не может каждый из партнеров. Более плотные связи возникают при образовании совместных предприятий, когда каждая из компаний обеспечивает свой вклад в общее развитие. Часто это может быть технология одной компании и выход на рынок другой, причем компании-партнеры могут работать как автономно, так и объединять свои операции. Крепкие альянсы с максимально возможным взаимопроникновением деятельности образуются при объединении компаний в пределах цепочки создания стоимости, например «поставщик-производитель». Взаимодействие во многих функциональных сферах, когда бизнес-процессы часто сочетаются или пересекаются, может приводить к существенной трансформации организационных структур каждого из партнеров [4]. Создание кластеров предполагает взаимодействие производителей, поставщиков и потребителей, связанных технологической цепочкой в рамках неформального объединения, где формируется и используется общая научная база, интенсивно интегрируются гибкие предпринимательские структуры малого и среднего бизнеса.

На макроуровне действие организационных инструментов направлена на активизацию инновационной деятельности через налаживание связей с конечными потребителями и пользователями, а также независимыми разработчиками.

Важным условием реализации организационных инструментов в данном случае является оцифровка бизнеса, которая обеспечивает создание единой информационной базы компании, а также построение внешних сетей. Одним из таких инструментов является создание цифровых «платформ». Цифровые платформы являются разновидностью программного обеспечения, которые собирают и синтезируют большие объемы данных для доступности цифровых услуг на различных носителях. Они помогают устанавливать правила и подходы к выполнению работ, повышают эффективность координации деятельности и снижают транзакционные расходы. Обычно такие платформы реализуются в виде веб-сайтов, электронных приложений или других инструментов, объединяющих различных пользователей [5]. Среди таких

известных общедоступных платформ можно назвать LinkedIn, компании же могут создавать такие платформы для внутреннего пользования, причем степень открытости такой платформы будет обуславливаться целью и задачами ее создания.

Цифровые платформы позволяют искать и получать идеи, как из внутренних, так и из внешних источников (от продавцов, технических работников, поставщиков, администраторов, работников наблюдения, менеджеров различных уровней, временных рабочих, уволенных и новых сотрудников), в том числе и через реализацию обратной связи с пользователями платформы. Также создается возможность оптимизировать поиск сотрудниками коллег с конкретным опытом, что является важным для крупных транснациональных корпораций, где операции разбросаны по всему миру. Такие компании, как Ericsson, Google, 3M, Xerox одними из первых начали применять цифровые платформы, отмечая, что, такие платформы значительно повышают обоснованность принимаемых решений при работе с большим количеством данных.

Одним из направлений применения цифровых платформ является «краудсорсинг», для успешной реализации которого нужно обеспечить сбор, обсуждение и анализ потока новых идей и предложений. Для максимизации такого потока задача, на решение которой направлено применение краудсорсинга, должна быть четкой, ясно сформулированной, чтобы обеспечить отзыв на нее фокус группы.

Еще одним инструментом может стать внедрение технологических «дорожных карт» (roadmaps) - инструмента визуализации поэтапного сценарного научно-технологического развития предприятия или межфирменного образования на долгосрочную перспективу. Дорожная карта графически визуализирует возможные направления развития исследований в зависимости от влияния многих факторов, рисков и последствий принятия управленческих решений на каждом этапе. Одним из преимуществ таких карт является их интерактивность, то есть решения могут пересматриваться в зависимости от конъюнктуры рынка, научно-технологических трендов, изменения стратегии развития компании. Доступ к технологическим дорожным картам является открытым, поэтому заинтересованные стороны легко могут ознакомиться с планами технологического развития компаний по направлениям исследований и соответствующим срокам их проведения. Такая информация может быть сигналом для других инновационных организаций, а также независимых исследователей (фрилансеров), о возможности подключиться к научно-техническим поискам, или, в случае наличия, предложить свои разработки в этих сферах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Активизация инновационной деятельности требует от организаций существенной перестройки системы управления инновациями с учетом новых рыночных трендов. Новые реалии рыночных тенденций существенно трансформируют архитектуру инновационной деятельности, изменяя подходы и инструменты инновационного менеджмента. Существенных трансформаций требует и реализация организационных инструментов в управлении инновациями.

Организационная структура управления в результате такой трансформации должна обеспечивать бесперебойный процесс разработки и реализации инноваций,

организационную гибкость, необходимую скорость внутриорганизационных процессов, налаживание процессов управления конфликтами, проектирование структурных изменений в организации. Разработка и реализация инноваций в международном масштабе предполагает формирование таких организационных форм бизнес-моделей, которые являются наиболее подходящими конкретной рыночной ситуации и компетенциям компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

- [1] The World's Most Valuable Brands - <https://www.forbes.com/powerful-brands/>
- [2] BCG представила рейтинг 50 инновационных компаний мира - <https://habrahabr.ru/post/296932/>
- [3] Чесбро, Генри. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Генри Чесбро ; пер. с англ. В. Н. Егорова. - М. : Поколение, 2007. - 336 с.- с.126.
- [4] Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 244 с. – с. 119-120.
- [5] Organizing for the future// McKinsey Quarterly. - January 2016. –http://www.mckinsey.com/insights/organization/Organizing_for_the_future?cid= orgfuture-eml-alt-mkq-mck-oth-1601

(Table)

1 Позиция в Рейтинге BCG самых инновационных компаний

INTEGRATION OF REFUGEE CHILDREN

Polona Sprajc¹, Iztok Podbregar²

¹*University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, SLOVENIA,
e-mail: polona.sprajc@fov.uni-mb.si*

²*University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, SLOVENIA,
e-mail: iztok.podbregar@fov.uni-mb.si*

Abstract: *If we know the true meaning of the importance of human life, there is a terrifying everyday reality when we see helpless children running from their own country. What we know and what we should do, when children come to our territory is linked to our responsibility about helping people in the tragedy. Within the article we want to expose basic issues which relate to the integration of refugee children into our society. There are some examples from the EU countries within the field of education and some examples about the situation going on in Slovenia. The fact is that with such knowledge we may and we will achieve results that will run positively in both directions.*

Keywords: *children refugee, integration, education, Slovenia*

INTRODUCTION

Refugee children are a result of globalisation processes and are a part of inevitable objectivity. Childhood innocence, which becomes cruel reality one day, is marked negatively because of war consequences and unpleasant conditions in a country. Deprivation of basic human rights, deprivation of the right to be a child in the real sense of the word and denied child's dignity are serious problems of today leading to tragic lives. The refugee issue is a part of a whole set of civilisation questions connected to education, healthcare, social and cultural policy and to overall security issues. With this article we want to focus on, especially, integration of refugee children into the education and local environment. Subject is closely connected to questions, the answers to which cannot be found among privileges but among human rights. We have come across issues in the field of integration of children into the education and local environment; and these issues require a detailed analysis which would help us prepare guidelines for better actions of institutions competent for this field.

We are living in a time of different crisis. The fact is, that more than 65 million people are displaced as a result of terrorism, conflicts and natural disasters. If we look at the year

INTEGRACIJA DECE IZBEGLICA

Polona Šprajc¹, Iztok Podbregar²

¹*Univerzitet u Mariboru, Fakultet organizacionih nauka, Kranj, SLOVENIJA,
e-mail: polona.sprajc@fov.uni-mb.si*

²*Univerzitet u Mariboru, Fakultet organizacionih nauka, Kranj, SLOVENIJA,
e-mail: iztok.podbregar@fov.uni-mb.si*

Apstrakt: Ako znamo pravo značenje ljudskog života, postoji zastrašujuća svakodnevница kada vidi-
mo bespomoćnu decu koja beže iz svoje zemlje. Ono što znamo i što treba da uradimo, kada deca dodu
na našu teritoriju je vezano za našu odgovornost da se pomogne ljudima koje je zadesila tragedija.
U okviru ovog rada želimo da iznesemo osnovna pitanja koja se odnose na integraciju dece izbeglica
u našem društву. Postoje neki primeri iz zemalja EU iz oblasti obrazovanja i neki primeri o situaciji
koja se dešava u Sloveniji. Činjenica je da sa takvim znanjem možemo i postićemo rezultate koji će
se izvršiti pozitivno u oba smera.

Ključne reči: *deca izbeglice, integracija, obrazovanje, Slovenija*

2015, over 1 million refugees have escaped to the EU, either because of conflicts, terrorism or in search of better social and economic living. By June 2016, around 156000 people have migrated to the Europe (UNHCR, 2016).

Main issue within the article we see in the concept of the cultural awareness, understanding the need for integration at schools, developing policies at schools and comprehend the importance of language acquisition for refugee children. Another important issue is also integration into the local environment with other children.

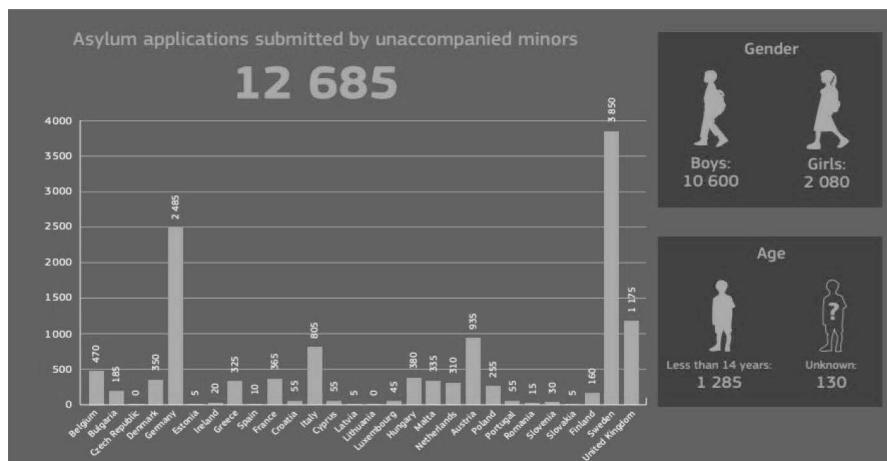
THEORETICAL BACKGROUND

One of the subjects within the problematics of children refugees are the unaccompanied minors. A non-EU national or stateless person below the age of 18 who arrives on the territory of the EU states unaccompanied by an adult responsible for him/her, and for as long as she/he is not effectively taken into the care of such a person, including a minor who is left unaccompanied after she/he has entered the territory of the EU states is treated as unaccompanied minor (European Commission, 2010).

Reasons why unaccompanied minors come to the EU (EU Agency for fundamental rights, 2010):

- people want to run away from terrorism, wars and economic insecurity, natural disasters or other serious human harm,
- people are looking of a better life, social, economic and other better expectations,
- people want to be with their family member,
- people are victims of an exploitation or forced labour.

Statistical view of the children refugees in the EU is shown in the table 1.



Picture 1: Figures on unaccompanied minors (Eurostat, 2013)

The integration of refugee children in Europa is great challenge for EU. Integration politics of refugee children reflects the need for European schools and society integration. We want to present some facts related to the integration in schools and integration in the field of language.

INTEGRATION AND EDUCATION AREA

In many countries we see better enrolment in pre-schools. In Germany, for example, children enrol at a later age and at a minor amount as other native peers (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2007, 43). Enrolment of migrant kids in primary schools is also minor than other native peers. Overall the comparability with primary schools is showing us the same situation (EUMC, 2004, 14). When we look at the secondary schools we realize, that migrant students are less demanding (EUMC, 2004, 22). We also see from the research findings, that over presentation of migrant schools for special education is another important aspect (Nesse, 2008).

A report of the European Commission is showing us the fact that migrant students are disadvantaged in the duration, achievement indicators, dropout rates and different kind of diplomas. The degree to which migrant students achieve their diploma is connected to the socio-economic environment and other specifics of the education system they came from. The education attainment is higher in countries where inequality is minor, where child care is well developed and where preschool education is established. We see also, that good childhood education and child care is important for the achievements at a primary, secondary and tertiary level. One of the other important factor is also the culture which often makes one of the most important things will discussing socialization with peers.

Quality schools are a better educational opportunity for migrant children. It's because peers are in much influence and teachers are more well prepared. Also better performance of native peers makes competition ground for migrant children. As for the normal looking in the schools, where teacher's expectations are low, students are expressing lower achievements and vice versa, where teacher's expectations are high, students are getting better results.

One of the troubles dealing with migrant children in schools is discrimination. One of the most common way of discrimination in the education is the denied support from peers (Shipcon, 2017).

Parent involvement is also associated with achievements of all children. Especially immigrant parents often don't make any contact with schools which is also one of the elements which make more trouble that positive effect for migrant children (Shipcon, 2017).

INTEGRATION AND THE QUESTION OF LANGUAGE

Language is a form of general communication all over the world. It has a central part in the migration process. It is also the major factor when we are dealing with positive integration in schools. It is not the only but often the first way where children might have troubles with integration. But children find their own way of talking and communicating with each other. Language is also the cultural element and the fact is it is related to different dimensions.

sions of inequality in society. "Inequalities in term of access to education, income, central institutions, societal recognition and social contact are significantly, although not exclusively, determined by linguistic competence in the relevant national language (Esser 2006, I)".

SLOVENIA AND REFUGEE CHILDREN ISSUES

Slovenia is far from being a promised land for refugees. It is more or less a fact that refugees do not perceive Slovenia as a country where they could stay, but as a transit state. The situation on the labour market does not offer opportunities that would enable refugees a possibility for existence (survival). In what way an individual is motivated to integrate into society, how motivated he is and how ready to learn a foreign language and accept cultural diversity he is, is one thing. It is another thing to what extent the system enables an integration of individuals into society, since it can still be seen that society and political decisions often make the refugee situation more difficult.

We encounter an even bigger problem when talking about refugee children. This is a target group that has taken refuge in Slovenia because of war conditions, death threat; and these children are often alone in Slovenia, without their parents or other relatives. Their accommodation in an environment and a possibility to be educated are inseparable from human rights. And yet we have often encountered a situation in Slovenia when local population denied the accommodation of children in a certain environment or when refugee children were placed in an environment that took them in care only conditionally because of fear of difference.

Furthermore, the question of refugee children relates to socialisation to a great extent. Not only are these children far from home, in culturally completely different environments; the language, cultural differences and different education system often present a great obstacle for children to integrate in local environment. Encouraging and educating local population or citizens of Slovenia about the meaning of accepting these children has to be our main task which has not yet been successful in all regions. We have come across the fact that there is an International Protection Act which includes healthcare for refugees. The act, however, lacks clarity in terminology, since it refers to doctor's decisions and, at the same time, negates the applicant's right to primary healthcare to some extent. It is difficult for an applicant to be treated by doctor unless his life is in danger. We strive for bigger connection of refugee children with children from local environment in the sense of bigger intercultural connection and connection with other population, as well as encouraging intergenerational solidarity. We want a connection of social, cultural, educational and health policies with a possibility for refugee children to have a normal life and we want to point out, especially, a long-term regulation of this topic for welfare of the global environment.

We want to direct the idea of the article of integration of refugee children in Slovenia to a situation that will improve current behaviour of institutions and every individual towards juveniles, unaccompanied children, children who are asylum seekers and refugee children.

CONCLUSION

We see the important starting point in an analyse of individual regions in Slovenia and finding out in what way the refugee children integrate into the environment, where refugee children are accommodated and in what way the refugee children are connected to other children in Slovenia. We believe that we should carry out the same analysis in Slovenia's neighbouring countries and compare the attitude towards refugees with the condition of Slovenia. There is necessary to find parallels. By studying both perspectives the goals would be directed towards preparation of starting points for better connection of refugee children with local population or children and preparing starting points for regulated basic health-care of refugee children in Slovenia.

Ensuring durable solutions by individually assessing in each case whether to return the minor to his/her country of origin, to grant him/her international protection or to resettle him/her in an EU country (European Commission, 2010):

- Develop innovative partnership solutions with countries of origin and transit for the return and reintegration of unaccompanied minors (when in the minor's best interest and by prioritising voluntary return).
- Grant refugee or subsidiary protection status to unaccompanied minors falling under these categories and assist in their integration into the host society (minors who cannot be returned and who do not fall under these two categories should be granted appropriate legal status and given accommodation – national rules apply for the granting of residence permits).
- Resettle to the UN unaccompanied minors who are refugees in non-EU countries if, after a careful assessment in collaboration with the UNHCR and relevant civil society organizations.

Asylum, immigration and trafficking in human beings perform several ways of protection such as (European Commission, 2010):

- representation of the unaccompanied migrant children,
- unaccompanied migrant children with a foster family, in centres or other suitable accommodation,
- tracing the family of migrant children,
- appropriate training for anybody working with unaccompanied minors,
- take due account of family unit, welfare and social development of the unaccompanied minor as well as his/her safety and opinion when assessing the best interests of the child.

Understanding the meaning of human life and achieving results on integration of children on what is already known as well as anticipated and what we should do in the future is an important issue. The transmission of refugee children into the education environment and local community is the basic mission we should follow. We all should base our decision on moral beliefs about the harmfulness and vulnerability of children. Being a refugee and being a children refugee is a most serious abuse ever. Application of such awareness is – we believe – driving our society in the right direction.

REFERENCES

- [1] Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2007). *Nationaler Integrationsplan. Arbeitsgruppe 3.Dokumentation des Beratungsprozesses*. CD Berlin.
- [2] Esser, H.(2006). *Migration, Language and Integration*. AKI Research Review, 4. Wissenschaftszentrum Berlin, I., www.wz-berlin.de.
- [3] EU Agency for fundamental rights.(2010). *Fundamental Rights: Challenges and Achievements in 2010*. Retrieved from file:///C:/Users/polonan/Downloads/1633-annual-report-2011_EN.pdf.
- [4] European Comission, Nesse. (2008). Education and migration, <http://www.nesse.fr/nesse/activities/reports/activities/reports/education-and-migration-pdf>.
- [5] European Comission. (2010). *Unaccompanied minors in the EU*. Retrieved from http://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/policies/asylum/uam/uam_infographic_a4_en.pdf.
- [6] European CommissionUNHCR.(2016). *Refugee Crisis in Europe*. Retrieved from http://ec.europa.eu/echo/refugee-crisis_en.
- [7] EUMC European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia. (2004). *Migrants, Minorities and Education*. Documenting Discrimination and Integration in 15 Member States of the European Union. Luxembourg.
- [8] Eurostat.(2013). *Asylum statistics*. Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Asylum_statistics.
- [9] Shipcon. (2017). *Integrating minority, migrant & refugee children at European schools and society*. Retrieved from <http://shipcon.eu.com/integrating-minority-migrant-refugee-children-european-schools-society/>.

PAPERS

MISIJA KAO VODIČ STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Dragana Radosavljević¹, Aleksandar Anđelković², Sergej Kuprijanov³

¹ Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: dragana.radosavljevic@fpsp.edu.rs

² Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: aca.andjelkovic@fpsp.edu.rs

³ Belgorodski državni tehnološki univerzitet Šuhov, Belgorod, RUSKA FEDERACIJA,
e-mail: kaf-mvd@yandex.ru

Apstrakt: Strateški menadžment je u uskoj vezi sa pojmovima, odnosno fenomenima, kao što su vizija, misija, kreativnost, vodstvo, liderstvo, itd. Top menadžment se bavi pitanjima perspektive kompanije u uslovima velikih turbulencija i neizvesnosti, pa je definisanje misije osnovni preduslov za uspešno upravljanje kompanijom. Njeno pojmovno i sadržajno određenje je složeno ali i odgovorno, jer misija treba da proizađe iz prirode same delatnosti organizacije i treba da odražava filozofiju njenog rada, dato često u jednoj rečenici, ili sloganu. U radu se govori o misiji, kao svrsi postojanja kompanije sa ciljem da ukaže na neke probleme u njenom definisanju, značaju za organizaciju i suštini.

Ključne reči: misija, strateški menadžment, organizacijska misija, primeri uspešnih misija

UVOD

Veliki broj ljudi u običnom životu, pa i rukovodioci visokog ranga u poslovnim i drugim organizacijama nemaju misiju, niti svoje ciljeve. Oni često ne znaju svrhu sopstvenog postojanja, ne znaju ciljeve, a ukoliko su definisali neke od njih, svrha i ciljevi nisu jasna, ne samo zaposlenima, već i rukovodstvu. Posebno je značajno da tamo gde ciljevi i postoje da između njih nije uspostavljena hijerarhija, smatrajući da je u organizaciji sve važno i da nema manjih i većih ciljeva. Ovo dovodi do konfuzije, jer ukoliko se u organizaciji sve smatra za važnim, onda ništa nije važno. Dakle, nužno je precizno definisati svrhu i ciljeve organizacije. Definisanje misije je mnogo više od njenog preciznog određenja, jer misiju moraju pre svega osjetiti zaposleni, strateško rukovodstvo, kao i ostali stekholderi. Misija kao način ponašanja se ne odnosi na budućnost, kao što je to slučaj sa vizijom, već na sadašnjost.

Prethodna konstatacija se odnosi i na ljude, koji nemaju svoje ciljeve i ne znaju svrhu

MISSION AS A STRATEGIC MANAGEMENT GUIDE

Dragana Radosavljevic¹, Aleksandar Andjelkovic², Sergei Kupriyanov³

¹*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: dragana.radosavljevic@fpsc.edu.rs*

²*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: aca.andjelkovic@fpsc.edu.rs*

³*Belgorod State Technological University named after V.G. Schukhov, Belgorod,
RUSSIAN FEDERATION, e-mail: kaf-mvd@yandex.ru*

Abstract: Strategic management is closely related to concepts or phenomena, such as vision, mission, creativity, leadership, etc. Top management deals with issues of perspective companies in conditions of great turbulence and uncertainty, and defining the mission is a basic prerequisite for the successful management of the company. Its concept and content definition is complex but also liable, because the mission must be the result from the nature of the activities of the organization and should reflect the philosophy of its work, often given in one sentence or slogan. The paper deals with the mission, as the purpose of existence of the company in order to point out on some problems in its definition, importance for the organization and substance.

Keywords: mission, strategic management, organizational mission, examples of successful missions

života. Na pitanja o ciljevima i misiji, ljudi, odgovaraju zbumujuće i često ova pitanja smatraju suvišnim, jer tobože svako zna svrhu sopstvenog postojanja. Mnogi strateški rukovodioци ne znaju šta je svrha postojanja organizacija kojima upravljaju. U jednom i u drugom slučaju dolazi do velikih problema, jer je velika nesreća ne znati svrhu sopstvenog postojanja, a truditi se da se ispuni svrha života, ili organizacija. Ispostavlja se da je određenje svrhe i smisla postojanja svakog živog bića i organizacije, izuzetno moćno oružje u ostvarivanju poslovne uspešnosti. "U stvari, to je apsolutno presudna stvar za postizanje finansijskog uspeha o kakvom većina ljudi samo sanja. Odrediti svrhu jednostavno znači izreći čvrstu odluku i rešenost u vezi s onim što je najvažnije. (T. Barnhart, 2007).

Misija nije statični fenomen. Svaka misija je stoga privremena. Ona se vremenom menja, kad nastaje nova svrha, kao najsnažnije motivaciono oruđe. Dakle, kada želimo da promenimo našu svrhu postojanja i ponašanja, prethodno treba promeniti način razmišljanja, jer je naša svrha postojanja upravo rezultat našeg načina razmišljanja.

Misiju određuje svaki pojedinac za sebe, odnosno svaka organizacija, odnosno strateški menadžment. Ukoliko to nije slučaj, tj. ukoliko je svrha postojanja i funkcionalisanja pojedinca ili organizacije određena od strane nekog drugog, onda ona nije rezultat naših razmišljanja i sistema vrednosti. U ovom slučaju postoji velika verovatnoća da ćemo imati misiju, ali ne i efekat koji ona treba da proizvede, kada su u pitanju nove vrednosti, što je i prirodno, jer niko drugi ne može poznavati duh ili viziju, da samog pojedinca. U ovom slučaju pojedinci, ili organizacije se "uklapaju u tuđe kalupe", nemaju svoje stavove, već se rukovode tuđim razmišljanjima i vrednostima.

ŠTA JE MISIJA ČOVEKA KAO SVESNOG ŽIVOG BIĆA?

Prethodno pitanje ima smisla, jer se odgovor na ovo pitanje može primeniti i na misiju organizacija, odnosno preduzeća, ustanova, agencija, banaka, itd. Ukoliko pojedinci znaju svrhu sopstvenog postojanja, odnosno svoju misiju, mogu lakše da definišu i misiju, odnosno svrhu postojanja njihovog biznisa kao preduzetnika, ili organizacije u kojoj su zaposleni, ili kojom upravljaju. S druge strane, misija pojedinaca i organizacije se često ne podudaraju, što dovodi do problema pojedinaca, ali i organizacije, posebno ako se vrednosti zaposlenih ne slažu sa misijom i ciljevima organizacije. U praksi se javlja problem disproporcije između usvojene i napisane misijske izjave i one koja se dešava u stvarnosti., jer se misija "širi kroz djela ljudi na vrhu, a ne kroz njihove riječi.". Drugim rečima, "misija izrasta kad ljudi zajedno rade, a one misije koje su nametnute svrha vrlo rijetko uhvate korijenje. Stoga vrhovni menadžer koji kreira osjećaj misije, mora djelovati polako, jer je vrlo mala korist od pukog ispisivanja inelegantne izjave o misiji." (R. Stacey, 1993).

Ono što je bitno za misiju, to je da se ona definiše svesno, bilo da se radi o svrsi pojedinca, ili organizacije i rezultat je naših razmišljanja o vrednostima. Ovo posebno važi, ukoliko se strateški, ili top menadžment posmatra sa holističkog stanovišta, koje funkcioniše na ekološkim a to znači objektivnim osnovama. Dakle, šta je svrha i koji su ciljevi postojanja svakog živog bića, a pre svega čoveka, kao jedinog razumnog i svesnog živog bića?

Dakle, svaki čovek, kao unikatna samoorganizacija ima svoju misiju. Ona je jedinstvena i neponovljiva i vezana je za konkretnog čoveka. Tokom svog životnog veka, sa rastom i razvojem, čovek menja svoju misiju, kao i ciljeve, što misiji daje dinamički karakter. Dakle, nema statične i zauvek date misije. Takođe, misija ne deluje u vakumu, već korespondira

sa drugim elementima strateškog upravljanja, a pre svega sa vizijom iz koje proističe i sa ciljevima. Svaka promene u viziji, dovodi do promene i u misiji, odnosno ciljevima, politici i strategiji. Međutim i ovi elementi povratno utiču na viziju, jer ciljevi, odnosno politika i strategija koja je ne sprovodiva, koriguje viziju, kao i misiju. Zato je neophodno ove elemente posmatrati kao celinu koja se stalno menja.

Da li uopšte znamo šta je misija, čoveka?

Ovo pitanje, kako je i konstatovano, nije suvišno, jer se pokazuje da čovek često nastoji da upozna druge, ali često nije u stanju da upozna samog sebe. Ispostavlja se da nema univerzalnog odgovora na postavljeno pitanje, jer su ljudi različiti u svim svojim dimenzijskim. Treba ukazati da se u praksi pogrešno određuje svrha postojanja čoveka. Primera radi, Tod Bernhart u vezi navedenog kaže: "Znam da je svrha mog života voleti, biti saosećajan, hrabar i zabavan: podsticati ljude i imati veliki uticaj na tuđe živote, uživati i vedro prihvati obilje u svakom području mog života. Ukratko živeti odvažno u "središtu događanja".^{*}" (*Tod Bernhart, Pomenuto delo, str. 79. Jasno je da ovo nije svrha i smisao života, već su ovo elementi koji pojačavaju smisao, odnosno svrhu života. Ovo je logična konstatacije, jer je očigledno da ljubav, saosećanje i zabava nisu i ne mogu biti životni ciljevi. Ako bismo shvatili da je zabava, saosećanje, ljubav svrha života, život bi se sveo na osećajnost, provod, itd. Navedeno mnoge pojedince dovodi u neproduktivna, ili nereproduktivna živa bića. Drugim rečima, zbog pogrešnog shvatanja sopstvenog života i njegove misije, mnogima život prođe, a da u životu ništa nisu uradili.

Primarni cilj i generalna svrha postojanja svakog čoveka je da što duže proživi svoj životni vek. Ovaj cilj čovek je uspešno ostvarivao od njegovog nastanka do današnjih dana. To je evidentno, ako uporedimo današnji životni vek, koji iznosi oko 80 godina, sa životnim vekom početkom dvadesetog veka koji je iznosio manje od 50 godina. Tendencija je u daljem produženju životnog veka, tako da se krajem veka procenjuje da će prosečni ljudski vek iznositi duže od jednog veka. Ovo je bez sumnje rezultat napretka u svim sferama života i rada: smanjen fond radnog vremena, smanjene fizičke aktivnosti i njihovo prenošenje na tehniku, mehanizme i alate, korišćenjem kvalitetnijih lekova i novih tehnologija u medicini, povećanim kvantumom znanja u medicinsko-farmaceutskoj industriji, itd.

Drugi cilj i svrha postojanja čoveka je da što duži život proživi što je moguće kvalitetnije, odnosno sa što boljim i većim zadovoljenjem svojih osnovnih, ali i potreba višeg ranga, što je problem životnog standarda. Prethodni i ovaj cilj i smisao su u direktnoj uzročno posledičnoj vezi i odnosima, jer generalno posmatrano viši životni standard za svoj rezultat ima i duži životni vek. Statistika u razvijenim zemljama pokazuje da je njihov prosečan životni vek znatno duži, dok je životni vek u nerazvijenim zemljama, poput afričkih, oko šezdeset godina. Razloge u navedenom treba tražiti različitim nivoima životnog standarda, odnosno uslova života i rada, jer jedna trećina čovečanstva ne konzumira kvalitetnu pijaću vodu, ili ne koristi ekološku zdravu hranu, a takođe je i zaštita na radu, te tehnička opremljenost na veoma niskom nivou.

Obezbeđenje reprodukcije svoje vrste je treći cilj i svrha svakog čoveka. Ovo je prirodna urođenost, jer svaki čovek po prirodnim zakonima ima zadatku da radi na obnovi svoje vrste i da svojim potomcima stvari što je moguće bolje materijalne i druge uslove za život i rad u budućnosti. Ova misija je u stvari rezultat prirodnog poretka, jer i druga živa bića imaju ugrađen genetički kod za sopstvenu reprodukciju. Jedina razlika je u tome, što se ova svrha kod čoveka ostvaruje svesno uz kontrolisanje nagona, a kod životinja se ova zakonitost

dešava po nagonu.

Razume se da iz prethodnih misija, proizilaze i druge specifične, pojedinačne misije. Za jedne to je sticanje što više novca, za druge učenje i razvoj radi napredovanja u karijeri, za treće posvećenost porodici i užem biološkom okruženju, itd. Ipak, pojedinačne misije treba pretvoriti u akcije i efekte, jer bez ove činjenice one mogu biti ne samo nekorisne, već i štetne.

ORGANIZACIJSKA MISIJA

Svaka organizacija ima, ili bi trebala da ima svoju misiju. Prvi zadatak strateškog menadžmenta je da odgovori na pitanje: "šta je kompanijski posao i šta bi trebalo da bude, jer je to uslov da se definišu i drugi elementi biznisa, a to su ciljevi, politika i strategija. Način na koji generalni direktor, predsednik, ili izvršni direktor definiše svoju misiju, opredeljuje i njen nivo konkurentnosti. Ovo pravilo važi za mikro, ali i za mezo, odnosno za makro nivo. Primer definisanja misije na makro nivou u Japanu, pokazuje prioritete i redosled poteza. Japan je prvo definisao nacionalnu misiju sa orijentacijom na domaće tržište. Kada je stekao dovoljno iskustva na domaćem tržištu, započeo je svoju internacionalnu ofanzivu. Međutim, Japan se i dalje usmeravao na određena i odabrana tržišta i regije, pre nego na globalno tržište. Rečju, Japan je između ostalog uspeo da postane jedna od najrazvijenijih zemalja na svetu, zahvaljujući dobro definisanoj misiji i njenoj transformaciji. (M. Radosavljević i drugi, 2017)

Strateškom menadžmentu je neophodna jasna vizija, kako bi se znalo kuda kompanija želi da ide, imajući u vidu potencijale kojima raspolaže. Jasnoća i transparentnost misije se ostvaruje misijskom izjavom, ili izjavom o misiji. Ona treba da odgovori na sledeća pitanja: (M. Radosavljević i drugi, 2016)

- Šta organizacija radi i šta bi trebala da radi,
- Ko su naši kupci i koji bi trebalo da budu naši kupci,
- Šta mi možemo bolje da uradimo od konkurenčije
- Koje su vrednosti koje želimo da negujemo.

Prvo i osnovno pitanje je šta bi organizacija trebala da radi. Pokazuje se da mnoge kompanije rade pogrešnu stvar na pravi način, ili pravu stvar na pogrešan način. Naime, kompanije se često bave proizvodnjom proizvoda za skladište, jer se proizvod ne može prodati, bilo zbog lošeg kvaliteta, ili uz visoke prodajne cene. S druge strane, kompanije mogu da proizvode za tržište prihvatljiv proizvod, ali da se zbog visokih prodajnih cena ne može prodati. Organizacija, ili kompanija treba da radi prave stvari i na pravi način, a to znači da proizvodi najviši kvalitet proizvoda uz najmanju prodajnu cenu.

Analiza postojećih kupaca je drugi elemenat kompanijske misije. Ova analiza treba da bude kvantitativna, ali i kvalitativna, kako bi se znali njihovi zahtevi, interesi i želje, a cilj je da se dođe do informacije koje dodatne korake treba učiniti da se pridobije trajna lojalnost u kupovini proizvoda. Trajno zadržati postojeće kupce je ekonomski daleko efikasnije, nego pridobijati nove. Međutim, ne treba zapostaviti ni potencijalne kupce, odnosno one koji ne kupuju naše proizvode, ili ne konzumiraju naše proizvode.

Analiza konkurenčije, posebno šta kompanija može bolje da uradi od konkurenčije je

logična, jer kompanija opstaje samo ukoliko je njena konkurentnost makar na nivou drugih suparnika čime se obezbeđuje prosta reprodukcija. Međutim, navedeno nije dovoljno. Potrebno je tražiti prostor da se bude bolji od konkurenčije, da se obezbede dodatne satisfakcije kupcima i da se na taj način zadobije poslovno poverenje, koje je danas dovedeno u pitanje.

Isticanje osnovnih vrednosti, njihovo promovisanje i naročito praktično potvrđivanje je četvrti elemenat poslovne misije. Ovde je posebno značajno da se misija, realizuje. Bolje je poslovati bez ikakve pisane misije, nego je imati, a u praktičnom delovanju se ponašati suprotno, jer se na taj način stvara nepoverenje.

Misijska izjava po svom sadržaju može biti duža, odnosno napisana na jednoj strani, a može biti i kraća, iskazana kroz jednu rečenicu ili kratak slogan. Praksa pokazuje da kompanije u fazi "rađanja" obično počinju sa veoma uskim i kratkim misijskim izjavama. Vremenom, kako se kompanija širi i razvija, javlja se potreba za širenjem i promovisanim misijske izjave.

Misija Majkrosofta u vreme njegovog osnivanja (1975.) je data u jednoj rečenici, i to: "Računar na svakom radnom stolu i u svakoj kući." Smatra se da je ova rečenica, odnosno ovako definisana misija ovu veliku informatičku kompaniju dovela do liderских pozicija na globalnom nivou. Veliki trgovinski maloprodajni sistem Marks and Spencer, je svoju misiju izrazio kroz sledeći slogan: "Ne pitaj za cenu, sve je peni", čime je stavio do znanja potencijalnim mušterijama da sva roba u njegovim prodavnicama ima istu cenu. Poznati srpski, odnosno beogradski trgovac iz prošlog veka Vlajko Gođevac je smisao svog poslovanja izrazio kroz tri reči: "Kupuj kod jeftiniće". (Ž. Radosavljević, 2004)

Walt Disney je pokrenuo svoj biznis s jasnom misijom: "Naš posao je stvaranje sreće". Ovo je služilo pre svega članovima ove zabavne kuće kao orijentir za određena činjenja, ili nečinjenja prema klijentima koji posećuju ovaj zabavni park. Činjenica da zaposleni učestvuju u poslu stvaranja sreće, pomaže članovima organizacije da shvate svoju primarnu ulogu u organizaciji. (Ken Blanchard, 2010)

Tako je kompanija Mikrosoft definisala svoju misiju na sledeći način: "naša misija i vrednosti jesu da pomažemo ljudima i preduzećima širom sveta da razviju svoj celokupni potencijal." Jasno je da se u ovom delu trebaju definisati i vrednosti ili sistem vrednosti. Majkrosoft to čini na sledeći način: "Kao kompanija i kao pojedinci pridajemo veliku važnost integritetu, iskrenosti, otvorenosti, izuzetnom ličnom zalaganju, konstruktivnoj samokritici, kontinuiranoj obuci i međusobnom poštovanju. U potpunosti se angažujemo oko naših klijenata i partnera i strastveno se posvećujemo tehnologiji. Prihvativamo velike izazove i ponosni smo na to što ih savlađujemo. Osećamo odgovornost prema našim klijentima, akcionarima, partnerima i zaposlenima da poštujemo datu reč, da postignemo rezultate i da težimo vrhunskom kvalitetu u poslu." (Frank Arnold, 2015)

Iz prethodnog je vidljivo da se radi o široj misijskoj izjavi koja obuhvata segment tzv. internog marketinga, što podrazumeva posvećenost unutrašnjim resursima i njihovih međusobnih odnosa, kao i eksternog marketinga, tj. odnosa prema kupcima, odnosno mušterijama. Oba segmenta predstavljaju dijalektičku celinu, koju treba sistemski posmatrati i u iterativnim odnosima.

Navedeno ukazuje da se kvalitet misije ne meri brojem rečenica, ili veličinom napisanog teksta, već stilom i jasnoćom kojom se izražavaju vrednosti firme. Bitno je da se iz misijske izjave može saznati kojim se poslom kompanija bavi i šta je smisao, odnosno koji sistem

vrednosti promoviše. Drugim rečima, ljudi veruju i motivisani su kada njihove organizacije imaju sistem vrednosti, kad njihove lične vrednosti odgovaraju vrednostima kompanije. (Campbell, A. and Tawad K., 1999)

Organizacijske misijske izjave nisu večne. One se trebaju menjati u skladu sa promenama u okruženju. To se okruženje brže menja, to je potrebno i misijske izjave brzo menjati. Međutim, česte promene misije takođe nisu prihvatljive, jer se gubi prepoznatljivost. Stoga ovde treba napraviti ravnotežu. Ipak, treba imati u vidu da je svaka promena, ili modifikovanje misije, jedan od najtežih zadataka strateškog menadžmenta. Na promenu misije utiče Kada se kompanija širi i razvija, treba preispitati i misiju, odnosno istu uskladiti sa razvojem firme.

Praksa velikih kompanija pokazuje da se misija zaboravi, ili zapostavi kada nastanu povoljni uslovi privređivanja za kompaniju, a da se interesovanje za nju povećava u kriznim vremenima. Ukoliko se kompanija nađe u kriznim uslovima poslovanja, nužno je promovisati novu misiju, jer se postojećom misijom ne može izaći iz krize, što je i logično, jer kompanije i dolaze u krizu, zbog neadekvatno, odnosno pogrešno definisane i primenjene misije. Dakako, ovde se moraju menjati i ostali elementi biznisa: ciljevi, politika, strategija, itd. Ovde treba imati u vidu da je promena misije složen posao, posebno ukoliko je misija prepoznatljiva u dužem vremenskom periodu. Praksa pokazuje da veliki broj kompanija u kriznim vremenima nastoji da promeni stil upravljanja, ili dizajn organizacije, ali ne i misiju, što često dovodi do problema u organizaciji.

Postavlja se pitanje, šta se dešava sa misijom, kada dođe do promene strateškog menadžmenta, tj. da li se promenom top menadžmenta menja i anatomija, odnosno dizajn biznisa. Bez obzira na različite stavove po ovom pitanju, misiju ne treba menjati, jer kompanija formuliše misiju na osnovu delatnosti kojom se bavi.

Iako organizacijska misija predstavlja značajan vodič za uspešan biznis, ona ima i svojih paradoksa, pa može biti i štetna, posebno ako se razmatra u savremenom kontekstu strateškog upravljanja. U svetu visokih turbulencija, misija može da sprečava, ili usporava organizacione promene. Snažna podrška i verovanje u misiju stvara uslove za pružanje aktivnog otpora promenama i usvajanjem nove misije. Praktičari savetuju da misiju ne treba učvršćivati i promovisati u uslovima radikalnih promena, već postepeno je marginalizovati i uvoditi novu misiju.. Razlike između misije pojedinaca i zaposlenih sa jedne strane i misije organizacije sa druge strane, mogu dovesti do konflikata i slabljenja kohezione snage kompanije.

Ipak, misija, odnosno organizacijska misija je nužna, jer iz nje nastaje i sa njom treba da korespondira vizija, odnosno politike, strategije i taktike.

REZIME

Misija predstavlja srž, odnosno vodič svake organizacije. Međutim, praksa pokazuje da veliki broj kompanija nema misiju, računajući da ona nije ni potrebna, obzirom da se rezonuje da u turbulentnim i neizvesnim uslovima poslovanja ne treba postavljati nikakva pravila i principe, pa shodno tome ni misiju. Zbog navedenog pri formulisanju misije se prilazi amaterski i neodgovorno, jer se ne shvata da je misija zapravo osnova strateškog upravljanja. Bez nje organizacije bi tumarale, jer ne bi znale šta je njihov cilj, niti svrha postojanja.

Svako preduzeće, ili drugi tip organizacije mora imati misiju, viziju, definisane ciljeve, politiku i strategiju. Ovo su osnovni elementi svakog biznisa. Misija se mora definisati na osnovama holističko sistemskog koncepta, koji se pokazao najpouzdaniji u objektivizaciji i naučnosti, što znači shvatiti misiju kao sistem koji se sastoji iz četiri elementa odnosno odgovora: zbog čega kompanija postoji, u šta kompanija veruje, politike i obrasci ponašanja i konkurenčki položaj.

Definisanje misije je složen i odgovoran posao, jer od nje zavise drugi elementi biznisa. Ona ne sme biti previše uska, ali ni previše široka, ne sme se često menjati, mora biti jasna pre svega zaposlenima, kako bi integrisala sve konstituente biznisa. Kvalitetna misija predstavlja snažan integrativni faktor koji drži sve interesne grupe u zajedništvu i tako organizaciju čini potpuno svršishodnom.

U praksi se pojavljuje problem štetnosti misije, posebno ukoliko se radi o organizacijama koje žive sa permanentnim promenama i po principu da je sve promenljivo, a da su promene stalne. Mudri menadžeri, treba da izbegnu ovu opasnost, pri čemu je najvažnije uspostaviti pravu dijagnozu o uticaju misije na eventualne promene.

Najčešći problem u praksi je da se misija definiše, ali da ona ostaje nepoznanica za zaposlene i ostale subjekte privređivanja. Dakle, kada se misija definiše, neophodno je sa istom upoznati sve interesne grupe, odnosno stejkholdere, koji direktno, ili indirektno utiču na poslovanje organizacije. Nedovoljno poznavanje misije od strane zaposlenih, a posebno od rukovodstva predstavlja veliki problem, jer ukoliko zaposleni ne mogu odgovoriti šta je svrha njihovog poslovanja, neće postojati osnova za formulisanje odgovarajuće politike.

Na kraju, treba se podsetiti konstatacije Ray Croca: *Ako radite samo da bi zaradili novac, nećete uspeti, ali ako volite ono što radite i kupce stavljate na prvo mesto, uspeh je zagarantovan.* Možemo se ponašati i drugačije, ali zapostaviti kupca predstavlja grešku svih grešaka.

LITERATURA

- [1] Frank Arnold: Menadžment - Učite od najboljih, Laguna, Beograd, 2015.
- [2] T. Barnhart: The five rituals of wealth, FINESA, Beograd, 2007.
- [3] Ken Blanchard: Rukovođenje na višoj razini, Mate, Zagreb, 2010.
- [4] Campbell, A., and Tawad, K., Mission and Buseness Phk.lsophy: Winning Employee Commitment, Oxford: Heinemann, 1999.
- [5] M. Radosavljević i drugi: Strategija i strateški menadžment, skripta, Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd, 2016.
- [6] M. Radosavljević i drugi: Strateški probemi u strategiji i strateškom menadžmentu Srbije, Zbornik radova, Prva nacionalna međunarodna Konferencija o strategiji u savremenim uslovima, Fakultet za strateški i operativni menadžment, Beograd, 2017.
- [7] Ž. Radosavljević: Ekonomika trgovine, BBO, Beograd, 2004.
- [8] R. Stacey: Strategic Management and organizational Dynamics, R D Stacey 1993.

MOŽE LI SE BEZ STRATEGIJE I STRATEŠKOG MENADŽMENTA?

Maja Anđelković¹, Milan Radosavljević², Edita Kastratović³

¹ Fakultet za strateški i operativni menadžment, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd, SRBIJA, e-mail: maja.andjelkovic@fpsp.edu.rs

² Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd, SRBIJA, e-mail: milan.radosavljevic@fpsp.edu.rs

³ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetnišvo, Beograd, SRBIJA, e-mail: kastratovice@yahoo.com

Apstrakt: Iako strategija kao fenomen postoji još pre nove ere, u njoj i danas postoje brojne kontraverze, nejasnoće i nedoumice. Problemi postoje u njenom teorijskom oblikovanju jer ne postoji opšta teorija o strategiji, o njenoj suštini i šta se njome definiše, o značaju i uticaju na organizacionu uspešnost, problem naučne dokazivosti u njenim postavkama i konceptima, do njene funkcionalnosti, te čestim mešanjem sa taktkom koja se u poslovnim organizacijama gotovo i ne pominje. Navedeno ostavlja ozbiljne reperkusije na praktičnu stranu ovog problema, kako na nivou strateškog, tako i na nivou srednjeg odnosno nižeg menadžmenta, posebno u uslovima primene novih, a pre svega informatičkih tehnologija. Rad ima za cilj da objektivno prikaže i ukaže na jedan od navedenih problema, a to je značaj strategije i strateškog menadžmenta i odgovori na pitanje, da li se bez strategije i strateškog menadžmenta može, odnosno koliki je njihov uticaj na poslovnu uspešnost preduzeća, ili drugih organizacionih sistema.

Ključne reči: strategija, strateški menadžment. argument za i protiv menadžmenta

UVOD

Strateški menadžment, ili strateško upravljanje predstavlja delatnost donošenja dugoročnih strateških odluka i manje više je orijentisan na upravljanje promenama. Fokus pisanja je usmeren na tvrdnje da je strateški menadžment jedan od najvažnijih faktora poslovne (ne) uspešnosti. Strateške odluke su pored ostalog važne, jer ih je teško menjati, ili ih opozivati, a da to ne ostavi ozbiljne reperkusije na organizaciju. Komparacija uspešnosti dva maloprodajna trgovinska džina, Val-Marta i Kmarta, koja su osnovana iste godine, pokazuje da oni koriste različite strategije. Kmart je poznat po cenovnoj konkurenciji i zahvaljujući

CAN WE DO WITHOUT STRATEGY AND STRATEGIC MANAGEMENT?

Maja Andjelkovic¹, Milan Radosavljevic², Edita Kastratovic³

¹Faculty for Strategic and Operational Management, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade, SERBIA, e-mail: maja.andjelkovic@fpsp.edu.rs

²Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade, SERBIA, e-mail: milan.radosavljevic@fpsp.edu.rs

Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, SERBIA,
e-mail: kastratovice@yahoo.com

Abstract: Although the strategy as a phenomenon existed BC, there are numerous controversies, doubts and concerns about it even today. There are issues in its theoretical design because there is no general theory of strategy, of its essence and what it defines, of the importance and impact on organizational performance, there is a problem in scientific provability in its settings, concepts and its functionality, and finally, frequent tackling with tactics that in business organizations remain almost unmentioned. All of the above leaves serious repercussions on the practical side of this issue, both at the strategic and middle and lower level management, in terms of application of new technology, especially information technology. The paper aims to objectively point out one of these problems, which is the importance of strategy and strategic management, and to answer the question, whether we can do without strategy and strategic management, ie. what is their impact on business performance of companies or other organizational systems.

Keywords: strategy, strategic management, argument for and against management

istoj on opstaje i održava konkurenčki nivo. Wal-Mart je orijentisan na drugim strategijama: asosrtimanska, informaciona podrška, kontrolisanje zaliha, neguje dobre poslovne odnose sa snabdevačima. Jasno je da navedeno utiče i na cenovnu konkurenčiju, ali se ona ostvaruje na indirektnom načinu. Treće kompanije koriste strategiju kvaliteta, isporuke robe u rokovima. Ericsson, švedska kompanija je ostvario svoju prednost na tržištu zahvaljujući visokom kvalitetu, prihvatljivom dizajnu.

Stav o velikom značaju i uticaju strategije i strategijskog menadžmenta je toliko prisutan u literaturi o menadžmentu, da je prešao u stereotipe koje nije potrebno preispitivati. Suprotne tvrdnje po ovom pitanju bi bile neuspešne ali i kontraproduktivne, što mnoge teoretičare obeshrabruje da uopšte preispituju tačnost pomenutih tvrdnji. U navedenom, posebno su ističu sami menadžeri, koji sebi pripisuju sve zasluge za uspešnost organizacija. Ipak, u nauci o menadžmentu ništa nije toliko crno, ili belo, niti je apsolutno tačno, ili apsolutno pogrešno, već se radi o verovatnoći, tj. da je verovatno tačno, ili verovatno pogrešno. Kao potporu prethodnih spoznaja ističu se kompanije koje su uspele zahvaljujući kvalitetnom vrhovnom menadžmentu, ali i nekim drugim faktorima i uticajnim silama.

KONAČNO: MOŽE LI SE BEZ STRATEGIJE I STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Da li se bez strategije može uspešno upravljati poslovnim, ali i drugim organizacijama? Stara narodna mudrost kaže: "Koga nema bez njega se može". Ova izreka implicira iz prirodnih, ali pre svega iz medicinskih nauka. Ako strategiju posmatramo kao deo ili elemenat anatomije biznisa, možemo konstatovati da celina može da funkcioniše bez dela, ali da deo ne može da funkcioniše bez celine. Drugim rečima, da čovek kao najsavršeniji model samoorganizacije, može da funkcioniše bez vitalnih delova tela, kao što su noge, ruke, oči, pa i nekih vitalnih unutrašnjih delova, ali da ovi pojedinačni delovi ili elementi ne mogu da funkcionišu bez tela, odnosno celine. Shodno navedenim zakonitostima, može se konstatovati da organizacija, odnosno strateški menadžment može da funkcioniše bez strategije.

Analogno navedenom, strategiju treba posmatrati u sistemskom smislu kao elemenat politike, tj. kao odnos dela i celine. U ovom odnosu postoji zakonitost da celina, tj. politika može da postoji bez strategije (kao deo, ili podsistem, ili elemenat), ali da strategija ne može da postoji bez politike. Dakle, politika je sistem, koja definiše ciljeve, a strategija je podsistem koji treba da definiše najbolji način da se ti ciljevi i realizuju. Ukoliko ne bi postojali ciljevi, ne bi bilo ni razloga da se razmatra njihova realizacija, a time ni potrebe da se formuliše i strategija. (Ž. Radosavljević i R. Tomić, 2005)

U nastavku se daje argumentacija o značaju strategije i strateškog menadžmenta, odnosno o njihovom slabom uticaju na organizacionu uspešnost.

Argumenti koji govore o značaju strateškog menadžmenta

Iako u literaturi o strategijskom menadžmentu i strategiji dominira stav o njihovom dominantnom uticaju na sve aspekte organizacije, odnosno na poslovnu uspešnost, potrebno je dodatno potencirati ovu argumentaciju.

- Danas se smatra da je najvažniji zadatak strateškog menadžmenta da formuliše i sprovede strategiju "i to iz dva vrlo bitna razloga: "Prvo, nužno je da menadžeri

proaktivno oblikuju, odnosno izrade način upravljanja poslovnim poduhvatima... Drugo, organizacija fokusirana na strategiju ima veće mogućnosti za boljim konačnim rezultatima odnosno da kvalitetan menadžment pozitivno utiče na rast prihoda, zarada i povrata uloženog". (A. Thompson i drugi, 2008).

- Smer kretanja strateškog menadžmenta je danas usmeren od profitnih, ka vladinim agencijama, bolnicama i drugim neprofitnim organizacijama, bez obzira što se radi o njihovim različitim statusima. Rezonuje se da neprofitne ili nevladine organizacije ne bi prihvatale strategije profitnih organizacija da se one nisu pokazale kao uspešne u dužem vremenskom periodu u prošlosti.
- Strategija ne predstavlja samo plan akcije, što je suština njene definicije. Ona je mnogo više od toga i predstavlja sredstvo za koordinaciju i komunikaciju. Ovo je posebno značajno u velikim korportivnim organizacijama transnacionalnog i multinacionalnog tipa, gde postoji na desetine, pa i stotine hiljade zaposlenih. Strategija ovde deluje integrativno, tj. ona obezbeđuje konzistentnost i doslednost u donošenju, ali pre svega u sprovođenju odluka.
- Strategija zaposlenima služi kao putokaz za ostvarenje definisanih ciljeva. Ona proizlazi iz politike, odnosno misije i vizije, ali ona ove delove povezuje i na njih interaktivno deluje, kako bi kompanija uz najmanje troškove i uz najkraće vreme došli do cilja. Primera radi kompanija Apolo je svojevremeno postavila kao cilj da za deset godina osvoji mesec, ili vizija poznate ugostiteljske kompanije Mc Donalda je da postane lider na globalnom tržištu industrije brze hrane.

Jasno je da su navedeni argumenti zasnovani na klasičnim postulatima menadžmenta i organizacije. Oni ne korespondiraju sa fleksibilnošću i adaptivnošću, odnosno visokom dinamikom promena i neizvesnosti.

Argumenti koji ne idu u prilog tvrdnji da su strategija i strateški menadžment najznačajniji faktori poslovne uspešnosti

Svako ukazivanje na činjenicu da strategija i strateški menadžment nisu najznačajniji, odnosno da nemaju dominantan uticaj na organizacionu uspešnost je problematično, zbog vekovima stvorene predstave o njihovoj neprikosnovenosti u poslovnoj uspešnosti. Ipak, praktična iskustva i logička analiza pokazuju da ima mesta za preispitivanje tradicionalnih stavova i pristupa po pitanju strategije i strateškog menadžmenta.

- Danas dominira strateški menadžment, koji je nastao u prošlom veku i kao takav, danas ne može da ostvaruje zadovoljavajuće rezultate. U navedenom kontekstu, bitno je prepoznati nedostatke, odnosno slabe strane strategije i strateškog menadžmenta.
- Tradicionalna strategija koja i danas dominira je izložena dinamičkoj kritici, posebno kada je u pitanju: staticnost, konzervativizam, tj. tradicionalizam, averzija prema riziku, nefleksibilnosti i sprečavanja uspešnosti. Tradicionalna strategija nastoji da daje tačne odgovore na postavljena pitanja, što odgovara prošlosti. U savremenim uslovima, strategija je više orijentisana na postavljanje pitanja, sa namerom da shvatimo problem i dijagnosticiramo njegove uzroke, a onda pristupamo dizajniranju strateškom procesu.

- Strateško planiranje za koga se prirodno vezuje i strateški menadžment i smatra se njegovim najvažnijim elementom, je odavno „mrtav.“ Analize izjava vlasnika, odnosno akcionara pokazuju da samo 69% njih ima strateške planove, a da je od ovog broja njih oko 89% se pokazalo kao efikasno. Ovo implicira da nešto više od polovine strateških planova ima uticaja na uspešnost, što je nedovoljno za zaključak da strateško planiranje ima dominantan uticaj na uspešnost kompanije.
- U poslednjoj deceniji prošlog veka, pitanjem uticaja strategije su se bavili poznati svetski teoretičari Baden Fuler i Stoford. Oni su svoj istraživački koncept zasnivali na iskustvima i pristupu koji je dao Rumelt 1991. godine. Po ovim istraživanjima: „8% kompanija svoju uspešnost su zasnivali na izboru odgovarajuće grane u kojoj su poslovali, dok je 46% kompanija navelo da njihova uspešnost treba tražiti u izboru odgovarajućih strategija“. (D.B.Bibeourlt, 1982). Zaključak je jasan i on je suprotan od do tada važećih stavova, a to je da je izbor strategije pet puta značajniji faktor za poslovnu uspešnost od izbora delatnosti u kojoj će organizacija posloвати. Drugim rečima, manje od polovina ispitanih kompanija je odgovorilo da njihovi rezultati zavise od strategije i strateškog izbora, što je nedovoljno za pouzdanu tvrdnju o njihovom dominantnom uticaju na poslovnu uspešnost.
- Drugi argument koji negira potpuni značaj strateškog menadžmenta je taj što japanske firme zapostavljaju strategiju kao osnovnu alatku za određivanje pravca delovanja kompanije, a ukoliko one i postoje, one su uglavnom iste i kroz njih se ne ostvaruje konkurenčna prednost. Prethodne konstatacije su neverovatne, ako se zna da su Japanci među prvima, odnosno hiljadu godina pre nove ere znali za Sun Cuovo delo „Umetnost ratovanja“ i dugo su se držali njegovih preporuka, jer su biznis shvatali kao vrstu rata, što je u savremenim uslovima posebno primenjivo.

Kod japanskih kompanija, akcenat se daje na taktici, kao konkretnom suočavanju japanskih proizvoda, ili usluga sa konkurentima, na konkretnom prostoru, u konkretnom vremenu, gde potencijalne prednosti ili performansi treba efektirati.

- Svetska praksa pokazuje da veliki broj kompanija ima strategiju, ali je ona marginilizovana kada je u pitanju njena implementacija. U mnogim kompanijama se čak strateško planiranje, odnosno strategija, zbog svoje krutosti, okriviljuje za neefikasnost, pa se zahteva vođenje permanentnih dnevних bitaka, a ne držanje fiksnih i nepromenljivih strateških planova.
- Strategije se često mehanički preuzimaju iz drugih poslovnih organizacija, često i iz drugih političkih, kulturološko socioloških, religijskih, običajnih i drugih sredina, država, ili organizacija. Jasno je da autohtone strategije, često ostaju mrtvo slovo na papiru u drugim kulturama, običajima i mentalitetu. Zbog navedenog, strategije koje su u prošlosti, ili na drugim mestima pokazale izuzetno dobre rezultate, u drugim organizacijama mogu dovesti do velikih gubitaka, što dovodi u sumnju u njenu naučnost, odnosno o njenom uticaju na organizacionu uspešnost. (M.Radosavljević i drugi, 2016).
- Strategije kao definisan pravac delovanja kompanije radi ostvarenja definisanih ciljeva, treba da korespondira sa alternativama, odnosno različitim opcijama, od kojih će se na osnovu tehničkih, socioloških i ekonomskih kriterijuma izabrati ona koja je najcelishodnija. „Problem je što je malo organizacija koje imaju disci-

plinovan postupak stvaranja velikih strateških opcija“. Bez alternativa, nema ni strateškog izbora, a bez jednog i drugog nema ni kvalitetne strategije, jer je poznato da se od jedne jedine mogućnosti ne može izabrati najbolja, već je jedna uvek samo jedna mogućnost.“ (G. Hamel, 2009).

- Strategija kao alatka u strateškom upravljanju je danas izgubila značaj, zbog visokog naleta informatičke tehnike i tehnologije, eksperetskih sistema, matematičko statističkih tehnika, itd. Ovo je omogućilo da kompanije donose optimalne odluke i bez postojanja strategije kao usvojenog plana akcije na najvišem nivou hijerarhijske piramide, pre svega u fazi realizacije strategije.

Kao argument za prethodnu tvrdnju je izgubljena partija šaha G. Kasparova u maju 1997. na šahovskom turniru IBM od Deep Blue kompjutera. Drugim rečima, kompjuter nije morao da ima strategiju, tj. plan ili pravac za donošenje odluka, između ostalog i zbog velikog broja varijabli koji se pojavljuju na šahovskoj table. Deep Blue je na svaki potez Kasparova mogao da reaguje na najcelishodniji način. U ovom moćnom softveru su se nalazile sve moguće varijante za svaki potez koji bi Kasparov mogao da učini tokom čitavog meča. Pokazuje se da je mozak Kasparova bio limitiran, a i vremenski je ograničen da brzo reaguje i nije mogao da adekvatan odgovor na svaki potez Deep Blue kompjutera.

Jasno je da savremene tehnologije u velikoj meri marginalizuju strategiju kao plan akcija, jer poslovni biznis koji bi se zasnivao na automatskom reagovanju organizacije na potrebe, zahteve i interesu sa tržišta, bi ostvario bolji efekat nego bilo koji plan akcije koje bi čovek uradio. Ovo je logičan zaključak, jer svuda gde se upravljačka odluka može doneti uz korišćenje ili podršku softvera, može da da kvalitetniji odgovor na poteze konkurenциje od čovečjeg mozga. Ovde bi svaka strategija i njeni delovi bili suvišni. Elektronika i informatika su posebno značajni u fazi realizacije strategije, što se relativno dobro može videti na primjerima Amazona koja ima razvijenu maloprodaju na internet. (Meri Coulter, 2010).

- Strategija, a posebno vojna strategija je predstavljala okosnicu za formulisanje i implementaciju poslovne strategije. Ona je dala značajne rezultate, ali se pokazuje da u turbulentnim uslovima privređivanja ona ne može obezbeđivati zadovoljavajuću konkurentnost, odnosno poslovnu uspešnost. Dakle, društvo ili ekonomija znanja u koje je civilizacija ušla početkom trećeg milenijuma traži nove koncepte i alate za ostvarivanje definisanih ciljeva. Ovo je logično, jer tradicionalni materijalni, odnosno opipljivi resursi su zamjenjeni i glavno mesto zauzimaju tacit, ili neopipljivi potencijali, a to su znanje, veštine i iskustva ljudskog faktora. Intelektualne kompanije svoju uspešnost više zasnivaju na znanjima i stvaranju novih vrednosti, pa je kreiranje strategija za ove organizacije potpuno drugačije od preduzeća koja se zasnivaju na materijalnim resursima.
- Strategija ima problem sa dokazivošću, što dovodi u pitanje njenu objektivnost kao nauke poput drugih naučnih disciplina. Strategiji nedostaje empirijski i naučno potvrđena teorija. Drugim rečima, strategija nije zasnovana na naučnim osnovama, jer ne raspolaže naučnom aparaturom za objektivizaciju svojih tvrdnji. Primera radi, strateška analiza jedne te iste situacije daje često potpuno različite slike na osnovu kojih se moraju doneti strateške odluke. Takođe, različite situacije se često prikazuju istom slikom. Navedeno se u tehničkim ili na primer prirodnim naukama ne bi moglo nikada desiti.

Ovo se najbolje vidi po tome što jedne te iste strategije, u različitim periodima, ili u različitim kulturama ostvaruju različite efekte. S druge strane i različite strategije mogu ostvarivati iste rezultate u različitim, ali i u istim uslovima. Ovo se ne bi moglo desiti u drugim naukama, koje su činjenično dokzive i kod kojih se sa velikom verovatnoćom može očekivati određeni ishod. (Ž.Radosavljević, 2017)

Osnovni razlog nenučnosti strategije je u velikom broju varijabli koje se ne mogu obuhvatiti nikakvima formulama, ili determinizmom. U pitanju su čitave mreže faktora i uticajnih sila koje su takođe promenljive, kao što su: ljudi, materijalni resursi kao što su sirovine, materijal, pomoćni materijali, kupci sa svojim željama potrebama i interesima, tradicije i kultura, organizaciono ponašanje, itd. Zbog toga se strategija ne može svesti na programirane problem kojima odgovaraju programirani algoritmi i koji se često mogu softverski odrediti.

- Ne treba zapostaviti ni argumenat slabe realizacije strategije u odnosu na formulisanu iskazano relativnim brojevima. Dakle, između formulisane i realizovane strategije postoji veliki raskorak koji se kreće od 30-40%. Sa ovako malim procentom iskorišćenosti strategije ne može se opravdati njeno formulisanje i čitava mašinerija koja se pokreće od analize grane i pozicije preduzeća u okviru grane, analiza eksternog okruženja, ocene i procene internih potencijala, izrada alternativnih scenarija, izbor najprihvatljivije alternative i njeno pretvaranje u stratešku odluku. Zadovoljne i uspešne organizacije retko menjaju strategije kao način poslovanja, pa im je ista manje potrebna. Ovde se pokazuje verovatnoća i zakonitost po kojoj što je organizacija više zadovoljna postojećim stanjem, postojeće strategije se neće menjati, i obratno.

REZIME

Iz prethodnog jasno proizilazi da strategija i strateški menadžment u klasičnom poimanju imaju veliki uticaj i da se bez njih ne može zamisliti funkcionisanje bilo kog sistema, budući da ona određuje plan i pravac akcije. S druge strane, odluke koje se donose na strateškom nivou su najznačajnije i imaju najveći uticaj na sve aspekte poslovanja u organizaciji, zbog čega je za njihovo doношење nužan visoko stručan i profesionalan menadžment. Rečju, bez strateškog menadžmenta i strategije je nemoguće biti uspešan.

Ipak u savremenim uslovima visokih turbulencija i neizvesnosti, velike primene informatičkih tehnika i tehnologija, promjenjenog tržišta i zahteva kupaca i drugih stekholdera, strategija i strateški menadžment gube na značaju, do te mere da u nekim, a pre svega japanskim kompanijama strategija formalno postoji, ali se akcenat daje na taktiku, odnosno potrebu uspešno vođenih dnevnih bitaka. Ovde se strategija, a posebno strategijsko planiranje smatra ograničavajućim faktorom, posebno ukoliko isto nije praćeno visokim nivoom fleksibilnosti i adaptivnosti. Na kraju se treba podsetiti misli H. Coonoley: "*Strateški menadžeri budućnosti biće vrednovani prema svojoj sposobnosti da predviđaju problem, a ne prema sposobnostima da ih rešavaju*"

LITERATURA

- [1] D.B.Bibeourlt Corporate Turnoroun How managers turn Lesers into Winners, McGrow-Hill, 1982.
- [2] Meri Coulter: Strategijski menadžment na delu, Data Status, 2010.
- [3] G. Hamel: Budućnost menadžmenta, Mate, Zagreb, 2009.
- [4] M.Radosavljević i drugi: Menadžment-teorija i praksa, FPSP, Beograd, 2016.
- [5] Ž. Radosavljević i R. Tomić: Menadžment u modernom biznisu, VPŠ Novi Sad, 2005.
- [6] Ž.Radosavljević: Neki problem i moguća rešenja strateškog menadžmenta i strategije u savremenim uslovima, Prvi nacionalni skup na temu strategije, Zbornik radova, FPSP februar 2017.
- [7] A. Thompson i drugi: Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskskom prednošću, Mate, Zagreb, 2008.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ РЕЛИГИОЗНЫХ ОБЩИН (НА ПРИМЕРЕ ФИЛОСОФИИ И ПРАКТИКИ СТАРООБРЯДЧЕСТВА)

Михаил Арефьев¹, Антонина Давыденкова²

¹Санкт – Петербургский государственный аграрный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация, e-mail: ant-daga@mail.ru

²Санкт – Петербургский государственный аграрный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация, e-mail: ant-daga@mail.ru

Аннотация: В статье рассматривается такая церковно-религиозная форма как община с ее духовными ценностями взаимопомощи, благотворительности, религиозного братства. На примере старообрядческих общин анализируются особенности социально-экономического характера русского православия: соработничество Бога и человека, милосердие, благотворительность.

Ключевые слова: предпринимательство, благотворительность, меценатство, поддержка культуры, миссионерская деятельность, старообрядческие общины, философия хозяйства.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Церковь в своей исторической эволюции проходит этап общинного состояния или, применительно к христианству, экклесии. [1] Экклесия – это история раннего христианства, когда оно было организационно оформленным в виде первых объединений христиан, так как они засвидетельствованы в одном из самых ранних христианских сочинений «Откровение Иоанна Богослова» (Апокалипсис). И.С.Свенцицкая пишет об организации первых христианских общин: «Свои объединения они называли не обычными названиями – коллегия, фиас, школа, койнон, синагога (интересно отметить, что для языческих авторов христиане были «фиасом» – религиозным объединением; этот термин употребляют и Лукиан и Цельс), а экклесией – собранием. В этом названии сосредоточено несколько смыслов. Слово «экклесия» в греческих городах означало «народное собрание» – когда-то главный орган полисного самоуправ-

ECONOMIC ACTIVITY OF RUSSIAN RELIGIOUS COMMUNITIES (ON THE EXAMPLE OF PHILOSOPHY AND PRACTICE OF OLD BELIEVERS)

Mikhail Arefiev¹, Antonina Davydenkova²

¹Saint-Petersburg State Agrarian University, Saint-Petersburg,
RUSSIAN FEDERATION, e-mail: ant-daga@mail.ru

²Saint-Petersburg State Agrarian University, Saint-Petersburg,
RUSSIAN FEDERATION, e-mail: ant-daga@mail.ru

Abstract: *The article addresses a religious form as a community with its spiritual values of mutual aid, charity, a religious brotherhood. For example, the old believer communities analyzes the characteristics of socio-economic nature of Russian Orthodoxy: the cooperation of God and man, mercy, charity.*

Keywords: *entrepreneurship, charity, philanthropy, support of culture, missionary work, old believer communities, the philosophy of management.*

ления. Это был не религиозный, а прежде всего политический термин. Христиане как бы противопоставляли свое собрание – экклесию верующих, истинное собрание – экклесии земной... Экклесия христиан, в отличие от коллегий, имевших свои четкие уставы, списки членов, была открыта для всех: в это собрание мог прийти любой, кто хотел принять веру христиан. Открытый характер христианских собраний был очень важным фактором в распространении нового учения: он противостоял регламенту складывающейся в первые века бюрократической имперской системы. И наконец, для христианина, чувствовавшего себя чужим во всех других собраниях и сообществах, было очень важно ощущать себя частью собрания, сообщества единоверцев». [2]

ИЗЛОЖЕНИЕ ОСНОВНОГО МАТЕРИАЛА ИССЛЕДОВАНИЯ С ОБОСНОВАНИЕМ ПОЛУЧЕННЫХ НАУЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Деятельность первых христианских общин осуществлялась на некоторых общих принципах: открытость нового вероучения, активная миссионерская деятельность; начала взаимопомощи и поддержки; ощущение своей избранности; перенос родственных отношений и семейной организации на отношения внутриобщинные; отсутствие следов иерархии должностей в первых общинах христиан; отношение по вопросу собственности внутри христианских общин; принцип благотворительности и т. д.

Среди многочисленных конфессий и деноминаций, существующих в рамках русского православия, старообрядчество занимало и занимает свою духовную нишу, по-прежнему являясь религией многих тысяч современных россиян. Свообразие отношений в старообрядческих общинах позволяет нам говорить об особой форме социальной жизни, изменяющейся со временем, но трепетно чтящей культурные и религиозные традиции и воспроизводящей особую прочную общественную взаимосвязь людей. Старообрядческие общины проповедуют и на практике реализуют традиционное отношение русских людей к историческому православию. Старообрядчество действует в рамках Конституции Российской Федерации, статья 28 которой гласит: «Каждому гарантируется свобода совести, свобода вероисповедания, включая право исповедовать индивидуально или совместно с другими любую религию или не исповедовать никакой, свободно выбирать, иметь и распространять религиозные и иные убеждения и действовать в соответствии с ними». [3]

Несколько столетий отделяют нас от времени осуществления церковной реформы патриарха Никона, приведшей к расколу Русской православной церкви и появлению движения старообрядцев. Староверие в силу определенных изоляционистских тенденций стало хранителем многих элементов традиционной духовно-православной культуры, дало новый импульс развитию народного искусства и литературы. Оно оставило заметный след в русской истории, заполнив ряд ее страниц героическими и трагическими событиями (восстание монахов Соловецкого монастыря в эпоху царя Алексея Михайловича, трагедия самосожжений старообрядцев в период правления царевны Софьи и петровского времени и др.). Историография культуры старообрядчества составляет значительный пласт литературы в отечественной и ми-

ровой науке. Значимо старообрядчество и деятельность старообрядческих общин в социально-экономическом отношении. Показательной в этом плане явилась теория и практика старообрядческих общин в обеих российских столицах.

Санкт-Петербург как столица империи притягивал к себе старообрядцев, имеющих деловой интерес и капитал. В Петербурге существовали общины как беспоповцев, так и поповцев, то есть двух основных направлений внутри старообрядчества. Поповцев в столице именовали «громовцами» в честь Федула Громова, основателя и попечителя старообрядческого поповского кладбища и богодельни рядом с Московскими Триумфальными воротами. Именно усилиями этого человека, совместно с братьями Рахмановыми, была учреждена Белокриницкая старообрядческая митрополия. Поповцы подчинялись австрийской (белокриницкой) иерархии. Кроме поповцев, а также главенствующих беспоповских согласий (федосеевцы и поморцы) существовали в Петербурге и общины филиповцев, рябиновцев (почитавших крест из рябинового дерева), раздорников (имевших разногласия с поповцами белокриницкой ориентации) и др.[4]

Последние десятилетия XIX-го и начало XX-го вв., которые дают нам пример развития старообрядческого предпринимательства, вошли в историю Отечества как период модернизации Российского государства. Цель модернизации – приблизить страну по уровню социально-экономического развития к ведущим европейским державам. Это время быстрого экономического роста страны, трансформации социальной структуры российского общества в связи с формированием класса предпринимателей, становления системы народного образования, в том числе высшего профессионального, например сельскохозяйственного образования, ведущего свою родословную в Санкт-Петербурге от знаменитых женских высших сельскохозяйственных курсов профессора И.А. Стебута.[5] Однако не менее важной для процессов модернизации явилась трансформация массового сознания, которую А.С. Ахиезер определил как «разложение древних ценностей и попытка возместить их умеренным утилитаризмом».[6] Факты показывают, что в результате реформ 1860-х гг. система ценностей крестьянства и городских низов стала меняться, в их поведении наблюдался рост рационализма, прагматизма и индивидуализма. Капиталистические отношения становились нормой для страны. Народнический писатель Н.Н. Златовратский писал об этом времени: «В жизни крестьянской общины изо дня в день идет глухая борьба двух противоположных течений: глубокого, органического, почти бессознательного стремления к солидарности... и тяжелого, разворачивающего произвола и экономического гнета».[7] Однако этим тенденциям в значительной мере противостояли русская традиционная культура, одним из элементов которой была культура старообрядчества.

Массовое сознание русских людей подверглось существенным изменениям, в ходе социокультурных трансформаций постсоветской России. Изменение мира духовных ценностей, социальные преобразования привели к созданию определенного мировоззренческого вакуума, который характерен для современного российского общества. Затронуло это и старообрядчество современной России. В постсоветский период старообрядчество оказалось в положении, имеющем много сходного с ситуацией начала ХХ столетия. Анализ современного старообрядчества был бы неполным, если ретроспективно не рассмотреть такой вопрос как деловая активность старооб-

рядцев в конце XIX-го – начале XX-го столетия. Это тем более значимо в связи с жизненной позицией старообрядцев как патриотов своего Отечества.

Интересен вопрос о роли старообрядческих общин в экономике страны. С петровских времен происходило постепенное усиление старообрядцев-предпринимателей в основных промышленных центрах России: Москве, Нижнем Новгороде, Санкт-Петербурге. В конце XIX века одним из известных предпринимателей и купцов Петербурга был Василий Александрович Кокорев, выходец из города Солигалича Костромской губернии. Он разбогател на винных откупах, был пионером многих прогрессивных предпринимательских начинаний, одним из первых понял важность для страны бакинских нефтяных промыслов (на этих промыслах начиналась научно-практическая деятельность Д.И. Менделеева). Кокорев – основатель крупнейшего частного Волжско-Камского банка и Московского купеческого банка, строитель нескольких железных дорог, автор основательного труда «Экономические провалы» (1887).

В Петербурге доля старообрядцев среди купцов первой и второй гильдий составляла 1,2% от общего числа купцов города. Старообрядцы-предприниматели контролировали 27% лаковаренного и 10% кожевенного производства столицы. [8] Академик Д.С.Лихачев подчеркнул в одном из последних своих интервью, что в старообрядцах замечательно то, что ради идеи, вовсе для них материально невыгодной (выделено нами – авт.), они готовы были на большие общественные свершения (благотворительность, меценатство, поддержка культуры, медицины и т. д.). Нравственная стойкость в Вере вела к тому, что и в труде старообрядцы были нравственно стойкими. Всё то, что старообрядцы делали: рыбу ли ловили, плотничали или кузнецким делом занимались, или торговлей – они делали на совесть. С ними удобно и просто было заключать разные сделки. Они могли совершаться без всяких письменных договоров. Достаточно было слова старообрядцев, купеческого слова, и всё делалось без всякого обмана. Благодаря своей честности они и составили довольно зажиточный слой населения предреволюционной России.

Уральская промышленность, по словам Лихачева, к примеру, держалась на старообрядцах. Во всяком случае, до того, как при Николае I их особенно стали преследовать. Чугунолитейная промышленность, рыболовство на Севере – все это старообрядцы. Из старообрядцев вышли купцы Рябушинские и Морозовы. Высокие моральные качества выгодны для человека! Это ясно видно по старообрядцам. Они богатели и создавали благотворительные, церковные, больничные организации. У них не существовало капиталистической жадности. Это был удивительный слой населения России – и очень богатый, и очень щедрый. Добрая репутация старообрядцев и сегодня помогает им во всем мире. [9]

Социальную картину делового Петербурга после появления закона Александра III об уравнении старообрядцев в правах с православными (1883 г.) характеризует следующая сводная таблица:

Таблица: Вероисповедальный состав Санкт-Петербургского купечества[10]

Вероисповедание	1883		1893		Коэффициент деловой активности
	человек	%	человек	%	
Православные	3154	66,0	3174	65,13	0,77
Старообрядцы	56	12	57	1,17	4,26
Протестанты	1106	23,1	1150	23,6	2,62
Иудеи	195	4,1	266	5,46	3,42
Караимы	13	0,3	10	0,21	8,93
Армяно-григориане	18	0,4	20	0,41	6,07
Скопцы	8	0,2	5	0,1	
Магометане	4	0,1	8	0,16	0,42
Католики	228	4,8	183	3,76	0,99
Итого	4782	100,00	4873	100	

Анализ этих данных дает основание для следующих выводов: старообрядцы в деловой жизни Санкт-Петербурга являлись одним из наиболее активных вероисповедальных меньшинств; доля старообрядцев в населении Санкт-Петербурга была незначительной, однако коэффициент деловой активности, под которым понимается отношение доли в купечестве к доле в общем населении, был 4,26, что весьма высоко. Староверы были более активными, чем иудеи и протестанты и уступали лишь слабо представленным в городе караимам и армянам-григорианам. По профессиональной ориентации купцы-староверы Петербурга занимались в первую очередь торговлей (Гостиный двор, лавки, магазины), тогда как иудеи, например, содержали банкирские дома, аптеки, торговлю драгоценностями; магометане содержали кафе, буфеты и рестораны; армяно-григориане торговали по-преимуществу вином; караимы были связаны с производством и продажей изделий из табака; лютеране, по-преимуществу, были профессиональными работниками (инженеры, учителя) и акционерами петербургских фабрик и заводов.

Укажем на такую отличительную черту старообрядческих предпринимателей как их отношение к «лихойманию», то есть взиманию процентов. Старообрядцы-федосеевцы в торговле и промышленности выступали за беспроцентный кредит, а еще лучше – за безвозмездный дар. Один из идеологов федосеевцев С.С. Гнусин, например, решительно выступал против того, чтобы «в проценты давать желающим деньги и тем обители святые и сирот довольствовать». Хотя у поповцев Белокриницкой иерархии, в отличие от беспоповцев, практика отдачи свободных средств в рост была узаконена в их собственных документах. Еще одна сторона предпринимательской деятельности старообрядцев, которая позволяет нам говорить о старообрядчестве как неотъемлемой части русского православия – проблема «соработничества». Благодать в понимании православного богословия ни коим образом не является наградой за человеческие заслуги, как это признано в западно-христианской теологии.

Благодать даруется человеку благодаря «соработничеству» двух воль – божественной и собственно человеческой. Именно принцип соработничества Бога и человека, как подчеркивает Д.Е. Расков в своих исследованиях старообрядческого предпринимательства и его трудовой этики, образует основу практической хозяйственной метафизики русского православия.[11] Идеи соработничества Бога и человека стали основой жизненной позиции старообрядцев как патриотов своего Отечества. Не вывод и вывоз капитала за границу и оффшоры характеризовал старообрядческую деловую жизнь, а использование значительных денежных средств на дела благотворительные, общественно важные на нужды русского народа.

Общеизвестна благотворительная деятельность таких московских старообрядцев как Третьяковы, Морозовы, Рябушинские и др. Менее известен целый ряд купцов, промышленников второго плана, занимавшихся благотворительностью и меценатством, но не оставивших своего имени в названиях книгохранилищ, художественных галерей и пр. (например, Третьяковская галерея в Москве). К числу имён этого второго плана можно отнести представителей династии Хлудовых. Наиболее известен из них Василий Алексеевич Хлудов (1841 – 1913), который в 1883 г. купил в Черноморском округе в окрестностях посада Даховский (сейчас это Центральный район города Сочи) тысячу десятин земли, на которых впоследствии сформировалась одна из жемчужин Сочи – общедоступный парк «Ривьера». Семья Хлудовых занималась сбором старопечатных книг, по преимуществу сочинений расколоучителей, и это собрание книг, икон и рукописей перешло в Никольский единоверческий монастырь в Москве. Биограф В.А.Хлудова пишет по поводу этой коллекции: «Приобреталось много книг, имевших отношение к истории раскола,... насчитывалось до 360 рукописей, часть из которых написана на пергаменте, самые ранние датировались 13 – 14 вв. Собрание книг церковной печати насчитывало 575 единиц. О хлудовской библиотеке и ее печатном каталоге сообщалось на страницах «Вестника Европы». Доступ к книгам и рукописям этого собрания получали все желающих. [12]

Другой пример – династия московских предпринимателей, книгоиздателей Солдатёнковых. Козьма Терентьевич Солдатёнков наиболее известный представитель этого рода. Будучи одним из самых богатых людей России (его наследство оценивалось в 8 млн. рублей), он свой денежный капитал использовал на книгоиздательскую деятельность. С 1856 по 1901 гг. его издательством было выпущено около 200 названий книг исторической, научной, философской, экономической тематики. Книгоиздание Солдатёнкова носило ярко выраженный просветительский характер. В.Ф.Ситнов, историк старообрядческого движения пишет: «На средства Солдатёнкова были построены в Москве крупнейшая больница для бесплатного лечения (ныне Боткинская), прекрасно оснащенное ремесленное училище, несколько школ, лечебных заведений, приютов, богоделен. Постоянно выделялись значительные суммы на содержание бедных студентов и гимназистов ряда московских учебных заведений». [13]

В постреволюционный период старообрядчество, как и другие церковно-религиозные организации и движения было лишено возможности благотворительного дела. Оно по преимуществу уходит из крупных городов и становится сельским (деревенским) религиозным движением. Общесоюзную известность в Советское время, например, получила старообрядческая семья Лыковых, ведшая абсолютно

замкнутое хозяйство и быт в сибирских лесах. В постсоветский период произошло возрождение городского старообрядчества, которое во главу угла поставило задачу сохранения древнерусской народной культуры, просветительскую, миссиионерскую и благотворительную деятельность. Так, например, под эгидой санкт-петербургских старообрядцев действует несколько общин в городе Санкт-Петербурге и одна община в Ленинградской области (деревня Лампово).

С справочнике «Религиозные организации Ленинградской области: межконфессиональный диалог и социальная деятельность» сведения о ламповцах представлены в главе о незарегистрированных религиозных объединениях: «Ещё несколько лет назад имела регистрацию старообрядческая община беспоповского федосеевского толка в деревне Лампово Гатчинского района. В прошлом, многочисленное общежитие в д. Лампово сейчас имеет не более 25 человек, преимущественно пожилого возраста. Сегодня в единственном из сохранившихся староверческих храмов Ленинградской области совершаются церковные службы. В основном силами местных старообрядцев. Из Петербурга в Лампово исповедовать местных прихожан приезжает Иларион Михайлович Петров. С 2012 года ламповских старообрядцев взяла под своё покровительство Невская Старообрядческая Поморская Община». [14]

Эти данные в какой-то степени отвечают на вопросы, поставленные авторами современного социологического исследования старообрядцев: «Куда же пропал этот крепкий, цветущий, здоровый элемент русской народной жизни? Где старообрядческий фактор в духовной сфере, бизнесе, политике, культуре, общественной жизни современной России? Почему современные опросы фиксируют менее 1% старообрядцев вместо предреволюционных 10%?». [15] В то же время они репрезентативно представляют современное состояние старообрядчества в России. Оно по преимуществу теперь тяготеет к крупным городам и ориентируется не столько на старообрядцев, усвоивших религиозное мировоззрение в рамках семьи, сколько на молодых интеллигентов, опирающихся на историческое прошлое нашего Отечества.

В целом по старообрядчеству времен кануна Октябрьской революции по стране можно привести следующие данные: в 1912 году, согласно переписи, насчитывалось свыше 2,2 млн. старообрядцев (однако, эта цифра может быть увеличена в 1,5 - 2 раза); старообрядцы имели 630 храмов, 3161 молитвенных дома, 73 скита; действовали около 100 старообрядческих школ. В настоящее время число последователей старообрядчества в России и за рубежом насчитывает 2 – 3 млн. человек, и на 1 января 1996 года в РФ насчитывалось 164 зарегистрированных религиозных объединения старообрядцев, 5 религиозных центров и управлений, 156 религиозных обществ и 1 монастырь. [15]

ВЫВОДЫ

Подводя итоги конкретных исследований центров старообрядчества в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, Московском регионе следует отметить:

Во-первых, старообрядчество как религиозный феномен выступало за сохранение старой веры и приоритетности принципа соборности, защищало чистоту евангельского, то есть первоначального христианства, и поэтому стало одним из духовных истоков философии и практики русского консерватизма. Предпринимательская

деятельность старообрядцев базировалась на православном принципе «согодействия» Бога и человека.

Во-вторых, в бытовом и экономическом отношении старообрядчество сохраняло форму общинных отношений, основанных на подлинной свободе духа, социальном равенстве и церковном братстве. Поэтому старообрядческий приход можно рассматривать как некую идеализированную форму христианской общины с ее принципами единоверия, солидарности, взаимной помощи, милосердия и любви, благотворительности.

В-третьих, миссионерская деятельность старообрядческих общин в значительной мере была связана с активной деятельностью столичных общин Санкт-Петербурга и Москвы. А само старообрядчество и его пропагандистов можно рассматривать как хранителей культуры допетровской Руси и зачинателей подлинно народной философии экономики.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

- [1] Свенцицкая И. С. Раннее христианство: страницы истории. – М.: Политиздат, 1988; Ее же. Судьбы апостолов. Миры и реальность / И.С. Свенцицкая. – М. : Вече, 2006.
- [2] Свенцицкая И. С. Раннее христианство: страницы истории. – М.: Политиздат, 1988. – С. 101 – 102.
- [3] Конституция Российской Федерации: Официальный текст по состоянию на 1 февраля 2000 г. – СПб., 2000. – С. 12.
- [4] Расков Д.Е. Купцы-староверы в экономике Санкт-Петербурга // Старообрядчество: история, культура, современность. – М., 2000. – Вып. 8. – С. 53 – 57.
- [5] Опыт российских модернизаций. XVIII -XX вв. /Под ред. Е.Т. Артемьева. – М., 2000.
- [6] Ахиезер А.С. Россия: критика исторического опыта (социокультурная динамика России). – Новосибирск, 1997. – Т. 1: От прошлого к будущему. – С. 322.
- [7] Цит. по: Миронов Б.Н. Социальная история России. – М., 1999. – Т.1. – С. 334.
- [8] Расков Д.Е. Купцы-староверы в экономике Санкт-Петербурга // Старообрядчество: история, культура, современность. – М., 2000. – Вып. 8. – С. 53 – 57.
- [9] Академик Лихачев и старообрядчество/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://edinoslavie.ru/modules.php?name=News&file=article&sid=546>.
- [10] Расков Д.Е. Купцы-староверы в экономике Санкт-Петербурга // Старообрядчество: история, культура, современность. – М., 2000. – Вып. 8. – С.54..
- [11] Там же. – С.57.
- [12] ТРАДИЦИИ ДОМА ХЛУДОВЫХ. Наука и жизнь, № 10, октябрь 2016.

- [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.nkj.ru/archive/articles/3243/>.
- [13] Ситнов В.Ф. Кочующая деревня: дополнительные данные о происхождении старообрядческого рода Солдатёнковых // Старообрядчество: история, культура, современность. № 7. – М., 1999. – С. 30.
- [14] Религиозные организации Ленинградской области: межконфессиональный диалог и социальная деятельность. Справочник / О.А. Бокова, А.В. Гайдуков, В.А. Егоров и др.; под ред. А.В. Гайдукова.- СПб.: Верста, 2014. – С. 261.
- [15] Воронцова Л., Филатов С. Старообрядчество: в поисках потерянного града Китеха. В кн.: Религия и общество: очерки религиозной жизни современной России. – М., – СПб., 2002. – С. 247.

NETWORK EFFICIENCY MANAGEMENT AS A MANAGEMENT INNOVATION

Ekaterina Azimina

*Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg,
RUSSIAN FEDERATION, e-mail: eva.baltika@gmail.com*

Abstract: There is structured analyze of the main macro-economic trends of the world development at the modern stage, their influence on the business efficiency management presented at the article. The sound conclusion that innovation is the main driver of business efficiency maintenance and improvement. There are main principles of value creation chain network efficiency management concept as a management innovation formulated in the article. The examples of the specific models that implemented this concept on practice are given describing how these models proved their positive impact on business efficiency by synergy effect and relationships within value creation chain optimization.

Keywords: volatility, macro-economic trends, management innovation, value creation chain, network management methods, efficiency management.

The fact that the word «volatility» was the most popular word in the world since the summer 2008 hardly to be questioned. The reasons for this volatility are based upon the macro economy. An objective look at the state of the world economy and the short-term outlook of its development gives us the following main trends presented on the Figure 1.

For better understanding of the full impact of the adverse macroeconomic environment on future business performance, the reasons behind it should be carefully analyzed. The modern model of the world economy is based on idea of growth. Everything that has growth potential is considered good and successful. This principle of economic growth assumes that people demands are practically unlimited; we just have to find the right forms how to meet these demands and satisfy them by providing necessity goods or services with affordable price. All modern analytics valuation models are built on future cash flows estimation assuming future market and market share growth.

To analyze modern macroeconomic situation we should take into consideration this basic principle of the world economy development. Here is a brief analysis of the major trends and their impact on long-term business efficiency:

Demographics: population is growing that is may consider as a positive. At the same time this growth comes from poorer countries increasing the share of consumers with lower

СЕТЕВЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИННОВАЦИЯ

Екатерина Азимина

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Санкт-Петербург, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ,
e-mail: eva.baltika@gmail.com

Аннотация: В докладе представлен структурированный анализ основных макроэкономических трендов мирового развития на современном этапе, и их влияние на управление эффективностью бизнеса. Обоснованно сделан вывод о том, что инновации являются основным источником энергии для поддержания и повышения эффективности бизнеса. Сформулированы основы концепции сетевого управления эффективностью цепочки создания стоимости как управленческой инновации, приведены примеры конкретных моделей реализации данной концепции, на практике доказавших свою позитивное влияние на эффективность на базе синергетического эффекта и оптимизации отношений внутри звеньев цепи создания стоимости.

Ключевые слова: нестабильность, макроэкономические тренды, управленческая инновация, цепочка создания стоимости, сетевые методы управления, управление эффективностью.

purchasing power, an increase in the number of urban residents. Under this influence the infrastructure sectors growth will continue, along with migration from less developed to more developed countries. Based on that the infrastructure projects growth, further migration and consumer demands pattern with lowering of purchasing power change can be expected;

-Globalization that has been mentioned as one of the most significant growth factor over the last 30 years slips nowadays. Partly due to objective economic reasons such as: comparable labor price in China cities, still poor institutions in India and low productivity level in Africa, but partly and this is rather new trend due to the government policy (first of all The new USA's President Donald Trump policy) focuses on the local production and employment stimulationmeasures including the free trade principles refusal, migration restrictions and so on.

- Natural and ecological factors, which will play more and more critical role in business stability: Depletion of the natural resources and cost of production growth (as long as there is no viable alternative to oil and gas) attrition of agricultural land as a result of aggressive use , climate change , etc. All this will have a significant pressure on the cost of production in coming years, at the same time increasing the business investments in environmental projects, waste utilization, etc;

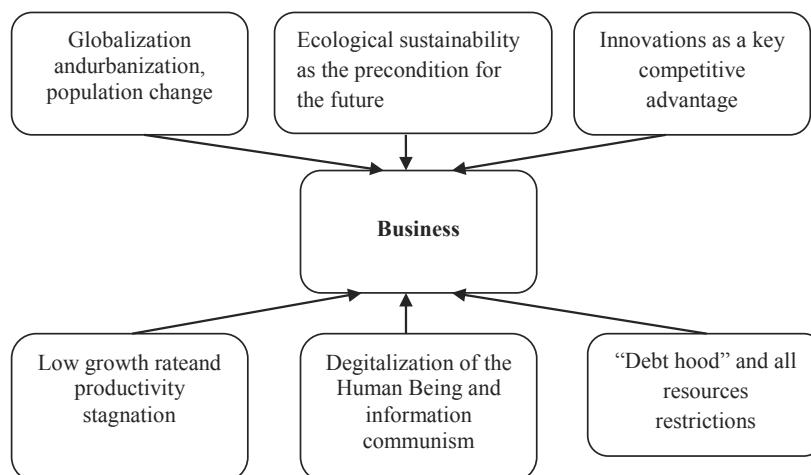


Figure. 1 Main macroeconomic trends

- All the drivers mentioned above make the picture rather gloomy not showing any visible reason for the future growth with one exception - high speed of technological progress that drives innovations in all industries existed, makes new industries come to the stage. In these circumstances to be successful is equal to be innovative having the higher absorptive capacity than competitors. The absorptive capacity of the business "represents its abilities to identify and to value, assimilate and then utilize any new knowledge"[5, p.12]. The increas-

ing dynamic of new technologies implementation, new product launches is making product life-cycle shorter. As a result, on one hand the speed of R&D and new product launch comes to the fore as a major source of future growth and efficiency [4]. On the other hand, it needs investments and raises the issue of payback period and ROI for innovations. The speed of consumer preferences change on the market is such that companies have to invest into new generation of products not waited for return on previous investments;

- The digitalization of our life means the change of the way how we produce, how we deliver and share resources, how we communicate and satisfy our personal demands. Robots and fully automated production units leads the change in an employment rate and structure[6].Internet and social mediachange not only the way how people communicate to each other but also seriously reframe the market and competitors pattern.The communication revolution is the increasing prevalence of virtual, social networks communication, which provides unprecedented ease of reaching a potential consumer with product information and advertising. Additionally an important consequence of this is also the information «communism» - most of the information, knowledge today is “free of charge” every moment available over the Internet. In fact new abilities of the Internet have already destroyed the legislative rules and instruments that had protected the intellectual property for more than three centuries.

- The threat of a «second wave» of (if not the “tenth wave”) of the financial crisis. The situation when there is no linkage between the world GDP and the size of the total financial market can't be stable for a long period. As a result,over debt economies with the lowest price of the money has ever seen in developed countries and high sometimes barrier high interests rate in developing countries. Both situations are unhealthy fromeconomic point of view.

To sum up the macro economic analyses presented above it should be said that business all over the world is under high pressureof instability and vulnerability. To drive long-term business efficiency economy as a whole and the businesses themselves have to meet the challenge of finding new sources of innovative growth on one hand and the ways of cost structure optimization toprovide acceptable from investors point of view level of return on capital employed.The definition of management innovation is given in [3]. Based on that the management innovationsis the one of the most attractive ways to tackle these difficult task as they usually do not need a lot of investments and bringthe results immediately.

It is not easy to find the area for efficiency management innovation inside companies as starting from 2008 cost efficiency improvement has been on the all businesses daily agenda. No doubt that the sharing best practices, new technologies and TPM, LEAN and other management innovative tools have not lost their relevance and should be part of the plans for the future. However, the expectations that the results of this important and necessary efforts will be able to fully offset the impact of negative external factors and challenges is not reasonable. New solutions to make significant strides towards improving efficiency have to be found.

Practical experience of performance management in a large FMCG companies («Baltika Breweries», “Russian Aqvacultura”) and scientific researches of the author in innovation area shows the new management innovation stream that should help to maintain and improve long-term business efficiency called value chain network efficiency management. The main idea of this efficiency concept is to optimize the whole value chain as the system finding the synergy that not reachable by the separate elements (companies) of the value

chain. After that on the second stage to find way how to share this synergy's effect among the companies. To describe value chain network efficiency management as a management innovation the FMCG based value chain scheme is presented below on Figure 3.



Figure 2. The entire value chain, FMCG business

It clearly highlights the individual chain links and their relationships in the process of business value creation. In the most cases, each link of the chain is independent legal entity, having its ownership and management structure, strategy, goals and motivation cascade tree. The market economy rules declare freedom of individual economic subjects to choose the performing strategy and tactics on the market, harmonizing their interaction on the basis of supply and demand price balance. On the one hand, this capitalism basic principle allows customer to reach from a supplier an optimal price for incoming resources. This is true in a short-term scale. But, on the other hand, due to the volatility and short-term nature of relationships between the individual elements of the value chain, doesn't provide full synergy effect from the system optimization as a whole, beyond the capabilities of local optima. This is synergy effect is one of the significant sources of business efficiency in the future. To exploit the potential of this management innovation, it is necessary to create attractiveness of economic interaction, in which each of the parties would be interested in improving not only their individual results, but also in enhancing the total efficiency of the whole chain (part of it) through participation in the overall success and then introduce the organizational model of this interaction. Below the concrete models based on this value chain network efficiency management concept are described. All these models have been already successfully implemented on practice.

Factoring with suppliers or Suppliers Financing. From legal prospective factoring is a special form of financing that helps the Supplier to be paid by the Bank-Factor for the goods or services shipped earlier than Customer pays this money according to the contract terms. Paying for the assignment in the transition of the claim, thereby Bank-Factor finances Supplier's working capital, but the financing price (interests to pay) is based on the Customer credit risk calculation as this the consumer who will repay the debt to the Bank-Factor after the transfer when a deferred payment on the original contract with the supplier has expired. As efficiency management tool factoring is applicable in the situation when Customer's credit rating and financial strength significantly higher than Supplier's one, that is rather popular on practice when a lot of small suppliers work with the much bigger producer. Mentioned factoring scheme creates an additional synergy effect that is not available to each of the participants separately. So the Supplier receives financing with better price than it is

available for him as to a separate borrower due to the fact that higher Customer's credit rating drives lower interests rate. The Customer has now the possibility to increase the terms of payment under the contract, improving his own working capital, the Bank-Factor is able to increase funding of Supplier with less credit risk. It could be called "triple wins scheme". The economic-mathematical model of this method is detailed described in [2].

Customer warehousing consignment scheme. The main idea of this scheme is the following: the transfer of ownership of the goods delivered by the supplier to the customer warehouse, not at the time of delivery and transfer of the right of control and responsibility for the goods as it usually happens, but at the time of the usage of the goods or in the production process (if the Customer is a Producer) or in the process of its further delivery within the supply chain to the final Consumer (if the Customer is a Distributor). This scheme allows the Supplier to reduce safety stocks on their own warehouses. The safety stock is to offset unexpected changes in demand from Customer. Based on that all warehousing costs go down. Furthermore, Supplier is able to optimize their working capital through later VAT, excise and income tax payments, to reduce the uncertainty level by automatically receiving information about the movement of goods in the warehouse. The Customer frees up additional working capital, as in this case, all stocks on consignment warehouse are reflected out of its balance sheet. In addition, similar to factoring scheme additional positive financial income is available if there is a visible leverage between Supplier and Customer financial strengths. It should also be noted that in this model an additional effect can be provided through better planning and services to Consumer, lower level of Out-of-Stocks. The description how to calculate and share the synergy effect of this model is given in [1].

Summing up the above mentioned examples of the value creation chain network efficiency management enhancing the total and individual efficiencies it should be emphasized that to implement these management innovations on practice an initiator is needed, a leader who will take a risk and come over the burden of new way of working launch. This is the most crucial factor of success based on author's experience of models implementation.

It should be added that significant opportunities to improve long term business efficiency can be realized through other types of value creation chain network efficiency management models such as clusters, consortia and investment partnerships, which should be paid attention in practice. However, their detailed analysis lays beyond the scope of this article.

REFERENCES

- [1] Azimina E.V. Consignment is a method of value creation chain network working capital efficiency management. // "EngeconVestnik" magazine, N7(66).-SPb.: SPSUE, 2013
- [2] Azimina E.V. Factoring as an instrument of network working capital efficiency management. Magazine "Financial management" 2/2016. Moscow, Publishing "Finpress", 2016 p/47-54.
- [3] Azimina E.V. Vital problems of management innovation process within the organization. Magazine "Science and business: the ways of development". 12(66)/2016.

- [4] Jeremy Rifkin. The Third Industrial Revolution; How Lateral Power is Transforming Energy, the Economy and the World. Alpina non-fikshen Ltd. 2014
- [5] Jonathan Sutherland and Diane Canwell. Key concepts of management. Palgrave Macmillan, 2004
- [6] Peter Marsh. The New Industrial Revolution: Consumers, Globalization And The End Of Mass Production, translated by Anna Sharomizkaya – M.: Gaidar Institute Publishing, 2015.

MERDŽERI I AKVIZICIJE KAO METODI KORPORATIVNOG RESTRUKTURIRANJA

Violeta Babić¹, Aleksandra Gajdobrański², Vera Krmpot³

¹ Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: violeta.babic@fbsp.edu.rs

² Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: aleksandra.gajdobrański@fbsp.edu.rs

³ Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: vera.krmpot@fbsp.edu.rs

Apstrakt: Merdžeri i akvizicije označavaju niz složenih aktivnosti koje se manifestuju u promeni korporativne kontrole i vlasničkih i organizacionih transformacija koje vode ka rastu i razvoju kompanije. Merdžeri i akvizicije se poslednjih dvadesetak godina značajnije razvijaju, ali njihova realizacija nije jednostavna. Preduzeća posluju u promenljivim uslovima koji nameću i promenu vlasničke strukture. Kompanije koje su manje uspešne bivaju preuzete od većih i uspešnijih kompanija. Time se menja i menadžment i poslovna strategija. Nova vrednost se ne stvara samom vlasničkom transformacijom, već se kreira kroz poboljšanje poslovnih performansi, rehabilitaciju, restrukturiranje i investiranje. Rezultat sinergetskog delovanja je poboljšanje rezultata poslovanja.

Ključne reči: merdžeri, akvizicije, korporativno restruktuiranje

1. UVOD

Savremene uslove privređivanja karakterišu stalne promene koje nastaju kao rezultat globalizacije i konkurenциje. Kompletну svetsku ekonomiju zahvatio je proces integracije kojim se formiraju moćne korporacije, a dometi njihovog poslovanja prelaze nacionalne granice. Veliki broj kompanija nastoji da kupi ili preuzme po što povoljnijim uslovima manje uspešne kompanije sa ciljem uvećanja efikasnosti i profitabilnosti poslovanja.

Bez obzira da li novo preduzeće nastaje spajanjem ili preuzimanjem, vlasnička transformacija će biti opravdana jedino ako se ostvaruju bolji rezultati u poslovanju.

U teoriji je jasno šta su merdžeri, a šta akvizicije, ali u praksi, linija njihovog razgraničavanja nije tako vidljiva. Često se dešava da se umesto preuzimanja (akvizicije) govori o udruživanju (merdžeri), a razlog je što bolje predstavljanje javnosti. Udruživanje u

MERGERS AND ACQUISITIONS AS A METHOD OF CORPORATE RESTRUCTURING

Violeta Babic¹, Aleksandra Gajdobrański², Vera Krmpot³

¹*Faculty of Business Studies and Law, University “Union - Nikola Tesla”, Belgrade, SERBIA, e-mail: violeta.babic@fpsp.edu.rs*

²*Faculty of Business Studies and Law, University “Union - Nikola Tesla”, Belgrade, SERBIA, e-mail: aleksandra.gajdobrański@fpsp.edu.rs*

³*Faculty of Business Studies and Law, University “Union - Nikola Tesla”, Belgrade, SERBIA, e-mail: vera.krmpot@fpsp.edu.rs*

Abstract: *Mergers and acquisitions indicate a series of complex activities that are manifested in changing the corporate control and ownership and organizational transformations that lead to growth and development of the company. Mergers and acquisitions have been significantly developed, in the last twenty years, but their implementation is not simple. Companies operating in changing conditions that impose a change in the ownership structure. Companies that are less successful are taken from the larger and more successful companies. These changes and management and business strategy. The new value is not created the ownership transformation, but is created through improved business performance, rehabilitation, restructuring and investment. The result of synergistic effect is to improve business results.*

Keywords: *mergers, acquisitions, corporate restructuring*

kome jedna strana to ne želi, nikako nije merdžer, već akvizicija.

2. MERDŽERI I AKVIZICIJE – RAZVOJ I OBLICI

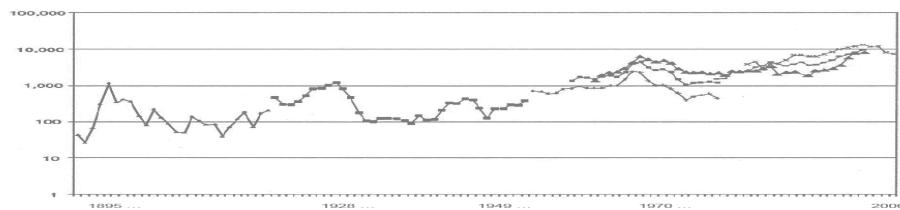
Merdžer predstavlja kombinaciju dve organizacije, pri čemu jedna organizacija prestaje da postoji. Merdžer nije isto što i konsolidacija, s obzirom da ona predstavlja spajanje dve organizacije i formiranje potpuno nove organizacije, pri čemu spojene organizacije prestaju da postoje. Kompanija A pripaja sebi kompaniju B, a kompanija B prestaje da postoji kao pravno lice, pri čemu vlasnici akcija kompanije B menjaju svoje akcije za akcije kompanije A.

Akvizicija nastaje kupovinom ili sticanjem akcija drugog preduzeća, pri čemu preduzeće kupac preuzima potpunu kontrolu nad kupljenim preduzećem. Akvizicija predstavlja način preuzimanja organizacije kroz kupovinu njenih akcija, pri čemu organizacija koja preuzima postaje većinski vlasnik, dok organizacija koja se pripaja ne mora obavezno da prestane da postoji. [1]

Najčešće akvizicija prethodi merdžeru. Da bi proces stvaranja merdžera i akvizicija bio uspešen, neophodno je jasno postaviti ciljeve i zadatke koji se žele ostvariti, jer u suprotnom lako može doći do neuspeha.

Merdžeri i akvizicije doživljavaju dramatičan rast, od 90-tih godina, ali ovo nije više strategija svojstvena samo američkim, već i sve većem broju evropskih i azijskih kompanija. Poslednjih godina oko 40 - 45% akvizicija sprovedeno je van američkih granica, a neke od najvećih su se desile u Evropi. [2]

Grafikon 1. Razvoj merdžera i akvizicija u SAD



Izvor: Mašić B., Mašić S.: Strategija merdžera i akvizicija u globalnom okruženju, Singidunum revija, Vol. 6/No. 1, str. 181-191.

Grafikon 1 pokazuje razvoj medžera i akvizicija u SAD. Njihova aktivnost je naglo skočila posle 1895. godine, kao i 70-ih godina prošlog veka. Razvoj merdžera i akvizicija se može podeliti u pet perioda (talasa). [3]

- **Prvi talas (1897-1904.)** Brojni horizontalni merdžeri i industrijske konsolidacije, pokrenuti su snažnim tehnološkim inovacijama, a rezultirali su stvaranjem značajnije monopolističke strukture tržišta.
- **Drugi talas (1916-1929.)** Ovaj talas su karakterisale vertikalne integracije kompanija kako unapred, tako i unazad. To je bio period oligopola. Šablon koji se formirao za vreme prvog talasa ovde je prenet i rezultirao je nastankom korpro-

- racija koje su uspešne i danas, kao što su General Motors i IBM.
- **Treći talas (1965–1969.)** U kontekstu jačanja antimonopolskih aktivnosti u ograničavanju horizontalnih integracija, u ovom talasu, kompanije su se okrenule konglomeratskim i diversifikovanim kombinovanjima.
 - **Četvrti talas (1981–1989.)** Krupni dilovi uključujući više neprijateljskih preuzimanja, koja su još od 1908. godine prihvatljiva forma korporativnog širenja, više leveridža i više transakcija kompanija koje su prelazile u privatne vlasničke aranžmane.
 - **Peti talas** - talas internacionalizacije merdžera, od 1998. godine zahvatio je Evropu i Aziju (Japan) i Kanadu, sa aktivnostima koje su po svojoj vrednosti skoro iste, kao i one u SAD.

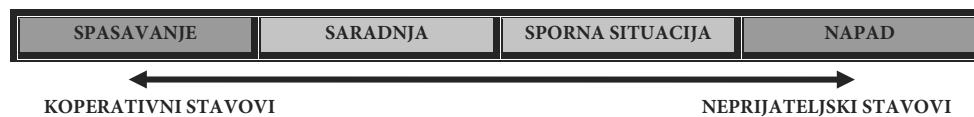
Pre dvadeset godina, svega nekoliko kompanija je koristilo akvizicije kao glavni element strategije, dok ih je većina koristila sporadično. Danas, neke kompanije sprovode i do 25 akvizicija godišnje, dok većina nastoji postići i do 50% rasta, sprovodeći ih. Istraživanje Accenture/Economist Intelligence Unit Global donosi podatak da 70% top menadžmenta kompanija širom sveta planira ili sprovodi merdžer ili akviziciju godišnje.

Razlozi velikog rasta merdžera i akvizicija su globalizacija, potreba za rastom, konkurenčija, tehnološki razvoj, ekonomski motivi, sinergija i diverzifikacija.

Sa pravnog aspekta merdžer može biti zakonski i subsidijski. [1]

Zakonski merdžer postoji onda kada organizacija koja pripaja drugu organizaciju preuzima sredstva i obaveze preuzete organizacije na način koji je propisan zakonom te zemlje. Subsidijski merdžer postoji kada preuzeta organizacija postaje filijala roditeljske organizacije.

Slika 1. Stavovi prema akvizicijama i merdžerima



Izvor: Popović N., Jaško O., Prokić S.: Menadžment interorganizacionih odnosa – outsourcing, strateške alijanse, merdžeri i akvizicije, Fakultet organizacionih nauka , Beograd, 2010., str.260.

Merdžeri i akvizicije spasavanja obezbeđuju pomoć kompanijama koje traže zaštitu od napada ili očekuju finansijsko izbavljenje. U oba slučaja, preuzeta kompanija posmatra preuzimajuća kao izvor pomoći ili opstanka.

Prijateljske ili dogovorene metode su preuzimanja kod kojih postoji saglasnost menadžerskog vrha preduzeća koje se pripaja sa ponudom inicijatora i predlaže se akcionarima prihvatanje ponude, tako da je transakcija preuzimanja rezultat pregovora. Kod neprijateljske metode inicijator preuzimanja otpočinje preuzimanje određenog preduzeća na otvorenom tržištu, kupovinom većinskog ili kontrolnog paketa akcija.

Sa poslovnog aspekta merdžeri i akvizicije mogu biti horizontalni (spajanje/preu-

zimanje organizacije iz iste delatnosti), vertikalni (iz međusobno povezanih delatnosti), konglomeratski (iz potpuno različitih delatnosti) i koncentrični (pripojena organizacija je u nepoznatom, ali srodnom području u kojem organizacija koja pripaja želi da se proširi).

Prema zakonu postoje dva oblika preuzimanja, a to su akvizicija akcija i akvizicija sredstava. Akvizicijom akcija se stiče kontrolni paket akcija kompanije, a akvizicija sredstava predstavlja kupovinu većeg dela sredstava kompanije. Zahteva se saglasnost akcionara, a sve dok to akcionari žele, preduzeće koje se preuzima ne mora prestati da postoji. [4]

Aкционari žele da maksimalno povećaju vrednost, što je osnovni cilj poslovanja svake kompanije, a samo u tom slučaju je vlasnička transformacija opravdana.

Poseban vid vlasničke transformacije su LBO (leverage buyout) transakcije, koje predstavljaju akvizicije kompanija ili njihovih delova od strane male grupe investitora, a motivi su vrlo slični onima pri donošenju odluke o akvizicijama: [5]

- Postojanje potencijala za unapređenje poslovnih performansi, posebno u smislu povećanja prihoda i redukovanja rashoda i kvalitetnije usmeravanje novčanih tokova za otplate duga,
- Cena je vrlo bitan motiv, posebno kad je jeftinije kupiti nego graditi,
- Poreske olakšice u vezi plaćanja kamate.

Pozitivni efekti stvaranja merdžera i akvizicija, ogledaju se u poboljšanju performansi kompanije i povećanju profitabilnosti, a menadžment finansijski jače kompanije obično donosi nove poslovne strategije i menja organizacioni model poslovanja, što dovodi do promena u kvalitetu.

Ciljevi formiranja merdžera i akvizicija su ostvarenje i iskorišćavanje ekonomije obima i širine, poboljšanje međusobne povezanosti sa drugim organizacijama u okruženju, širenje postojeće proizvodne linije i tržišta, ulazak u novi posao, kao i maksimalno iskorišćavanje finansijskog kapaciteta.

3. SPROVOĐENJE I VREDNOVANJE MERDŽERA I AKVIZICIJA

Proces stvaranja merdžera i akvizicija obuhvata fazu planiranja i fazu implementacije. Faza planiranja se sastoji iz poslovnog i akvizicionog plana, a faza implementacije obuhvata traženje, skeniranje, kontaktiranje targeta, pregovaranje, integraciono planiranje, zaključenje dila, integraciju i završnu evaluaciju transakcije. Osnovni motiv za sprovođenje merdžera ili akvizicija je da kompanija posmatra preuzimanje kao profitabilnu investiciju. [3]

Finansijska analiza, vrednovanje potencijalnog ciljnog preduzeća i odluka o načinu finansiranja strategije preuzimanja predstavljaju ključne oblasti procesa upravljanja strategijom preuzimanja u kojima do izražaja dolazi sposobnost i iskustvo ekspertskog tima za ocenu opravdanosti izabrane strategije, prinosa i rizika koji taj izbor povlači. Na timu koji procenjuje opravdanost investicionog ulaganja koje se odnosi na sticanje vlasništva nad drugim preduzećem stoji kompleksan zadatak koji se odnosi na: [6]

- procenu očekivanog cash flow-a,
- utvrđivanje efekata koji planirana akvizicija ima na stopu prinosa na sopstveni kapital, neto dobit po akciji i strukturu aktive i kapitala preduzeća,

- odluku o načinu finansiranja preuzimanja,
- maksimalni iznos kontrolne premije koja se može platiti akcionarima ciljnog preduzeća (tj. iznos rezervacione cene sa stanovišta sticatelja),
- analizu međuzavisnosti strukture kapitala, finansijskog i sistemskog rizika i realizacije strategije preuzimanja preduzeća.

Rizik je značajan faktor u procesu vrednovanja ciljnog preduzeća i strategije preuzimanja, posebno pri primeni tehnike diskontovanja i utvrđivanju sadašnje vrednosti neto novčanog toka akvizicije. Faktori rizika pri realizaciji strategije preuzimanja su mnogobrojni. Oni obuhvataju očekivanu promenu opšteg nivoa kamatnih stopa, inflacije, gubitak ključnih ljudi zaposlenih u cilnjom preduzeću, faktore tehničke i tržišne prirode, opasnost od necikličnog pada privredne aktivnosti i sl. Sistemski (tržišni) rizik je onaj rizik koji se ne može izbeći diversifikacijom, jer je inherentan svakom tržištu hartija od vrednosti, a specifičan, tj. nesistemski rizik odnosi se na skup faktora rizika vezanih za samo preduzeće.

Redukcija rizika je zato važan cilj menadžera firme-sticatelja. Povećanje finansijskog rizika ne bi trebalo da dovede do krupnih problema, ukoliko firma-sticatelj održava zadovoljavajući nivo likvidnosti. Ozbiljnije probleme menadžerima zadaju rizici povezani sa razvojem novih proizvoda, regulatornim promenama, promenama u strukturi tržišta i sl. [7]

Osnovni motiv za preuzimanje merdžera i akvizicija je realizacija pozitivnih efekata od sinergije, shvaćene kao pojave da kombinacija dva posla može da stvori vrednost za vlasnike koja je veća od zbira stvorene vrednosti ta dva posla u slučaju da funkcionišu odvojeno. Sinergija nastala usled mogućnosti povećanja prihoda predstavlja poslovnu strategiju, a u prvi plan poslovne sinergije stavljaju se sniženje troškova. Finansijska strategija podrazumeva nastojanje preduzeća inicijatora da snizi cenu kapitala putem integrisanja sa drugim preduzećem, odnosno da kombinacijom dva entiteta snizi ukupan nivo rizika. [8]

Prilikom sprovođenja strategija merdžera i akvizicija, vrši se tzv. due diligence koji treba da pruži odgovore na nekoliko značajnih pitanja, kao što su: [9]

- Šta zaista kupujemo?
- Kolika je vrednost mete kao nezavisnog entiteta?
- U kojim oblastima se nalaze potencijali ostvarenja sinergije?
- Kolika je cena izlaska iz potencijalno stvorene poslovne kombinacije?

Osnovni problem kod menadžera koji su uključeni u proces merdžera/akvizicije je činjenica da oni vrlo često precenjuju potencijalne efekte od sinergije takve transakcije. Sinergija je vrlo teško praktično ostvariva i zato je neophodno uključiti u analizu verovatnoću pojave negativne sinergije, odnosno anergije. [10]

U okviru merdžera i akvizicija, sinergija podrazumeva pozitivan efekat koji se ostvaruje realizacijom integracije. Taj pozitivan efekat se ogleda u tome da je neophodno da novo nastala poslovna kombinacija stvara vrednost za svoje vlasnike u većem obimu nego što bi to činila preduzeća kao zasebni poslovni entiteti. Sinergetski efekat se ostvaruje onda kada je preduzeće u situaciji da podnese troškove povezane sa integracijom i povrh toga da isplati premiju za preuzimanje akcionarima preduzeća mete.

Efekti po osnovu sinergije se mogu kvantifikovati primenom neto akvizicione vrednosti. Neto akviziciona vrednost (NAV) se može predstaviti sledećom jednačinom: [8]

$$\text{NAV} = V_{AB} - [V_A + V_B] - P - TA, \quad (1)$$

NAV – neto akviziciona vrednost,

V_{AB} – kombinovana vrednost akcija preduzeća A i preduzeća B,

V^A – tržišna vrednost akcija preduzeća A,

V_B – tržišna vrednost akcija preduzeća B,

P – premija plaćena za preduzeće B

TA – troškovi akvizicije.

Prethodni izraz može da se preformuliše na sledeći način:

$$\text{NAV} = [V_{AB} - (V_A + V_B)] - (P + TA) \quad (2)$$

Izraz u prvoj zagradi predstavlja efekat sinergije. Da bi ulaganje u integraciju bilo opravdano, efekat sinergije treba da ima veću vrednost od zbiru iznosa premije za preuzimanje i troškova akvizicije.

Na primeru merdžera Daimler-a i Chrysler-a mogu se jasno videti efekti sinergije.

Tabela 1. Raspodela efekata po osnovu sinergije između Daimler-a i Chrysler-a

Tržišna vrednost	Daimler	Chrysler	Kombinovana vrednost (u milijardama dolara)
Pre integracije	52,8	29,4	82,2
Nakon integracije			100,2
Sinergija			18
Učešće akcionara	57,2	42,8	100%
Vrednost udela	57,3	42,9	100,2
Raspodela viška	4,5	13,5	18,0

Izvor: Dženopoljac V.:Vrednovanje sinergetskih efekata u merdžerima i akvizicijama, Ekonomika 2010/3-4, str.193.

4. MERDŽERI I AKVIZICIJE U SRBIJI

"Najveći broj merdžera i akvizicija u Srbiji je ostvaren 2005. godine, a njihova najveća vrednost je dostignuta 2006. godine i iznosila je 4387 milijardi dolara". [11] Merdžeri kao oblici preuzimanja su karakteristični za razvijene zemlje, a u našoj zemlji je reč o akvizicijama, posebno u oblasti finansija i telekomunikacija. "Najveću akviziciju u Srbiji izvršio je Telenor kupivši Mobtel 2006. godine za 1,53 milijarde evra. Druga po veličini sprovedena je 2003. kada je Swiss Philip Morris International Inc. kupio od države 66.45% udela u Duvanskoj Industriji Niš za 518 miliona evra, povećavši kasnije investicije na 611 miliona evra". [11] Primeri stranih ulaganja u Srbiji su pripajanje kompanije NIS ruskoj kompaniji Gasprom Njeft, ulaganje italijanskog FIAT-a u Zastavu i formiranje kompanije Fiat Automobili Srbija, kao i pripajanje novosadske i zaječarske pivare Heineken-u.

U bankarskom sektoru preuzimanja su sledeća: National Bank of Greece (NBG) kupila je Vojvodansku banku a.d. Novi Sad, banka Intesa Sanpaolo je pripojila Delta banku, Credit Agricole je izvršio dokapitalizaciju Meridian banke a.d. Novi Sad, Pireus banka je preuzeila Atlas banku, a OTP banka je izvršila akviziciju Niške, Kulske i Zepter banke. Nova ljubljanska banka (NLB) je karakteristična po tome što je u Srbiji izvršila i merdžer i akviziciju. Prvo je kupila Continental banku, Novi Sad, a potom se spojila sa NLB LHB bankom Beograd.

Merdžeri i akvizicije u bankarskom sektoru su važni za države u tranziciji, pa tako i za Srbiju. Merdžeri i akvizicije se realizuju prodajom udela države u bankama stranim investitorima. Dolazi do smanjenja broja banaka i likvidacije nesolventnih banaka, čime se stvara dominacija stranih banaka na bankarskom tržištu zemalja u tranziciji. Trendovi privatizacije idu u pravcu kontrole jednog tržišta ili više tržišta u zemljama u tranziciji. I u Srbiji je broj banaka značajno smanjen, a može se očekivati i dalje smanjenje tog broja, posebno manjih banaka koje imaju problema sa kreditiranjem, likvidnošću i osiguranjem profitabilnosti. [12]

Osim na bankarskom, akvizicija je bilo i na tržištu osiguranja. Osiguravajuća kuća UNIQA ušla je na srpsko tržište krajem 2006. godine kupovinom Zepter osiguranja, a slovenački Triglav kupio je Kopaonik osiguranje.

Merdžeri i akvizicije u Srbiji su veće koristi donele akvizitorima, u smislu porasta tržišta i povećanja broja klijenata, kao i samim klijentima, u smislu povećanja izbora u korišćenju usluga, a negativnost se ogleda u smanjenju broja zaposlenih. U Srbiji je merdžera i akvizicija mnogo više u uslužnom sektoru nego u proizvodnom, pa je zato neophodno dalje raditi na privlačenju stranih investitora u proizvodnom sektoru.

5. ZAKLJUČAK

Merdžeri i akvizicije, kao metode korporativnog restrukturiranja preduzeća, omogućavaju preduzećima da se što bolje prilagode promenljivim uslovima poslovanja u globalnom okruženju, iskoriste prednosti i minimiziraju rizike i tako ostvare bolje rezultate..

Sve kompanije koje menjaju vlasničku strukturu ulaskom u merdžer ili akviziciju imaju za cilj stvaranje dodatne vrednosti. Sama vlasnička transformacija ne stvara dodatnu vrednost, već se njom pokreće proces maksimiziranja rezultata za sve učesnike.

U okviru merdžera i akvizicija, sinergija podrazumeva pozitivan efekat koji se ostvaruje realizacijom integracije. Sinergetski efekat se ostvaruje onda kada je preduzeće u situaciji da podnese troškove povezane sa integracijom i povrh toga da isplati premiju za preuzimanje akcionarima preuzetog preduzeća.

Preuzimanje jedne kompanije od strane druge je važan deo aktivnosti finansijskog tržišta. Ovo predstavlja problem jer transfer svojine u zemljama u tranziciji uključuje aktivnosti berzanskog tržišta, koje je nerazvijeno. Zato je neophodno stvaranje uslova za funkcionisanje berzanskog tržišta u ovim zemljama, čime treba da se doprinese efikasnoj alokaciji finansijskih sredstava, odnosno, rešenju problema rentabilnosti i likvidnosti privrede, ali i razvoju različitih oblika transfera svojine.

LITERATURA

- [1] Popović N., Jaško O., Prokić S.: Menadžment interorganizacionih odnosa – outsourcing, strateške alijanse, merdžeri i akvizicije, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2010.
- [2] Mašić B., Mašić S.: Strategija merdžera i akvizicija u globalnom okruženju, Singidunum revija, Vol. 6/No. 1, str. 181-191.
- [3] Ivaniš M., Nešić S.: Poslovne finansije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- [4] Marković J., Karić D., Đorđević J.: Specifičnosti merdžera i akvizicija u bankarskom sektoru Evropske Unije, Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development, Vol. 1, № 2, pp. 336 – 347. December, 2012.
- [5] Ćirović M.: Fuzije i akvizicije, Prometej, Novi Sad, 2004.
- [6] Denčić-Mihajlov K.: Finansijske odluke i strategija preuzimanja preduzeća: uzroci i posledice, Ekonomski teme 2008/1, str.37-50.
- [7] Todorović E., Denčić-Mihajlov K.: Uticaj menadžera na nivo rizika projekta spajanja i pripajanja preduzeća, Zbornik radova sa VIII internacionalnog simpozijuma iz Project managementa YUMPA 2004, str. 142-146.
- [8] Gogan P.A.: Integracije, akvizicije i restrukturiranje, Prometej, Novi Sad, 2004.
- [9] Dženopoljac V.:Vrednovanje sinergetskih efekata u merdžerima i akvizicijama, Ekonomika 2010/3-4, str.192-200.
- [10] Đuričin D. N., Janošević S. V., Kaličanin Đ. M.: Menadžment i strategije, CID ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2010.
- [11] http://proba.promocije.net/2012/06/SPAJANJA-I-PRIPAJANJA-AKTUELNI-PRIMERI-IZ-PRAKSE-SRBIJE-Institut-za-pravo-i-finansije-www.ipf.rs_.pdf (25.12.2016.)
- [12] Kontić J., Kontić L.J.: Merdžeri i akvizicije u bankarskom sektoru http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2009/5_6/B05-06-2009-Kontic-Kontic.pdf(25.12.2016.)

РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ НА ПОСТ-СОВЕТСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ: НА ПРИМЕРЕ РОССИИ, КАЗАХСТАНА 1995 -2015

Нур Бакбергенов¹, Ева Ким²

¹ Алматы, КАЗАХСТАН, e-mail: n.bakbergenov@lgsecurity.com

² Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ, e-mail: Eva.kim@onerane.ru

Аннотация: Работа посвящена развитию банковской системы постсоветского пространства, на примере России, Казахстана за период с 1995 по 2015 годы. История разделена на пять значимых этапа. Каждый этап характеризуется схожей экономической ситуацией и заканчивается каким-либо событием. Выявляются типичные стратегии для этапа, характерным для банков.

Ключевые слова: Банки, банковская система, модель, Россия, Казахстан

ВВЕДЕНИЕ

В теории выделяют три функции[1]:Привлечение и размещение свободных средств. В правильно функционирующей системе, свободные деньги возвращаются в экономику в виде депозитов и вновь вкладываются в виде кредитов, часто в другие отрасли.Расчетная и платежная функция. Банковская система гарантирует проведение платежей и расчетов для субъектов как внутри страны, так с внешними агентами.Стабилизационная функция. Высокий риск банковской деятельности влияет на стабильность экономической и политической ситуации в стране. Функция отделена от конкретного банка, но исполняется всеми субъектами и регулируется Центральным банком.

Устойчивость банковской системы очень важна для экономики. Но выбор модели развития напрямую влияет на устойчивость отдельного банка. В данной работе рассматриваются модели функционирования банка в связке с макроэкономической ситуацией, отмечая при этом, наиболее эффективные модели.

EVOLUTION OF BANKING SYSTEM IN POST-SOVIET STATES: RUSSIA AND KAZAKHSTAN IN PERIOD BETWEEN 1995 -2015.

Nur Bakbergenov¹, Eva Kim²

¹*Independent Advisor, Almaty, KAZAKHSTAN,
e-mail: n.bakbergenov@lgsecurity.com*

²*The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, RUSSIAN FEDERATION, e-mail: Eva.kim@onerane.ru*

Abstract: *The evolution of banking system moves through characteristic phases. The stage in which banks and regulator are operating in a specific country is determined by the level of economic development. The growth of DGP in the post-Soviet countries conduit from 1995 to 2015 was highlighted. As well, the most typical banking strategies are identified.*

Keywords: *Banks, banking system, formation, Russia, Kazakhstan*

ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ БАНКОВСКИХ СИСТЕМ РОССИИ И КАЗАХСТАНА

1. трансформация банковской системы. Рост 1994 - 1994

Распад Советского Союза и разрушение хозяйственных связей между республиками привел к необходимости принятия новых законов вновь образованных государств. С оглядкой друг на друга и на опыт России, бывшие союзные республики формируют рынок, разрабатывают законодательство.

К росту социальной и экономической напряженности ведут относительно небольшие бюджеты, просчеты в экономике, отсутствие опыта работы в рыночных условиях [13].

Политическая неопределенность, внутренние и внешние угрозы, гиперинфляция, приватизация государственного имущества характеризуют ситуацию в странах СНГ в рассматриваемый период.

Государство еще не продает банковские активы, но разрешает регистрировать частные банки. Входной барьер по капиталу очень низкий, в основном регистрируются банки с местным капиталом. Иностранные банки заходят на рынок вслед за клиентами (например в нефтяную отрасль) и не влияют на остальной рынок.[3]

На этом этапе выделим три бизнес-модели функционирования банков:

А. Государственный банк, как правило, наследник советского отраслевого банка. Накопленные связи и финансовые потоки позволяют еще работать со старыми схемами, а новые частные банки пока не представляют угрозы, так как очень малы и не имеют достаточного опыта.

Б. Деятельность банка - предприятия (каптивного или карманного банка) направлена на обслуживание интересов одного – двух клиентов. Такой банк решает проблемы ликвидности, привлечения и временного размещения свободных средств для учредителя.

В. Банк- посредник. Бизнес-модель посредника построена вокруг доступа к ограниченному ресурсу – бюджет отрасль или программы, льготное финансирование со стороны ЦБ, внешнеторговый поток. Распределение ресурсов также происходит по закрытым каналам.

2. Кризис 1995 и 1998 года

Следующий этап развития начался и закончился кризисом - в 1995 году рынок межбанковских кредитов стал испытывать проблемы, проблемы банков автоматически перенеслись на банковских клиентов. Рынки нефти и металлов еще не показывали рост, сокращались источники «дешевых» денег, как и активы со сверх-доходностью, например, Центральный банк обслуживал бюджет вместо коммерческих банков. В России остро чувствовалась нехватка ликвидности. Структурные противоречия частично устранены с 1995 по 1997 год, но не до конца, что усугубило кризис 1998 года, когда Правительство и ЦБ объявили технический дефолт по государственным долговым бумагам и о переходе на плавающий курс рубля. [3]

Население перестало доверять российским банкам и государству. Потенциальные

вкладчики предпочитали не связываться с банками и хранить сбережения в валюте и вне банковской системы. Иностранные инвесторы также весьма настороженно относились к действиям правительства.

В России из-за инфляции было почти невозможно получить финансирование в рублях, а в Казахстане инфляция сдерживалась и регулировалась, экономика Казахстана развивалась за счет работающей банковской системы. Но экономики соседей зависят от российского рубля, и в апреле 1999 Казахстан также провел девальвацию национальной валюты, вернув паритет тенге к российскому рублю.

Второй значимый фактор, отличающий ситуацию в Казахстане от российской выражался в том, что уже в конце 90-х годов национальный банк Казахстана начал расчистку банковского сектора, пересматривая нормативы и свое отношение к рисковости операций и достаточности капитала. Это привело к тому, что на начало 2000 года в республике оставалось около 30 банков.

Третье отличие было в последовательном выходе государства из капиталов коммерческих банков, в отличии от России, где крупнейшими банками владеет государство. В 1997 году приватизирован преемник ПромстройБанка и ВнешнеэкономБанка Казахстана – Банк ТуранАлем (БТА), в 2001 году завершена сделка по приватизации преемника Сберегательного банка Казахстана (Халык Банк)

Успешные модели этой стадии:

А. Государственный банк, опирающийся на свою клиентскую базу, пользующийся поддержкой государства как своего основного акционера.

Б. Крупный универсальный банк с широкой региональной сетью (средний казахстанский банк был больше среднего российского банка примерно в 4 раза)

В. Все еще актуальная модель нишевого игрока – капитивный, посредник или специализирующийся на нескольких операциях банк.

3 реформы и бурный рост 2000 -2008

После разочарования в «dotcom»-е, мир возвращается в реальность – растет производство в Китае, цены на нефть и металлы начинают подъем. В США проводится политика количественного смягчения.

Одновременно поднимаются рейтинги и Казахстана и России. Для банков это означает доступ к дешевым и длинным ресурсам.

Правительство РФ и Центральный банк объявляют начало новой экономической политики. В 2001 году ужесточаются требования к банкам, в том числе по капиталу и рискам на связанных лиц. [4] На восстановление доверия вкладчиков и инвесторов потребовалось 3 года.

Проводимые же Казахстаном законодательные реформы, расчистка банковского сектора и получение рейтингов обеспечили быстрый выход на международные рынки капитала, так размещение евробондов провел в 1999 году Казкоммерцбанк на сумму 100 млн долларов США.

Казахстанские банки активно кредитуют все сегменты экономики. Корпоративные клиенты получили доступ к рынкам капитала, и смогли самостоятельно привлекать финансирование, ресурсы местных банков нужны только для регулирования кассовых разрывов и небольшие лимиты на непредвиденные обстоятельства.

Малый и средний бизнес получил доступ к финансированию, а банки начали развивать инфраструктуру и выходить в регионы.

Легкость получения новых ресурсов и ограниченный выбор активов, направил банки на рынок недвижимости. Доступность ипотечных займов привела к взрывному росту стоимости недвижимости.

Потребительское кредитование - как высокодоходный сегмент рынка также начинает перегреваться.

Характерным явлением стал приход иностранных инвесторов в банковский сектор.[12]

Во время роста работают модели банков с агрессивным маркетингом. Но высокие затраты и капитальные вложения должны быть сделаны с оглядкой на будущую операционную эффективность.

Модели банков для этой стадии

Универсальный банк, с различными технологиями, поставленной процедурой принятия решений.

Государственные банки в этот момент также разворачиваются в сторону розничных технологий.

4 мировой кризис 2008 – 2010

Колебание цен на нефть, перегрев рынка недвижимости в США по причине доступности денежных средств – вызвал сначала перебои, а затем и полную остановку рефинансирования для рынков развивающихся стран. Банки Казахстана столкнулись с необходимостью выплачивать текущие транши. У заемщиков, вложившихся в недвижимость, также проблемы с ликвидностью. Перед правительством Казахстана и регулятором возникла необходимость срочного вхождения в капитал крупнейших банков.

В 2009 году правительство через государственный фонд “Самрук-Казына” зашло в капитал 4 крупнейших банков страны.

Резкое падение цены на нефть, на металлы, две главные экспортные позиции Казахстана, вынудили правительство на использование государственного стабилизационного фонда. В противном случае, дефолт банковской системы повлек бы за собой социальные потрясения и полную неопределенность.

Кризис ликвидности охватывает всю экономику, растет просроченная задолженность. Правительство принимает решение о девальвации национальной валюты. В России кризис проявился аналогичным образом: в обвальном падении индексов, стоимости акций и долговых бумаг крупнейших банков.

Банковский кризис 2008 года отразился в первую очередь на банках и как следствие вызвал падение индексов, стоимости акций и долговых бумаг крупнейших банков. в отличии от казахстанского сценария поддержки и входа в капитал частных банков, в правительство РФ сделало вливания в государственные банки до 1.5 трлн рублей. В три раза больше средств направлено на процессы слияний и стабилизации ситуации. [9] Частные банки получали средства госбанков в обмен на акции.

Политика «мягкой» девальвации рубля давала время на подготовку к худшим сценариям для вкладчиков, но и время для вывода депозитов из банковской системы

и капитала из страны для инвесторов, с другой. «Резкая» девальвация тенге изменила социальную повестку Казахстана.

В обеих странах удалось избежать массового банкротства банков, за счет использования резервов, стабилизационных фондов и поддержки государства.

Модели, работающие в этот период:

Государственный банк или Банк, согласившийся на участие государства.

Частные банки – каптивные, имеющие поддержку учредителей.

В обеих моделях предусматриваются вложения в технологии.

5. новейшая история 2011 - 2016

Новейшая история казахстанской банковской системы связана с выходом из кризиса. Во время кризиса вышли практически все активные иностранные банки из Европы и Южной Кореи, но пришли и уверенно занимают долю рынка Сбербанк, ВТБ, китайские банки.

В прошлом системообразующий Казкоммерцбанк находится в сложной ситуации, рассматривая возможность принятия помощи от государства или предложения о поглощении.

Новые требования по капиталу подталкивают банки объединяться – примером успешного объединения стало создание ForteBank на базе 4 (!) банков

В 2017 году Казахстан ждет еще несколько крупных сделок.

В России Центральный банк проводит расчистку банковской системы, отзывая по 2 лицензии в месяц. Причины отзыва, в основном – нарушения нормативов, рисковая политика кредитования, нарушения валютного законодательства или законодательства по противодействию отмыванию денег и финансированию терроризма. Также как и в Казахстане, с рынка уходят иностранные банки.

6. «Технологическая» модель

Развитие технологий изменяет характер взаимоотношений клиента и банка.

Благополучно “не застав” чеки и слипы, дебетовые карты, телефонные продажи, банки России и Казахстана сразу же внедряли дорогостоящие CRM и автоматизированные банковские системы.

Технологии меняют характер взаимодействия клиента и банка. Облачные решения, web и mobile –технологий меняют подходы и смысл традиционных банковских операций [10]. Наличие игроков с иностранным участием предполагает и трансфер технологий. Появляются конкуренты из совершенно других отраслей - банк автомобильного бренда и банк мобильного провайдера.

Конкурентный банк безостановочно разрабатывает новые форматы и способы взаимодействия с клиентами, улучшая, упрощая процедуры, принимая во внимание конфиденциальность и защиту данных клиента. [5]

7. «Доверие»

Клиенты рассчитывают на сохранение частной информации со стороны банка. С другой стороны, прозрачность банка и соблюдение требований законодательства - важный параметр для оценки со стороны регулятора.

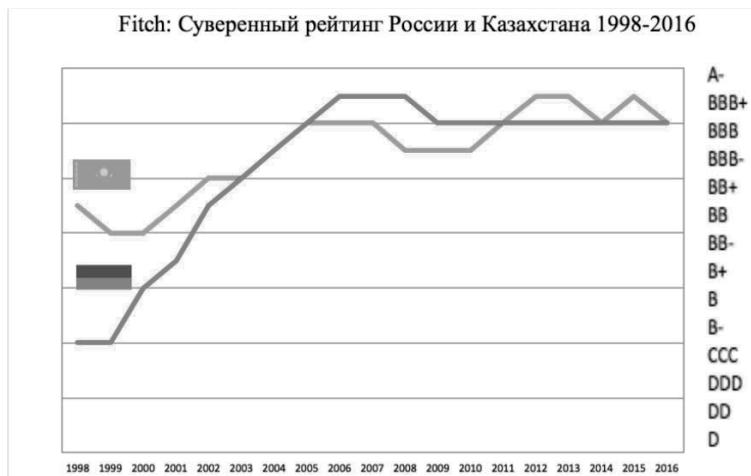
Эти два интереса вступают в противоречие в правиле банкинга. С одной стороны – клиент приват-банкинга крайне заинтересован оставаться вне поля зрения государственных органов, с другой стороны – государство требует от банка проверки и раскрытия информации о происхождении средств и конечных бенефициаров и соблюдения ПОД ФТ (противодействие отмыванию денег и финансированию терроризма). В последнее время, регуляторы ужесточают ответственность банков за предоставление информации и чаще наказывают за нарушения.

Политика противодействия финансированию терроризма и отмыванию денег, выходит за рамки национальных требований. Например, требования США к процедурам AML (anti money laundering), обязательным для банков проводящих долларовые платежи.

8. Рейтинги и развитие банковской системы

Исследование рейтингового агентства "Эксперт РА" [2] сравнивает банковские системы по нескольким показателям: средним активам, соотношению активов к ВВП, активы на душу населения, и другим

Рейтинговые агентства примерно одинаково оценивают надежность государств, признавая различия и разные модели бизнеса в соседних странах. Рейтинги отдельных банков базируются на суверенном рейтинге страны.



Пройдя разными путями из одной точки к другой обе системы испробовали множество моделей развития. [7] В условиях кризиса, наиболее устойчивой показала себя модель крупного государственного банка. Но при условии достаточно

стабильной экономического состояния, частные банки, быстрее внедряющие новые технологии и подходы имеют хорошие шансы для успешной деятельности.

Модель современного банка должна опираться на превосходные информационные технологии, прозрачность, безопасность и разумный подход к рискам, базирующийся на статистике и математическим моделям.

ВЫВОДЫ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рост банковской системы в 1995-2015 годах в России и Казахстане связан с получением международных рейтингов и выходу на рынки иностранного капитала. «Домашняя работа» была сделана регуляторами правильно, и несмотря на «временные трудности» в виде девальваций, экономики этих государств получили мощный толчок для развития в условиях роста цен на сырье.[8]

В зависимости от степени развития банковской системы на первый план выходят разные модели банков.

От «маленьких карманных» начала 90-х к модели «каптивных» банков и банков-посредников в ранние 2000-е в России, от государственных к частным универсальным банкам Казахстана.

Есть практически неизменившиеся по форме, но качественно преобразованные госбанки (Сбер, ВТБ).

Тренды, определяющие векторы развития банковских систем на следующие несколько лет[11]:

- технологии – big data, blockchain, web mobile
- информационная безопасность
- прозрачность – АМЛ, ПОДФТ
- подход к рискам (Basel III)

То есть модель успешного банка на следующие пять лет можно описать как банк, обслуживающий клиентов 24 часа в любой точке мира, через любой доступный и защищенный канал.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

[1] Алленых М. (2007) Банковская система как институт рыночной экономики // Банковские услуги 2007. №8. С. 2-8

[2] Велиева И., Комардина О., Деревягин Б., «Эксперт РА» (2007) Банковское розничное кредитование: Россия –Казахстан <http://raexpert.ru/researches/banks/retail/>

[3] Зайцева О. (2016) Становление банковской системы Российской Федерации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 6. – С. 166–170. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/56069.htm>.

[4] Заявление правительства Российской Федерации и Центрального банка

Российской Федерации об экономической политике на 2001 год и некоторых аспектах стратегии на среднесрочную перспективу http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_31312/

- [5] Кинг, Б. (2015), Банк 3.0 стр. 481 Издательство «Олимп-Бизнес» Москва
- [6] Муминов А. (2016) Особенности постсоветского предпринимательства: Казахстан <http://www.forbes.ru/mneniya/mir/321389-osobennosti-postsovetskogo-predprinimatelstva-kazakhstan>
- [7] Пересецкий, А., Карминский, А., Головань, С., Линник, Я., Щиголев. Д.Сравнение банковских систем России и Казахстана (2009) Препринт # WP/2009/084- Российская экономическая школа, Москва.
- [8] Постановление Правительства Республики Казахстан от 27 августа 2014 года №954 Об утверждении Концепции развития финансового сектора Республики Казахстан до 2030 года <https://egov.kz/cms/ru/law/list/P1400000954>
- [9] Программа антикризисных мер Правительства Российской Федерации на 2009 год <https://rg.ru/2009/03/20/programma-antikrisis-dok.html>
- [10] Сычев А., Ревенков П., Дудка А.,(2016), Безопасность электронного банкинга РФК-ИмиджЛаб, Москва
- [11] Скиннер, К., (2015) Цифровой банк МИФ Москва
- [12] Хандруев, А. (2008) Иностранный капитал в банковской системе Российской Федерации: тенденции и перспективы, журнал «Портфельный инвестор», №6,
- [13] Центр Макроэкономического анализа и прогноза.Банковская система: ключевые особенности, противоречия и угрозы,<http://www.forecast.ru>, http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/PROJECTS/BANK-1A/txt1.htm

ОСОБЕННОСТИ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ ОБОСТРЕНИЯ ВНЕШНИХ РИСКОВ

Гульнара Балабанова¹, Татьяна Давыденко², Лариса Журавлева³

¹Белгородский государственный технологический университет
им.В.Г.Шухова, Белгород, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ,
e-mail: gulnara.balabanova@yandex.ru

²Белгородский государственный технологический университет
им.В.Г.Шухова, Белгород, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ,
e-mail: data5412@yandex.ru

³Белгородский государственный технологический университет
им.В.Г.Шухова, Белгород, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ,
e-mail: lapsa55@rambler.ru

Аннотация: В статье рассматриваются проблемы, возникающие при проведении макроэкономической политики: денежно-кредитной, фискальной и структурной. Определены факторы, отрицательно влияющие на развитие российской экономики. Обосновывается необходимость долгосрочного стратегического планирования, структурных реформ, эффективной промышленной политики, усиления инновационных факторов экономического роста.

Ключевые слова: общественные институты, структурные реформы, национальная инновационная система.

1. ВВЕДЕНИЕ

Российская экономика, также как и мировая экономика, столкнулась с рядом проблем, которые требуют неотложных решений и ответов на вызовы, как внешнего, так и внутреннего характера. Экономическая ситуация во многих странах характеризуется крайней неустойчивостью. Некоторые эксперты прогнозируют падение фондовых индексов в предстоящие годы на 50 % [Ершов М.,2016]. В экономических операциях увеличивается доля наличных средств, потому что экономические агенты не доверяют финансовой системе. Недоверие к финансовым

FEATURES OF MACROECONOMIC POLICY OF RUSSIA IN THE CONDITIONS OF THE SHARPENING OF EXTERNAL RISKS

Gulnara Balabanova¹, Tatyana Davydenko², Larisa Zhuravleva³

¹*Belgorod State Technological University named after V.G. Schukhov, Belgorod,
RUSSIAN FEDERATION, e-mail: gulnara.balabanova@yandex.ru*

²*Belgorod State Technological University named after V.G. Schukhov, Belgorod,
RUSSIAN FEDERATION, e-mail: data5412@yandex.ru*

³*Belgorod State Technological University named after V.G. Schukhov, Belgorod,
RUSSIAN FEDERATION, e-mail: lapsa55@rambler.ru*

Abstract: In article the problems arising when carrying out macroeconomic policy are considered: monetary and credit, fiscal and structural. The factors which are negatively influencing development of the Russian economy are defined. Need of long-term strategic planning, structural reforms, effective industrial policy, strengthening of innovative factors of economic growth is proved.

Keywords: public institutes, structural reforms, national innovative system.

институтам приводят к росту спроса на золото, многие страны начали возвращать золотые запасы в свои страны. Во многих регионах планеты наблюдается обострение конфликтов с применением оружия, растет политическая нестабильность. В этих условиях страны большой двадцатки задействуют все имеющиеся механизмы денежно-кредитной, фискальной и структурной политики для обеспечения устойчивого экономического роста.

2. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РОССИЙСКОЙ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ.

2016 год характеризуется отрицательными темпами экономического роста, падение составило 0,25 % [Произведенный валовой внутренний продукт в постоянных ценах (цены 2011 года)]. Отрицательно сказываются на развитии российской экономики геополитические риски, закрытие внешних рынков капитала, старение населения, высокие ставки ссудного процента, высокие инфляционные ожидания, низкий уровень инвестиций в экономику, неуверенность в стабильности долгосрочной экономической политики, большая доля теневого бизнеса, низкая эффективность государственных компаний. Что касается высоких ставок ссудного процента, следует заметить, что во многих развитых странах они очень низкие и даже отрицательные, в то время, как темпы экономического роста невелики, а государственный долг имеет тенденцию к росту. Также можно отметить, что низкие ставки процента обесценивают сбережения населения и подорвут его доверие к банковской системе. Банковский кредит в нашей стране не является основным источником инвестиций, поэтому снижение процентных ставок не приведет к желаемому результату.

Опросы населения показали, что больше всего люди боятся высокого уровня инфляции [Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2017 и на период 2018 и 2019 годов]. В области антиинфляционной политики предлагается довести уровень инфляции до 4% [Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2017 и на период 2018 и 2019 годов]. Данный уровень инфляции выбран с учетом мирового опыта, в развитых странах инфляция поддерживается на уровне 1-3 процента. Более высокий уровень инфляции не способствует росту инвестиций. Но и более низкий уровень инфляции может привести к негативным последствиям. Сдерживание инфляции государством формирует стабильные инфляционные ожидания, что особенно важно для нашей страны, в которой население всегда прогнозирует рост цен.

Меры макроэкономического регулирования имеют свои пределы и должны дополняться ростом накопления капитала, ростом производительности труда. В условиях падения цен на нефть, что прогнозируется некоторыми аналитиками, основным способом обеспечения роста экономики являются структурные реформы, под которыми следует понимать построение эффективной и независимой судебной системы, способной защищать права собственности бизнеса; снижение уровня коррупции и административного давления на бизнес; повышение уровня конкуренции в российской экономике; государственные вложения в человеческий капитал (образование и здравоохранение) и инфраструктуру, развитие эффективных рыночных механизмов; развитие транспортной инфраструктуры.

О неразвитости рыночных механизмов свидетельствует тот факт, что экономика не реагирует на изменение относительных цен отечественных и зарубежных товаров. При росте цен товаров, идущих на экспорт, их производство сокращается, но при этом производство отечественных товаров не увеличивается. Т.е. перераспределение ресурсов между отраслями не происходит, а это следствие слабого развития финансовой системы. Также не действует рыночный механизм, вымывающий из экономики неэффективные производства. О неразвитости финансовой системы свидетельствует тот факт, что в структуре источников финансирования инвестиций в основной капитал устойчиво растет доля собственных средств, причем в январе-сентябре 2015 г. она достигла 54,4 %, хотя еще в 2010 году составляла 41 % [О состоянии делового климата в России в 2015 году, 2016]. Данный факт говорит также о недоверии финансовым институтам.

К одному из факторов, сдерживающих экономический рост, можно отнести низкую инновационную активность бизнеса. Препятствиями для инновационной деятельности являются недостаток собственных средств и трудности привлечения кредитов, дефицит квалифицированных рабочих и специалистов (система среднего профессионального образования постепенно восстанавливается в последние годы, но престиж рабочих профессий крайне низок), недостаточность применяемых мер налогового стимулирования, низкая предсказуемость условий хозяйственной деятельности, недостаточная государственная поддержка инноваций на федеральном уровне, недостаточная государственная поддержка инноваций на региональном или местном уровне», низкое качество (отсутствие на рынке нужных технологических решений) и высокая стоимость услуг российских научных и конструкторских организаций, неразвитая инновационная структура

Тормозит развитие экономики и низкое качество государственных институтов о чем свидетельствует следующий факт: по оценкам качества государственного управления Всемирного банка, по таким показателям, как гласность и общественная подотчетность правительства, степень верховенства закона и уровень коррупции, Россия входит в число стран с самым низким рейтингом; по общему качеству государственных институтов ВЭФ поставил Россию на 118-е место из 139 стран [Кудрин А., 2011]. Под качеством институтов понимают административные барьеры, качество и квалификацию государственного аппарата, независимость судов, прозрачность действий правительства. А.Кудрин подчеркивает, что качество институтов является особенно важным для стран, богатых природными ресурсами, к которым и относится наша страна [Кудрин А., 2011]. При низком качестве общественных институтов стране грозит "ресурсное проклятие", хотя сегодня в качестве положительного момента в развитии российской экономики эксперты отмечают, что 50% всех федеральных расходов финансируется за счет не нефтяных доходов [Гурвич Е. и др., 2017]. На сегодняшний день ситуация в институциональной среде российской экономики существенно не изменилась и задача совершенствования институтов остается актуальной. Причем, нуждаются в совершенствовании и институты, связанные с развитием человеческого капитала, поскольку, несмотря на падение доходов в 2013-2016 г.г., по мнению ученых, уровень доходов достаточно высок по сравнению с качеством рабочей силы, квалификацией, компетенцией работников.

Характерной чертой сегодняшней экономики является невозможность

покрывать государственные расходы при достигнутом уровне государственных доходов. Основное направление решения данной проблемы - повышение эффективности государственных расходов, для чего в России имеются большие возможности. Например, расходы на содержание дорожной сети в России составляют от 27 до 55 долл., а в Финляндии с похожим климатом - 9,5 долл. [Кудрин А., 2011]. Международный опыт свидетельствует, что оптимизация расходов менее болезненна по сравнению с повышением налоговой нагрузки. Оптимизация расходов предполагает стимулирование предложения труда, увеличение налогов на потребление (НДС), повышение пенсионного возраста, приватизацию, увеличение доли платной медицины. С наибольшей вероятностью можно сказать, что такие меры по оптимизации государственных расходов не найдут понимания у широких слоев населения, поэтому правительство должно найти способы убедить население в их необходимости.

Оптимизации государственных расходов можно добиться и за счет повышения эффективности государственного сектора: повышения доли прибыли, перечисляемой государству, снижения субсидий, уменьшения налоговых льгот, т. е создание равных условий для государственного сектора и частного бизнеса.

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По мнению международных и российских экспертов внешние финансовые и торговые условия для России в ближайшие годы будут фактором, сдерживающим экономическое развитие. Вследствие действия международных финансовых санкций в отношении России, возможности привлечения средств на мировых рынках для российских заемщиков будут по-прежнему ограничены. В части внешних условий в прогнозах учитываются следующие предпосылки. Так, одной из них является продолжение медленного роста глобальной экономики, причем темпы роста разных стран будут неоднородны. Годовые темпы роста ВВП стран – торговых партнеров в течение предстоящих нескольких лет останутся на уровне 2015 – 2016 гг., составляя около 2% [Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2017 и на период 2018 и 2019 годов, 2016]. Также и в ряде развивающихся стран, у которых был быстрый экономический рост и которые были потребителями сырья, наметился ряд проблем в экономике, что привело к падению совокупного спроса. В такой ситуации спрос на мировых товарных рынках будет низким, товарные цены на внешнем рынке будут расти медленно, по причине высокого уровня предложения сырья, а цены на энергоносители будут отличаться неустойчивостью. Экономика Китая в ближайшие годы замедлит свое развитие, в силу чего также ожидается сокращение спроса на сырьевые товары на мировых рынках.

Кроме того, в условиях высоких цен на энергоресурсы многие страны увеличили инвестиции в развитие механизмов энергосбережения, в технологии альтернативной энергетики, в альтернативные способы добычи, снизившие себестоимость добычи энергоресурсов. Многие потребители нефти переходят к использованию природного газа, запасы которого позволяют наращивать его производство быстрыми темпами. Расширение применения электромобилей, повышение эффективности аккумуляторов, развитие необходимой инфраструктуры также ведут к сокращению

спроса на нефть. По мнению экспертов период падения цен на сырьевые ресурсы будет достаточно долгим. Называется наиболее вероятная цена на нефть в долгосрочном периоде - 40 долларов за баррель [Основные направления бюджетной политики на 2017 год и плановый период 2018 и 2019 годов (Проект, 2016)]. В условиях падения доходов от нефтяного сектора необходима эффективная макроэкономическая политика, которая задействует разнообразные факторы экономического роста.

В 2017 году по прогнозам МВФ экономический рост в России составит 1,1% [Гурвич Е. и др. 2017]. По расчетам российских экономистов среднегодовые темпы роста в 2017-2019 г.г. составят 2% [Основные направления бюджетной политики на 2017 год и плановый период 2018 и 2019 годов (Проект), 2016]. Повышение темпов экономического роста эксперты МВФ связывают с эффективной макроэкономической политикой. Но для того, чтобы эта политика достигла поставленных целей, она должна дополняться, как уже было сказано, структурной перестройкой. В то же время, по мнению многих авторов, структурная перестройка недостаточна для достижения устойчивых темпов экономического роста, она должна сопровождаться долгосрочной промышленной политикой. Такая политика предполагает формирование национальной инновационной системы, национальное планирование, формирование крупномасштабных проектов с поддержкой государства и низкими ставками по кредитам, закупку новейшего импортного оборудования и новых технологий для модернизации производства за счет золотовалютных резервов. Национальное планирование должно носить не только стратегический, но и тактический характер, увязывать планы фирм и ведомств, регионов и муниципалитетов. Необходимость планирования обусловлена и тем, что структурные реформы невозможно провести в краткосрочный период, а реформы, рассчитанные на несколько лет не могут проводиться без плана.

И Центральный Банк, и Министерство Финансов уже разрабатывают такие планы сроком на 3 года. Так, при цене на нефть в \$40 за баррель Юралс предполагается снижение дефицита государственного бюджета с 3% в 2017 году до 2% в 2018 году и до 1% в 2019 году [Основные направления бюджетной политики на 2017 год и плановый период 2018 и 2019 годов (Проект), 2016].

Воплощение в жизнь указанных идей позволит значительно снизить зависимость от внешнеэкономической конъюнктуры, которая, как показывает опыт, крайне неустойчива и начать движение в сторону формирования инвестиционно-инновационной модели экономического роста.

Институт экономики роста им. П.А. Столыпина представил итоговый вариант «Стратегии роста», которая разработана по указанию премьер-министра Д.Медведева и является альтернативой тем предложениям, которые выдвигает Министерство Финансов и Центральный Банк. В указанном документе утверждается, что для сокращения отставания от мировой экономики, российская экономика в ближайшие 20 лет должна расти темпами не менее 5% в год [Стратегия роста, 2017].

Для достижения успеха правительство должно быть максимально открытым и стремиться развивать партнерские отношения с бизнесом и обществом. Для укрепления взаимоотношений между государством и обществом необходимо развитие информационной базы на основе новых информационных технологий, развитие институтов гражданского общества.

Дальнейшее замедление темпов экономического роста и, как следствие, падение реальных доходов населения, медленное реформирование экономики и общественных институтов может иметь непредсказуемые социальные последствия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

- [1] Божков Ю.Н., Ковалева Т.Н., Носов С.Н. (2016) Специфика инвестиционных процессов в российской экономике// Вестник БГТУ им.В.Г.Шухова. № 8. С. 246-250.
- [2] Гурвич Е. (2016) Развитие макроэкономической политики в России: прогресс и проблемы. Доклад на XVII Международной научно-практической конференции по проблемам развития экономики и общества НИУ ВШЭ, апрель 2016. Режим доступа: <https://conf.hse.ru/data/2016/04/14/1129618660>
- [3] Гурвич Е., Акиндинова Н., Николаев И. (2017) Между ростом и будущим. Режим доступа: <http://economytimes.ru/kurs-rulya/mezhdu-rostom-i-budushchim>.
- [4] Delano Villanueva. (2008) Macroeconomic policies for stable growth. Singapore. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- [5] Frank A. Cowell (2004).Microeconomics. Principles and Analysis. Department of Economics London School of Economics.
- [6] Ершов М. (2016) Механизмы роста российской экономики в условиях обострения финансовых проблем в мире// Вопросы экономики. № 12. С.5-25.
- [7] Кудрин А. Сергиенко О . (2011) Последствия кризиса и перспективы социально-экономического развития России// Вопросы экономики. № 3. С.4-19.
- [8] Основные направления бюджетной политики на 2017 год и плановый период 2018 и 2019 годов (Проект, 2016). Режим доступа: <http://www.council.gov.ru/media/files/pdf>.
- [9] Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2017 и на период 2018 и 2019 годов (2016). Режим доступа: [http://cbr.ru/publ/ondkp/on_2017\(2018-2019\).pdf](http://cbr.ru/publ/ondkp/on_2017(2018-2019).pdf).
- [10] О состоянии делового климата в России в 2015 году. Доклад Российского Союза промышленников и предпринимателей (2016). Режим доступа: <http://media.rspp.ru/document/1/4/9/49a7e7582a6770fb770f8ea535b63a6c.pdf>.
- [11] Полтерович В.М., Попов В.В. (2016) Валютный курс, инфляция и промышленная политика//Журнал новой экономической ассоциации. № 1. С. 192-198. Режим доступа: <http://journal.econorus.org/pdf/NEA-29.pdf>.
- [12] 11. Произведенный валовой внутренний продукт в постоянных ценах (цены 2011 года). Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/vvp-god/tab2.htm.
- [13] Среднесрочная программа социально-экономического развития России до 2025 года "Стратегия роста". Институт экономики роста П.А.Столыпина.

- Режим доступа: <http://институтроста.рф/upload/iblock/aff/strategiya-rosta-28.02.2017.pdf>.
- [14] Шилькова В.В., Никифорова Е.П. (2016) Ресурсное обеспечение стратегии инновационного развития отечественной экономики// Вестник БГТУ им. В.Г.Шухова. № 10. С. 274-281.

ЦЕННОСТЬ ПРОЕКТА: СОВРЕМЕННАЯ ТРАКТОВКА И СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Лдмила Батенко¹, Анастасия Лезина²

¹Государственное высшее учебное заведение «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, УКРАИНА,
e-mail: batenkoludmila@gmail.com

²Государственное высшее учебное заведение «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, УКРАИНА,
e-mail: lezya16@meta.ua

Аннотация: В работе обобщены современные подходы украинских и зарубежных исследователей и дана авторская трактовка ценности проекта. Рассмотрены составляющие ценности проектов для разных стейкхолдеров. Проанализировано содержание основных национальных и международных стандартов и концепций проектного менеджмента на предмет решения задач, а также наличия соответствующего инструментария по управлению ценностью проектов.

Ключевые слова: проект, ценность, стейкхолдеры, управление проектами, стандарты.

1. ВВЕДЕНИЕ

Теория и практика проектного менеджмента, которые активно развивались во второй половине XX столетия, концентрировали свое внимание в том числе на обеспечении таких ключевых параметров проекта как объемы, качество, сроки и бюджет. В настоящее время все активнее в среде ученых дискутируется вопрос о недостаточности ориентации только на вышеназванные цели/критерии успешности проектов и необходимости создания ценности проекта. Как многоплановая и многоаспектная проблема, она затрагивает целый ряд вопросов, подлежащих изучению, в том числе требуется уточнение самого толкования ценности проекта и формирование методического и инструментального обеспечения управления с целью соответствия ожиданиям всех стейкхолдеров проекта. В данной работе на основе анализа исследований украинских и зарубежных специалистов сформулирована авторская трактовка ценности проектов, ее проявления для разных

PROJECT VALUE: CONTEMPORARY TRACTION AND STANDARDS OF MANAGEMENT

Liudmyla Batenko¹, Anastasiya Leizina²

¹*State Higher Educational Institution «Kyiv National Economic University named after Vadym Getman», Kyiv, UKRAINE, e-mail: batenkoludmila@gmail.com*

²*State Higher Educational Institution «Kyiv National Economic University named after Vadym Getman», Kyiv, UKRAINE, e-mail: lezya16@meta.ua*

Abstract: *The modern approaches of Ukrainian and foreign researchers are generalized and the author's interpretation of the project's value is given. Value characteristics for different stakeholders are considered. The content of the main national and international standards and concepts of project management is analyzed to determine the objectives and availability of appropriate tools for managing value of the projects.*

Keywords: *project, value, stakeholders, project management, standards.*

стейкхолдеров, а также изучены возможности управления ее созданием на основе существующих стандартов и концепций проектного управления.

2. ОСНОВНОЙ ТЕКСТ.

По мнению Рассела Д. Арчибальда основным заданием всех фирм является распределение ресурсов таким образом, чтобы максимизировать ценность портфеля проектов в соответствии с главной миссией (например, долгосрочная рентабельность, возврат на инвестиции (ROI), повышение вероятности успеха) [1]. На наш взгляд, важно выявлять и управлять ценностью не только на этапе эксплуатации продукта проекта, но и на этапах его обоснования, реализации, а также учитывать социальные, экологические последствия его внедрения.

Кроуфорд и Пеннипеккер подчеркивают, что определение только ROI в управлении проектами недостаточно. Они отмечают, что настоящая ценность управления проектами в определенной степени неосозаема, и выступают за использование подхода, основанного на сбалансированной системе оценок. Она включает улучшение исполнения проектов, увеличение удовлетворения заказчика, улучшение финансового исполнения, повышение удовлетворения служащих [2]. На наш взгляд, такой подход к толкованию ценности проектов является более комплексным, но остается открытым вопрос о ценности для всех заинтересованных сторон проекта на всех его стадиях.

Известный украинский ученый В.А. Рач считает, что проект – это временная деятельность для создания ценности, благодаря уникальным свойствам продукта проекта в рамках достижения миссии социально – экономической системы [3, стр. 19]. Считаем, что это в полной мере отображает содержание и формирование ценности на всех стадиях выполнения проекта от замысла до получения результата. Мы полагаем, что следует обратить внимание на ценность, которая создается непосредственно в процессе проведения проектных работ, а также учитывать ценностные ожидания всех стейкхолдеров проекта от заказчика до внешнего окружения.

Руководитель Украинской ассоциации управления проектами С.Д. Бушуев определяет ценность как выгоду, полученную от реализации всех заинтересованных сторон, как комплексный показатель, состоящий из ценности процесса, продукта и ценности организации, работающей над проектом [4]. Однако круг стейкхолдеров, которые заинтересованы или являются реципиентами ценности проекта, в данном подходе не является полным.

Обращает на себя внимание позиция С.Охары, который считает, что именно для проектов, создающих ценность, определяется специальная миссия, основанная на «предоставлении конкретной ценности конкретным заинтересованным сторонам» [5].

В «Руководстве по управлению инновационными проектами и программами организаций» («A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation», стандарты P2M), отмечается такие характерные проявления ценности [6]:

- ценность активов организации;
- интеллектуальная ценность и ценность инноваций;
- ценность для владельцев;

- ценность как балансирование интересов заинтересованных сторон;
- ценность как синергия для будущего выгодного сотрудничества или новой модели кросс – индустриального бизнеса;
- новая социальная ценность для общества;
- ценность частного сектора (инновации, прибыльность, компании, рост, стабильность и надежность организации).

Мы полагаем, что высказывания ученых являются взвешенными, но нуждаются в уточнении. Считаем, что ценность проекта ожидается и создается всеми заинтересованными сторонами в независимости от их влияния на проекты только создание ценности для всех стейкхолдеров может гарантировать получение общей ценности проекта.

По нашему мнению, ценность должна соединять в себе следующие составляющие:

- соответствие полученных характеристик продукта проекта запланированным и ожидаемым, то есть ценность созданного продукта в полной мере удовлетворяет потребностям стейкхолдеров;
- соответствие продукта проекта стратегическим целям и задачам компании для повышения ее конкурентоспособности;
- соответствие параметров проекта установленным критериям по срокам, в пределах согласованного бюджета и объемов запланированного качества;
- аккумуляция опыта и формирование обновленной базы знаний, что приводит к совершенствованию методов и инструментария проектного управления.

Как было отмечено выше, создание ценности для всех стейкхолдеров, каждый из которых имеет свои ценностные ожидания, требует всестороннего анализа. Авторское видение соответствия каждой составляющей ценности ожиданиям различных стейкхолдеров приведены в табл. 1

Содержание таблицы иллюстрирует следующую авторскую позицию:

- для масштабной группы стейкхолдеров – потребителей – ценность обеспечивается соответствием характеристик продукта проекта их потребностям и ожиданиям, определяет их удовлетворенность;
- для заказчика, менеджера проекта, проектной команды и инвесторов ценность проявляется в всех составляющих;
- для поставщиков и подрядчиков ценность проявляется в создании продукта проекта с соблюдением всех классических критериев оценки проекта и приобретения опыта с целью долгосрочного сотрудничества;
- для окружения ценностным является получение желаемого результата от создания и использования продукта проекта, в том числе с учетом социальных и экологических факторов.

Для определения места ценности в современной системе проектного управления следует обратить внимание на соответствующие стандарты и концепции, которые формируют базу знаний, методическую платформу и соответствующий инструментарий для управления проектными параметрами. Они разрабатываются органами стандартизации на международном и национальном уровнях, профессиональными организациями группами специалистов в области управления проектами для уточнения, определения, документирования практики управления проектами и создания единых подходов.

Таблица 1. Ценностные ожидания различных стейкхолдеров

Направления деятельности в проекте	Составляющие ценности проекта	Ценностные ожидания стейкхолдеров							
		Потребители	Заказчик	Менеджер проекта	Члены пр. команды	Поставщики	Подрядчики	Инвесторы	Окружение
Создание продукта проекта	Ценность характеристик полученного продукта проекта	++	++	++	++	--	++	++	++
	Ценность продукта проекта в контексте решения стратегических задач	--	++	++	++	--	--	++	--
Процесс управления проектом	Ценность соблюдения целевых параметров проекта (объемы, качество, сроки, бюджет)	--	+	++	++	++	++	++	--
	Ценность опыта проектного управления (накопление базы знаний и совершенствование процессов управления проектами)	--	++	++	++	--	++	++	--

Обратимся к наиболее распространённым стандартам и концепциям, определим их основные характерные черты и методологические особенности с точки зрения направленности на управление ценностью проектов (табл. 2).

Таблица 2. Ценностные аспекты в стандартах и концепциях управления проектами

№	Название стандартов, организация и страна разработчик, год первого издания	Основные характеристики, ценностный аспект
1	Проекты контролируемых средах (PRINCE 2), Англия, Центральное агентство по телекоммуникации и связи, 1989 [7]	Характеризует процессы по управлению деятельностью команды проекта в процессах разработки и мониторинга проектной деятельности. Контролирует действия и реакции, имеющие место при изменениях вследствие значительных отклонений от запланированной концепции. Методика основана на взаимодействии входов и выходов, основанных на конкретных целях каждого, что в свою очередь исключает возможность допущения ошибок и отклонений от плана. За счет этих действий методика дает возможность рационально распоряжаться ресурсами. Управление ценностью не рассматривается.
2	Свод знаний по управлению проектами (PMBOK), США, Институт управления проектами, 1996 [8].	Стандарт, который содержит процессы, обеспечивающие выполнение задач по управлению проектами различных организаций. Состоит из десяти областей знаний (по последней редакции PMBOK 6): управление содержанием проекта, затратами, временем, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, контрактами/поставщиками, рисками, проектной интеграцией, стейкхолдерами. Ценностный аспект отсутствует.
3	Разработка гибкого программного обеспечения (Agile), АлистерКоберн, Crystal, США, 2001 [9].	Гибкая или адаптируемая система для управления проектами, обычно направлена на проекты в сфере разработки программных продуктов. Agile – это концептуальный каркас, с помощью которого возможно создание гарантий командной работы. Особенностью подхода является быстрая реакция на изменения в сфере проектной деятельности: бизнес, инновации конкуренты, изменения требований заказчика. Адаптивная, но ценностно не направленная система стандартов.
4	Руководство по управлению проектами и программами для инновационных предприятий, Ассоциация управления проектами Японии(P2M), Япония, 2001 [10]	Представляет собой свод знаний, главным преимуществом которых является акцентирование внимания на нововведении как основного способа управления проектами и управления заинтересованными сторонами. В этих стандартах обязательным является создание проекта на основе гарантий менеджера проекта создать ценность в соответствии с главными целями программы и организации в целом.

5	Модель зрелости управления проектами(ОРМ3), США, Институт управления проектами, 2003 [11]	Стандарт является международным. В своем составе содержит базы лучших практик по управлению проектами. Структуризация состоит из трех доменов: проект, программа, портфель проектов. Ценность проектов не рассматривается.
6	ДСТУ ISO 10006:2005, Национальный стандарт по управлению качеством в проектах, ГП «НГИ «Система», Украина, 2005 [12].	Содержание стандарта характеризует разъяснения по управлению качеством в проектах. Обзорно освещены принципы и практика управления качеством. Введение данных стандартов позволяет решать задачи в области управления качеством проектов. Стандарт соответствует ISO 90004. Ценность проектов не рассматривается.
7	Глобальный альянс стандартов эффективности проектов, Международная ассоциация управления проектами(GAPPS), США, 2006, [13]	Стандарт, который направлен на отображение компетенций менеджеров проектов и программ. Базовая часть характеризует шесть сфер компетенций, которые в свою очередь освещают определенный вид профессиональной деятельности менеджера проекта и содержат от 3 до 6 элементов. Полномочия описывают основные требования к работе и характеризуют, что именно должен делать менеджер проекта в данной сфере. Ценность проектов не описывается.
8	Экстремальное управление проектами,DougDeCarlo, RobThomsett, 2006, [14, ст. 28]	Данная методология создана для управления сложными и неконтролируемыми проектами. Отличительной чертой является открытость, гибкость и детерминистский подход, в центре внимания - человеческий фактор. Управление ценностью не описано.
9	ISO 21500:2012 Международный стандарт по управлению проектами, Международная организация по стандартизации, Швейцария, 2007, [15].	Стандарт обеспечивает общее руководство, объясняет основные принципы, основанные на практике управления проектами. Основанна процессной модели и использует базовые правила и нормативы PMBOK. Ценность проектов не рассматривается.

Все перечисленные стандарты и концепции относятся к «рамочным», носят общий характер и определяют, что нужно делать для обеспечения условий эффективного проектного управления. Как видим, ценность проектов как ключевая цель и критерий успешности проекта в этих документах практически не представлена. Она рассматривается с точки зрения ключевой управленческой задачи лишь в японских стандартах P2M. Это свидетельствует об отсутствии надлежащего понимания важности получения ожидаемой ценности для всех стейкхолдеров проекта и, соответственно, необходимости разработки инструментов управления ее созданием.

3. ВЫВОДЫ

Содержание приведенных подходов и дискуссии специалистов проектного управления показывают, что ценность проектов еще только утверждается в проектном менеджменте как важный его аспект, привлекая все большее внимание, интерес и понимание своей архиважности. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость разработки соответствующего методического аппарата, что будет предметом наших дальнейших научных изысканий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

- [1] Арчибалд Р. Управление высокотехнологическими программами и проектами / Рассел Д. Арчибалд.; Пер. с англ. Мамонтова Е. В.; Под ред. Баженова А. Д., Арефьева А. О. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: Компания АйТи; ДКМ Пресс, 2010. – 464 с.
- [2] Crawford, J. Kent;Pennypacker, James S. The value of Project Management: Proof at last / Proceedings of the PMI 2001 Seminar and Symposium. – Nashville, TN, Newtown Square, PA: Project Management Institute, November 1-10, 2001.
- [3] Рач В. А., Управління проектами: практичний аспект реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. Посіб. / В. А. Рач, О. В. Россочанська, О. М. Медведєва; за ред. В. А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
- [4] Бушуев, С. Д. Механизмы формирования ценности в деятельности проектно – управляемых организаций / С. Д. Бушуев // Вост. – Европ. Журнал передовых технологий. – Выпуск 1/2 (43). – Харьков, 2010. – с. 4-9.
- [5] Ohara S. «A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovatoin» (P2M). Issued by the Project Management Professionals Certification Center (PMCC) of Japan, (Project Management Association of Japan (PMAJ). – Japan. – 2001. – 90 p.
- [6] Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. // Переклад на українську мову під керівництвом проф. Ярошенка Ф. О. – К.: Новий друк, 2010. -160 с.
- [7] PRINCE2 [Електронний режим доступу] –AlexosGlobalBestPractice – Режим доступу:<https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2>.
- [8] Руководство к своду знаний по управлению проектами (руководство PMBoK), ProjectManagementInstitute, Inc., 2016.
- [9] Майк Кон. Scrum: гибкая разработка ПО = Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum (Addison-Wesley Signature Series). — М.: «Вильямс», 2011. — С. 576. — ISBN 978-5-8459-1731-7.
- [10] A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M) [Електронний режим доступу] - Project Management Association of Japan (PMAJ) – Режим доступу: <http://www.pmaj.or.jp/ENG/>

- [11] Organization Project Management Maturity Model (OPM₃), - Project Management Institute (PMI), – 2003. – 246 p.
- [12] ДСТУ ISO 10006:2005 Національні стандарти України [Електронний режим доступу] - <http://metrology.com.ua/download/iso-iec-ohsas-i-dr/61-iso/281-dstu-iso-10006-2005>.
- [13] Global Alliance for Project Performance Standards (GAPPS) [Електронний режим доступу] - http://pmorussia.ru/files/1668/GAPPS2006_rus.pdf.
- [14] Де Карло Д. Экстремальное управление проектами / Д. Де Карло. – М.: Компания р. м. Office, 2007. – 588 с.
- [15] ISO 21500:2012 Керівництво з управління проектами [Електронний режим доступу] –Международная организация стандартизации - <https://www.iso.org/news/2007/11/Ref1092.html>.

БЕНЧМАРКИНГ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Ирина Белинская

Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, Санкт-Петербург, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ, e-mail: belinska@yandex.ru

Аннотация: В представленной статье рассматриваются механизмы использования принципов бенчмаркинга в системе высшего образования как способа повышения конкурентоспособности объектов образовательной сферы.

Ключевые слова: бенчмаркинг, конкурентоспособность, образовательные учреждения

1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Развитие сферы образовательных услуг строиться на общерыночных принципах, одним из которых является учет конкурентной среды. Понятие конкурентоспособности высшего образования основано на оценке уровня востребованности его выпускников и возможности образовательного учреждения разрабатывать эффективную инновационную систему управления процессом обучения. То есть, конкурентоспособность вуза – «это его способность: а) готовить специалистов, выдерживающих конкурентную борьбу на конкретном внешнем или внутреннем рынке труда; б) разрабатывать конкурентоспособные новшества в этой области; в) вести эффективную воспроизводственную политику во всех сферах своей деятельности» [1]. В условиях динамичного развития в изменяющейся окружающей среды конкурентоспособность высшего учебного заведения целесообразно рассматривать как комплексную характеристику вузов за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающую превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей – финансово-экономических, маркетинговых, материально-технических, кадровых и социально-политических, а также способность вуза к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды [2]. Управление конкурентоспособностью вуза связано с проведением постоянного анализа, оценки и совершенствования бизнес-процессов образовательного учреждения. Планирование стратегии развития

BENCHMARKING IN THE SYSTEM OF HIGHER EDUCATION

Irina Belinska

Saint-Petersburg State Agrarian University, Saint-Petersburg, RUSSIAN FEDERATION, e-mail: belinska@yandex.ru

Abstract: *The article considers the mechanisms of using the principles of benchmarking in the higher education system as a way of enhancing the competitiveness of objects of the educational sphere.*

Keywords: *benchmarking, competitiveness, educational institutions*

вуза невозможно без разработки механизмов повышения эффективности всех системных компонентов вуза. Инструментом реализации данной задачи является бенчмаркинг.

2. ИЗЛОЖЕНИЕ ОСНОВНОГО МАТЕРИАЛА ИССЛЕДОВАНИЯ С ОБОСНОВАНИЕМ ПОЛУЧЕННЫХ НАУЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Система высшего образования является специфической отраслью сферы услуг. Особенность ее функционирования, в первую очередь, связана с отсроченным характером оценки эффективности проведения. Для сферы высшего образования важное значение имеет понятие «общественного блага»: результативность образовательного процесса проявляется через некоторый временной интервал и выражается в повышении уровня компетентности трудовых ресурсов страны, темпах роста валового внутреннего продукта, объеме научных, опытно-конструкторских разработок и т.п. Одновременно система высшего образования может рассматриваться и как система «личного (частного) блага», так как позволяет реализовывать концепцию непрерывного обучения отдельных индивидов, постоянного карьерного и личного развития, повышения собственной успешности и эффективности. Таким образом, развитие методологии повышения конкурентоспособности высшего образовательного учреждения нацелена на развитие как отдельных личностных запросов, так и в целом общества и государства в целом.

В настоящее время в системе управления конкурентоспособностью вуза используется множество различных инструментов, основанных на исследовании проблем качества в образовательной учреждении. Эффективность и своевременность применения которых обусловлена исследуемой проблемой и наличием ресурсов. В таблице 1 представлено описание современного инструментария повышения конкурентоспособности образовательного учреждения.

Таблица 1. Инструменты управления конкурентоспособностью вуза

Наименование	Характеристика
Всеобщее управление качеством (Total Quality Management)	Тотальная система контроля и анализа показателей качества всех структурных компонентов вуза
Теория бережливого производства (Lean production)	Анализ и последующая корректировка «слабых звеньев» в структуре затрат
Международные стандарты ИСО 9000 (MS ISO 9000)	Методика исследования и описания структур, элементов и систем вуза
Модель делового совершенствования EFQM	Разработка мероприятий по созданию условий для устойчивого развития

Практическая программа революционных преобразований на предприятии (The Practical Programme of Revolution in Factories and Other Organisations)	Внедрение «лучших практик» вузов-лидеров , позволяющих проводить постоянное усовершенствование образовательного процесса
Методика Six Sigma	Исследование и корректировка «узких мест» - «дефектов» в ключевых этапах производства услуги
Методика Lean Six Sigma	Интеграция инструментов методики Six Sigma с элементами модели «бережливого производства»
Continuous Acquisition and Life Cycle Support	постоянная поддержка и развитие результатов интеллектуальной деятельности вуза
Statistical Process Control	Использование статистических и нестатистических методов анализа структурных компонентов вуза
Самооценка (самообследование) деятельности	Периодический анализ фактического состояния работы по качеству и ее результатов
Due Diligence	Комплексный анализ и исследование финансово-экономической деятельности вуза
Branding	Организация активного воздействия на потребителя образовательных услуг посредством создания единого оформления и других внешних устойчивых характеристик вуза
Общественная аккредитация	Оценка конкурентоспособности вуза с позиции предпринимательских и общественных структур
Public Relations	Непрерывная деятельность по созданию и развитию доверительного и благожелательного отношения общества к вузу
Outsourcing	Вынесение части непрофильных функций вуза на выполнение сторонним подрядчикам
Balanced Scorecard	Управление вузом как интегрированной системой, направленной на достижение определенных результатов
Business Process Reengineering	Перепроектирование основных бизнес-процессов образовательного учреждения в области достижения маркетинговых и финансовых показателей.

Составлено на основе [3; 4; 5; 6; 7; 8].

Перечень инструментов, позволяющих повышать конкурентоспособность вуза, постоянно расширяется. Однако бенчмаркинг хорошо сочетается со многими из указанных в таблице 1 методиками и моделями. Так, реинжиниринг бизнес-процессов предполагает существенное улучшение основных показателей деятельности компании путем моделирования и перепроектирования существующих бизнес-процессов. «Всестороннее исследование достоверности предоставляемой информации» нацелено на анализ финансового положения вуза на рынке. Модель «Бережливое производство + шесть сигм» ориентируется на исследовании и учете существующих методов бережливой организации производства. «Практическая программа революционных преобразований на предприятии» основана на изучении «эффективным практик» вузов, являющихся лидерами на рынке образовательных услуг. Таким образом, в основе инструментов управления конкурентоспособностью вуза лежит сравнение результатов организации образовательного процесса в различных учебных заведениях.

Оценка деятельности образовательной организации может строиться на основании одного из методологических подходов:

- оценка соответствия нормативу, стандарту – cost-benefit;
- оценка эффективности (стремление к лучшему) – cost-effective [9].

В первом случае признается и фиксируется результат деятельности, достижение определенного уровня удовлетворения. На использовании принципов этого подхода основаны традиционные модели сертификации продукции и услуг, включая такой инструмент управления конкурентоспособностью как международные стандарты ИСО 9000 (MS ISO 9000), в сфере образования он реализуется посредством традиционной модели аккредитации образовательных учреждений и образовательных программ.

При втором подходе учитывается возможность превышения норматива, количественное или качественное превосходство. Этот подход используется в качестве характеристики движения и стимула для дальнейшего развития [10]. Именно на втором подходе основан бенчмаркинг, так как предполагает постоянное улучшение и стремление к совершенству.

Бенчмаркинг является системным процессом оценки успешных стратегий образовательных учреждений с целью выработки усовершенствованной стратегии, и связан с постоянным изучением и оценкой услуг наиболее значимых конкурентов. Подобный механизм эффективен не только для участия образовательного учреждения в рейтингах и конкурсах, но и при проведении систематического самоисследования, так как позволяет выявлять «слабые звенья» в системе организации образовательного процесса и вносить корректизы.

Основными этапами реализации процесса бенчмаркинга являются:

1. Планирование.
2. Анализ
3. Внедрение.
4. Действие.

На этапе планирования необходимо определить, что именно (какие процессы) должны быть подвергнуты сравнению, определить образовательные учреждения для исследования, методы сбора исследуемой информации. Эффективным инструментом оценки состояния бизнес-процессов образовательной организации являются модели рейтингов и премий в области качества: Национальной награды за качество Малколма Болдриджа (США), модель EFQM Европейской премии качества. Критерии этих премий разрабатываются с учетом мировых тенденций в построении систем управления, а философия моделей отражает ключевые факторы успеха в обеспечении конкурентоспособности организации [9].

На втором этапе выявляются существующие несоответствия между объектами исследования и образовательным учреждением, формулируются количественные и качественные показатели, которых необходимо достичнуть. Также необходимо выбрать «эталонный» вуз и выбрать форму представления результатов его исследования. Распространенным способом поиска партнеров для сравнения является изучение публикаций в газетах и журналах, поиск в бенчмаркинговых ресурсах сети Интернет, а также выставки, семинары, конференции. Партнерами по бенчмаркингу могут выступать поставщики или потребители услуг вуза, например, Министерство образования, работодатели. Эффективным современным источником информации являются конкурсы качества и рейтинги вузов.

Для реализации этапа «внедрение» необходимо определить подсистемы образовательного учреждение, которые будут подвержены бенчмаркингу. Изучение результатов рейтингов и конкурсов качества позволяют не только выбрать «эталонный» вуз, но и определить предмет для сопоставления, сформировать систему соизмеримых показателей в наиболее актуальных аспектах конкурентоспособности вуза.

После этого необходимо разработать план действия, проконтролировать его выполнение, и сопоставить полученные в результате этапа 2 и 4 показатели. В качестве ожидаемых результатов рассматриваются уровень достижения показателей вуза-лидера, и интеграция «эталонного» опыта организации бизнес-процессов. Мониторинг хода выполнения работ и оценка конечных результатов формируют пакет информации для повторной самооценки и анализа улучшений.

Корректировка результатов эталонного сопоставления и повышение эффективности нового бизнес-процесса или метода производится через «обратную связь» на основе цикла PDCA (цикла Шухарта/Деминга):

- Plan – планирование совершенствования;
- Do – выполнение совершенствования;
- Check – проверка результатов совершенствования;
- Act – действие, направленное на стандартизацию или перепланирование [11].

Цикл PDCA является ключевым подходом к построению системы всеобщего управления качеством образовательного процесса. Применение итерационного подхода к решению существующих проблем позволяет достигать последовательного улучшения основных показателей конкурентоспособности вуза.

3. ВЫВОДЫ

Таким образом, использование бенчмаркинга в образовательной сфере позволяет:

Разрабатывать эффективную процедуру самообследования образовательного учреждения.

Внедрять «лучшие практики» организации образовательной деятельности.

Вырабатывать механизмы реализации системы управления качеством на основе непрерывного развития.

Соответствовать требованиям работодателей и внешней экономической среды.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

- [1] Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью вуза // Высшее образование в России. – 2006. – № 9. – с. 37 – 38.
- [2] Мохначев С.А. Управление конкурентоспособностью вуза: современные тенденции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.stq.ru/rriasite/?page=48&id=5&issue_id=440&article_id=2360
- [3] Management Tools and Trends 2007 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2007.pdf.
- [4] Бережливое производство: аспекты реализации [Электронный ресурс] .– Режим доступа: <http://tpm-centre.ru/page.php?pageId=97&menuItem>.
- [5] Князев Е.А., Евдокимова Я.Ш. Бенчмаркинг для вузов: Учебно-методическое пособие. – М.: Университетская книга, Логос, 2006. – 208 с.
- [6] MANRU Европейская модель управления качеством [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.manru.uniyar.ac.ru/rus/07_about.
- [7] Шесть Сигм в России [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.six-sigma.ru>.
- [8] Клуб бенчмаркинга «Деловое совершенство» 20 ключей [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.benchmarkingclub.ru/20%20keys.html>
- [9] Ashworth A., Harvey R.C. Assessing Quality in Further and Higher Education // Higher Education Policy. – Series 24.
- [10] Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Р.Уотермен; Пер. с англ. В.В.Зотова, М.З.Штернгарц; Общая ред. В.Т.Рысина. – М.: Прогресс, 1988. – 363 с.
- [11] Михайлова М.Р. Бенчмаркинг – универсальный инструмент управления качеством [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.benchmarkingclub.ru/mih_bench.html.

ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Эдуард Безуглы¹, Вячеслав Шахов²

¹Белгородский юридический институт МВД России имени И.Д. Путилина,
Белгород, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ, e-mail: Eduardbezugly@mail.ru

²Белгородский юридический институт МВД России имени И.Д. Путилина,
Белгород, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ, e-mail: Schahov.slava@yandex.ru

Аннотация: В статье рассматриваются основные проблемы современного российского менеджмента, в частности проблема качества управленческих кадров. Выявлена и обоснована необходимость взаимодействия науки и практики управления организациями, непрерывный обмен знаниями между научными организациями, институтами и предприятиями.

Ключевые слова: менеджмент, менеджер (управленец), управление предприятием, системы управления.

1. ВВЕДЕНИЕ

Особенностью российского менеджмента является то, что большинство отечественных предприятий и организаций меняют свою стратегическую политику не охотно и очень медленно. В основном это связано с российским менталитетом и с историческими предпосылками, которые придерживаются иного подхода, нежели требует специфика действующей рыночной системы европейских стран. На данном этапе развития экономики большинство российских предприятий придерживаются авторитарного (жесткого) стиля управления предприятием. Долгое время именно такой подход к управлению преобладал на наших российских предприятиях. Но со временем авторитаризм все больше вытесняется демократичным стилем (подходом) в работе.

FEATURES OF THE RUSSIAN MANAGEMENT

Eduard Bezugly¹, Vyacheslav Shakhev²

*¹Belgorod Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russian Federation named after I.D. Putilin, Belgorod, RUSSIAN FEDERATION,
e-mail: Eduardbezugly@mail.ru*

*²Belgorod Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russian Federation named after I.D. Putilin, Belgorod, RUSSIAN FEDERATION,
e-mail: Schahov.slava@yandex.ru*

Abstract: *The article considers the main problems of modern Russian management, in particular the problem of the quality of management personnel. Identified and the necessity of interaction of science and practice of organizational management, continuous exchange of knowledge between research organizations, institutions and enterprises.*

Keywords: *management, manager, the management of the enterprise, management system.*

2. ОСНОВНОЙ ТЕКСТ

Особенно заметна нехватка высококвалифицированного управленческого аппарата, где требуются специалисты, менеджеры (управленцы) способные принимать управленческие решения быстро, хорошо разбирающиеся в текущей ситуации. Успешная реализация менеджмента зависит от целого ряда факторов, одним из которых является качество управленческих кадров.

Управленец должен уметь создавать благоприятный морально-психологический климат в коллективе, уважительно относиться к людям независимо от их статуса, нации и т.д. Неумение формулировать четкие цели и следовательно, успешно их реализовывать, зачастую неосведомленность о сфере деятельности организации и о рыночной конъюнктуре, неумение грамотно мотивировать сотрудников к работе и к предложению новых проектов и идей часто приводят к тому, что предприятие или фирма не может удерживать свои позиции на рынке, а организации – конкуренты, которые грамотно распределили такой важный ресурс как время очень быстро опережают другие предприятия по многим показателям.

Также немаловажным направлением является и самоменеджмент. Развитие данной отрасли знаний может значительно повысить эффективность управления предприятиями.

Формирование рассмотренного направления экономической науки должно происходить прежде всего во взаимовыгодном симбиозе науки и практики. Инновационная и внедренческая деятельность это те инструменты, которые позволяют любому предприятию сохранить и укрепить свои позиции на рынке и должно являться основной долгосрочной стратегией любого современного предприятия. Компании должны активно сотрудничать с университетами и НИИ, должен происходить непрерывный обмен знаниями и достижениями в сфере управления: новые направления выявленные на практике нужно передавать институтам для анализа и формирования в определенные теории, а также разработанные новые методы управления (а также и научные достижения и разработки других отраслей науки) должны передаваться предприятиям и организациям для внедрения в практическую деятельность, что позволит выявить достоинства и недостатки их применения. Возможно даже разработкой для конкретных организаций определенных принципов и методов управления, новейшей техники и технологии, обучение персонала на практике их использовать. На наш взгляд, эти меры значительно улучшат качество кадров, повысят экономическую и социальную эффективность отечественных предприятий.

России сегодня необходимы такие системы управления, которые бы обеспечили организациям и предприятиям достижение мировых стандартов производства, высокого уровня конкурентоспособности и конкурентоустойчивости на внутреннем и внешнем рынках. Это означает, что предприятия должны быть способны решать взаимоисключающие задачи: повышать качество и производительность, занимать лидерские позиции в области удовлетворения нужд и запросов потребителей и одновременно обеспечивать приемлемый уровень цен на продукцию за счет постоянного снижения издержек. И это невозможно реализовать в отрыве от науки.

Переход от командной к рыночной экономике произошел у нас сравнительно

недавно, и менталитет большинства людей остался прежним. Во-первых, сыграло свою роль время крепостного права, когда крестьянин трудился на помещика и совсем мало времени – на себя. Так и сегодня, несмотря на создание компаниями корпоративной культуры, многие сотрудники предприятий, организаций и фирм труждатся не ради движения компании вперед, а просто для получения определенного вознаграждения за свой труд. Во-вторых, во многих организациях выбирается авторитарный стиль управления. Руководители решают все самостоятельно без привлечения сотрудников в процесс управления, а сами работники, поэтому вялые, неинициативные, требуют больше времени на выполнение задания, постановки четких задач и требований. В – третьих, ориентация на получение кратковременной выгоды от деятельности в условиях нестабильной экономики. Соответственно, руководители предприятий мало задумываются о дальнейшем развитии на долгосрочную перспективу.

Современный менеджмент должен выявлять творческий потенциал сотрудника, участвующего в производственном процессе. Таким образом, возможно открытие многих новых возможностей не только в практике, но и в научных теориях. Данное направление позволит учебным учреждениям выпускать уже подготовленных специалистов с новым уровнем знаний, что позволит им в дальнейшем делать меньше ошибок в процессе своей деятельности, выполнять ее более качественно и квалифицированно.

В современном мире в условиях постоянно меняющихся социально-экономических и политических ситуаций, глобальных изменений в мировых экономиках огромную роль играют достижения науки. На сегодняшний день российская экономика столкнулась с несколькими проблемами:

- введение санкций странами ЕС;
- падение цен на нефть;
- возрастание уровня инфляции;
- повышение цен на продукцию и услуги.

В подобных условиях государство вынуждено проводить политику импортозамещения, что позволяет развивать собственное производство внутри страны основных видов продукции. В связи с этим именно наука становится одним из основополагающих компонентов для достижения поставленных целей.

Хотелось бы сделать основной упор на особой специфике работы российских предприятий, которая заключается в том, что наши организации развиваются по своему собственному сценарию. Они перенимают положительный опыт своих западных коллег по бизнесу. Но, все же, у наших российских предприятиях уже выработан собственный стиль управления, который непосредственно создается руководителями (менеджерами) и конечно же самими работниками. В системе управления таких организаций огромное влияние уделяется человеческим взаимоотношениям, как в коллективе, так и за его пределами. Именно данный аспект развития в менеджменте позволяет российским предприятиям быть независимыми и профессиональными на рынке.

Огромное влияние на реформирование российской системы управления предприятием продолжают оказывать такие факторы, как:

- высокий уровень инфляции и безработицы в стране;
- низкая платежеспособность многих организаций;
- экономическая и политическая нестабильность в стране;
- незащищенность предпринимателей от криминальных структур, высокий уровень криминализации экономики;
- несовершенная и нестабильная законодательная и нормативная база функционирования экономики;
- коррупция органов власти в сфере регулирования экономики;
- неразвитость рыночных отношений, инфраструктуры рынка, информационной среды в стране.

Учитывая вышеперечисленные факторы, все это не способствует возникновению привлекательных условий образования и ведения бизнеса, при которых может быть заимствован опыт развитых зарубежных государств, у которых вышеперечисленные факторы экономического, социального и политического характер не стоят столь остро.

Российская система управления предприятием обладает огромным потенциалом, скорее всего даже большим, чем европейская. Но для раскрытия данного высокого потенциала, необходим более высокий уровень подготовки управленцев, знание менеджерами российских законодательных и нормативных актов, конъюнктуры рынка, присутствие норм деловой этики бизнеса, глубоких знаний в сфере экономики, психологии, менеджмента как о науке управления.

Основной проблемой российских предприятий является неэффективный менеджмент, нежелание использования достижений современной мировой практики в области менеджмента. Не многие руководители отечественных предприятий знакомы с американским опытом управления и могут применять его на практике. Конечно же, для более эффективного менеджмента отечественным предпринимателям необходимо использовать наилучшие и современные достижения европейского менеджмента и попытаться применить к российскому бизнесу.

В связи с внедрением в российскую систему управления западноевропейского опыта, меняется и сама процедура к продвижению сотрудников по служебной лестнице. Настал момент, когда наши менеджеры склонны принимать на работу людей со смелыми идеями и готовыми всегда предлагать нетрадиционные способы решения проблем.

Мотивация является сильным стимулом для привлечения настоящего профессионала в свою компанию и это сейчас понимают все российские предприниматели. Также, крупные компании внедряют различные системы поощрения своих работников (материальные премии, бонусы). Все это делает сотрудника быть лояльнее к организации и стимулирует его повышать свой профессиональный уровень.

Менеджмент – это участие в управлении процессами происходящими на предприятии и человеческими отношениями. В системе управления предприятием, выделяют следующие составные части (элементы): мотивация, коммуникация, лидерство, власть, деловая этика, социальная ответственность, совместная деятельность, стиль и другие. Любое управленческое решение в системе менеджмента

предприятия делают любую задачу управленческой. Направление и поведение предприятия зависит от взаимодействия формальных и неформальных групп внутри коллектива, его членов и взаимодействия различных подразделений между собой. Данное поведение должно способствовать эффективному решению любых видов проблем и задач, быть предсказуемым и адекватным. Система менеджмента на предприятии представляет собой взаимодействие индивидов с социумом, которые подвержены влиянию различных факторов социального и индивидуального характера. Основными факторами, определяющими поведение личности, являются: мотивы, интересы, потребности, психологические особенности личности и система управления данной личностью.

В системе российского менеджмента существуют следующие разделы:

- теория менеджмента;
- методология менеджмента;
- технология менеджмента.

Теория менеджмента – это совокупность знаний, понятий, различных факторов, которые влияют на человеческие отношения, как во внутренней, так и во внешней среде. Теоретические знания менеджмента позволяют специалисту функционировать в данной среде, в тоже время находясь в данной обстановке.

Методология менеджмента - это процесс применения знаний, понятий о факторах влияния на человеческие отношения в практической деятельности и перенесением их в теоретическую составляющую.

Технология менеджмента – это совокупность операций для выработки и оказания влияния на сотрудников при решении различных производственных задач и проблем.

Современная экономика зависит от международной обстановки и требует появления корпоративных лидеров, наставников применяющих различные инновации, вынуждая по-новому взглянуть на многие проблемы в системе менеджмента, экономики с учетом определенных противоречий. Поэтому роль менеджмента, как отражение человеческих отношений в коллективах, между подразделениями, между организациями, в управленческих командах будет только возрастать.

Основными вехами современного российского менеджмента является:

- формирование различных правил этической культуры менеджмента, которые могут положительно влиять на эффективность и результативность работы предприятия и менеджеров различных уровней;
- внедрение систем как внутренней, так и внешней безопасности деятельности предприятия;
- внедрение на предприятии различных составных частей систем менеджмента для формирования активной профессиональной составляющей сотрудников, менеджеров и граждан страны;
- внедрение и использование функционального, системного и процессного подходов в управленческой деятельности;
- определение проблемных рыночных условий функционирования и системы менеджмента на предприятии.

В данном этапе развития российской системы менеджмента необходимо проводить сложнейшую и огромную работу в области совершенствования управления предприятием:

- в области теории менеджмента (введение понятий, принципов и законов менеджмента, описание областей их использования для увеличения результативности деятельности системы менеджмента);
- в области методологии менеджмента (понятие основных видов и моделей менеджмента, разработка механизмов их использования в практической деятельности)
- в области технологий менеджмента (описание различных элементов менеджмента в виде операций, позволяющих эффективно их использовать в управлении предприятием).

3. ВЫВОДЫ

Таким образом, можно сделать следующий вывод, что современный российский руководитель должен уметь использовать и внедрять на предприятии различные инструменты системы менеджмента для поддержания нормального психологического климата в коллективе и непрерывного эффективного развития предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

- [1] Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк навсегда. Капитализм и удовольствие. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
- [2] Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: учебник. – М., 2010.
- [3] Чен И., Паеш К., Полредж Э. Вовлеченность менеджеров по качеству в деятельность организации и эффективность управления качеством // Менеджмент качества. 2013. №1.
- [4] Филиппи Э.С., Попович А.М. Взаимосвязь ключевых компетенций и корпоративной социальной ответственности в стратегическом управлении организацией // Вестник Омского университета. Серия Экономика. 2013. №2.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ: СУЩНОСТЬ, БАЗОВЫЕ КАТЕГОРИИ, ВИДЫ

Юлия Безуглова¹, Татьяна Иголкина²

¹Белгородский университет экономики, кооперации и права, Белгород,
РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ, e-mail: alex_bezuglov@inbox.ru

²Белгородский университет экономики, кооперации и права, Белгород,
РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ, e-mail: tatyanka.ru@mail.ru

Аннотация: В статье представлено теоретическое обоснование содержание экономической безопасности, рассмотрены ее базовые категории, в частности, систематизированы угрозы экономической безопасности. В процессе исследования было выявлено два принципиальных подхода к определению сущности экономической безопасности: функциональный и содержательный. Произведена классификация экономической безопасности в зависимости от уровня объекта обеспечения и в разрезе видов.

Ключевые слова: экономическая безопасность, угрозы, объекты безопасности, виды безопасности.

1. ВВЕДЕНИЕ

Исследование разнообразных трактовок экономической безопасности позволило выявить неоднозначное видение ее содержания. В первую очередь, следует отметить, что большинство авторов рассматривают понятие экономической безопасности на уровне страны, т.е. национальную экономическую безопасность. В частности, по мнению Гончаренко Л.П., Акулинина Ф.В., под экономической безопасностью понимается «...состояние экономики, обеспечивающее достаточный уровень социального, политического и оборонного существования и прогрессивного развития Российской Федерации, неуязвимость и независимость ее экономических интересов по отношению к возможным внешним и внутренним угрозам и воздействиям» [Гончаренко и Акулинина, 2016]. Сенчагов В.К. считает, что: «Экономическая безопасность – это не только защищенность национальных интересов, но и готовность и способность институтов власти создавать механизмы реализации и защиты национальных интересов развития отечественной экономики, поддержания социально-политической стабильности общества» [Сенчагов, 2010].

ECONOMIC SECURITY: BASIC CATEGORIES AND TYPES OF SECURITY

Yulia Bezuglova¹, Tatiana Igolkina²

¹*Belgorod University of Economics, Cooperation and Law, Belgorod,
RUSSIAN FEDERATION, e-mail: alex_bezuglov@inbox.ru*

²*Belgorod University of Economics, Cooperation and Law, Belgorod,
RUSSIAN FEDERATION, e-mail: tatyanka.ru@mail.ru*

Abstract: *The article presents theoretical substantiation of the content of economic security, it is considered the base category, in particular, systematic threats to the economic security. In the course of the research revealed two General approaches to definition of essence of economic security: function and content. The classification of economic security, depending on object level security and in terms of species.*

Keywords: *economic security, threats, security, types of security.*

2. ОСНОВНОЙ ТЕКСТ

Лелюхин С.Е., Коротченко А.М., Данилова У.В. полагают, что: «Экономическая безопасность государства – это такое состояние национального хозяйственного комплекса, при котором сохраняется способность к его развитию и адаптации в изменяющихся условиях производства и обмена товаров и услуг, вызванных существенным внутренним или внешним деструктивным воздействием, и обеспечивается социальная и политическая стабильность общества» [Лелюхин, Коротченко, Данилова, 2016].

По мнению Рубанова В.В., рассматриваемая категория представляет собой «...способность национальной экономики обеспечивать благосостояние нации и стабильность внутреннего рынка независимо от действия внешних факторов» [Рубанов, 1991].

Ряд других исследователей определяют понятие экономической безопасности относительно любой экономической системы независимо от ее уровня: национального, регионального или локального. Так, Абалкин Л.И. под экономической безопасностью понимает «...состояние экономической системы, которое позволяет ей развиваться динамично, эффективно и решать социальные задачи и в котором государство имеет возможность вырабатывать и проводить в жизнь независимую экономическую политику» [Абалкин, 1997]. По мнению Тамбовцева В.Л., экономическая безопасность – это «... совокупность свойств состояния производственной подсистемы, обеспечивающих возможность достижения целей всей системы» [Тамбовцев, 1995].

Проведенный обзор определений и трактовок экономической безопасности, позволяет выявить два похода к раскрытию ее содержания: содержательный и функциональный [Карзаева, 2017].

При содержательном подходе под экономической безопасностью понимается такое состояние экономической системы, при котором возникшие опасности и реализованные угрозы не приведут к катастрофическим рискам разрушения системы. В данном случае экономическая безопасность рассматривается как неотъемлемая характеристика экономической системы, под которой понимается любой хозяйствующий субъект или их множество. При этом следует отметить, что обязательными характеристиками экономической системы любого уровня являются ее устойчивость, независимость и способность к развитию. Поэтому можно сделать вывод о содержании экономической безопасности как состоянии экономической системы любого уровня, определяемом совокупностью условий и факторов ее функционирования, которое обеспечивает ее независимость, стабильность, устойчивость и способность к развитию.

При функциональном подходе под экономической безопасностью понимается система, контролирующая опасности и угрозы, предотвращающая или минимизирующая риски с целью сохранения жизненно важных свойств экономической системы: целостности, стабильности, устойчивости, независимости и способности к развитию. Функциональный подход в отличие от содержательного, предполагает существование самостоятельной системы безопасности, целью функционирования которой является поддержание и сохранение жизненно важных свойств экономической системы. В рамках данного подхода, целесообразно выделить

функции, которые призвана реализовать система экономической безопасности:

- определение состава внешних и внутренних угроз безопасности экономической системы;
- определение качественных индикаторов и количественных показателей состояния экономической системы;
- разработка и реализация инструментов и способов обеспечения экономической безопасности гражданину, хозяйствующему субъекту, региону, отрасли, государству [Карзаева, 2017].

Таким образом, проведенное исследование содержания экономической безопасности позволяет нам сформулировать ее определение. По нашему мнению, под экономической безопасностью следует понимать характеристику состояния экономической системы любого уровня, которая обладает относительной стабильностью и независимостью, способна адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, обладает запасом ресурсов для реализации превентивных мер по отношению к возможным угрозам и рискам.

Нельзя не обратить внимание на определенные базовые категории, присущие практически всем трактовкам экономической безопасности. В частности, система данных категорий включает целостную совокупность взаимосвязанных терминов. Во-первых, это собственно опасность, под которой можно понимать вероятность негативного воздействия на определенный объект. Источниками опасности являются условия и факторы, обладающие деструктивной природой. Опасность подразделяется на реальную и потенциальную. Во-вторых, исходя из нацеленности и значения субъективного фактора, в генезисе отрицательных предпосылок выделяют понятия риска и угрозы. При этом под риском подразумевается возможность отрицательных последствий функционирования самого субъекта. Угроза – конкретная и непосредственная форма опасности либо комплекс предпосылок и факторов, создающих опасность интересам общества, государства, индивида.

Перечень возможных угроз экономической безопасности отражен на рисунке 1.

Формат нашего исследования предполагает изучение видов экономической безопасности. Выше отмечалось, что экономическая безопасность может быть определена в связи с уровнем объекта, по отношению к которому она рассматривается. В этой связи, считаем необходимым пояснить, что среди уровней обеспечения экономической безопасности мы выделяем международный уровень или глобальный (мегауровень), национальный (макроуровень), региональный или отраслевой (мезоуровень) и уровень хозяйствующего субъекта (микроуровень), уровень отдельного индивида. Отметим, что в литературных источниках нет единого мнения по поводу масштабов уровней обеспечения экономической безопасности. Так, Карзаева Н.Н., предлагает выделять четыре уровня объектов экономической безопасности: экономика страны в целом, экономка регионов и отраслей, хозяйствующие субъекты и уровень человека, гражданина [Карзаева, 2017]. С перечисленными уровнями мы согласны, однако нельзя не выделить международный уровень экономической безопасности, который, по нашему мнению, является в данной структуре так называемым мегауровнем или глобальным. Данный уровень нельзя не учитывать, что подтверждают исследования других авторов: Манохиной Н.В. [Манохина, 2016], Гончаренко Л.П., Акулининой Ф.В. [Гончаренко и

Акулинин, 2016].

Кроме того, помимо группировки в зависимости от уровня объекта обеспечения экономической безопасности можно выделить ее классификацию по видам: инновационная, финансовая, энергетическая, оборонная, промышленная, информационная, продовольственная [Манохина, 2016].

Отметим, что в современных условиях для национального уровня экономики становится важнейшей инновационной безопасность, под которой понимается такое состояния защищенности экономики, которое обеспечивало бы конкурентоспособность результатов НИОКР и выпускаемой продукции на отечественном и мировом рынках, способность экономики обеспечивать устойчивое развитие на глобальных рынках.

Финансовая безопасность является частью экономической и, в целом, национальной безопасности. Под финансовой безопасностью понимается такое состояние финансово-банковской системы, при котором государство может в определенных пределах гарантировать общекономические условия функционирования государственных учреждений власти и рыночных институтов. Основными структурными звенями финансовой безопасности для России являются следующие: федеральный бюджет, бюджеты регионов, консолидированный бюджет, финансовый рынок, государственный долг, платежный баланс.

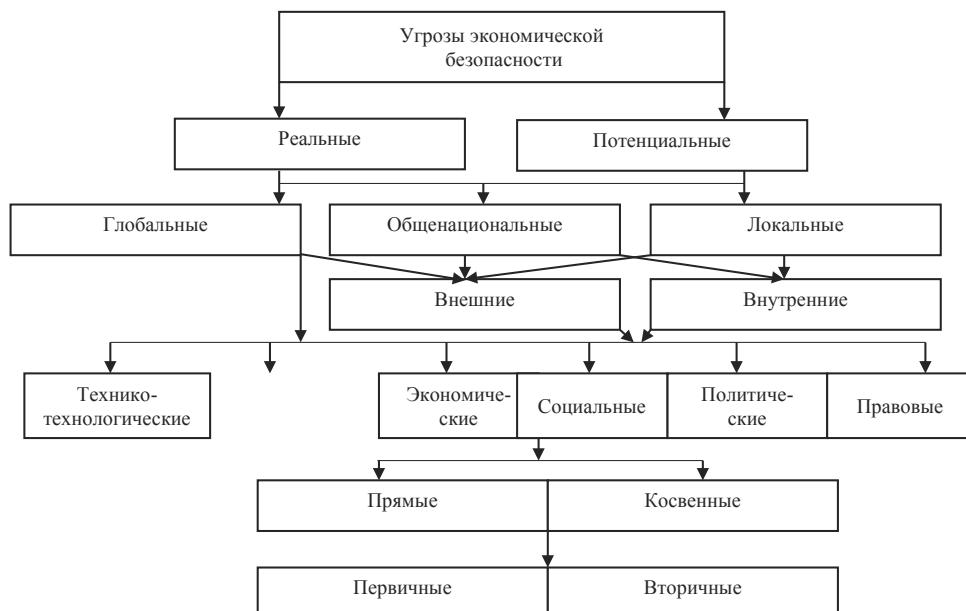


Рисунок 1: Угрозы экономической безопасности

Энергетическая безопасность и целесообразность ее выделения в специальный раздел экономической безопасности обусловлено тем, что безопасное состояние

отечественной экономики во многом определяется состоянием топливно-энергетических отраслей, которые производят около 40% от всех доходов федерального бюджета и более 40% всего экспорта.

Оборонная безопасность отражает характеристику состояния армии и военно-промышленного комплекса, их боеготовность к отражению внешних угроз.

Промышленная безопасность – это состояние промышленного комплекса, его способности к поддержанию экономической и национальной безопасности в целом при самом неблагоприятном развитии международной ситуации и угрозах понижения геополитического статуса России.

Продовольственная безопасность – такое состояние экономики, в том числе АПК, при котором население обеспечено соответствующими ресурсами, потенциалом и гарантиями и без уменьшения государственного продовольственного резерва независимо от внешних и внутренних условий удовлетворяются его потребности в продуктах питания в соответствии с физиологическими нормами.

Информационная безопасность представляет собой защищенность информационных систем и информационных ресурсов от внешних и внутренних угроз, затрудняющих процесс эффективного использования информации гражданами, государством и обществом.

Экологическая безопасность – это совокупность мер, нацеленных на обеспечение экологической безопасности личности, общества и государства от возможных либо реальных угроз, которые являются результатом антропогенного влияния на окружающую среду, а также от стихийных бедствий и катастроф.

Виды экономической безопасности представлены на рисунке 2.

Экономическая стабильность и развитие экономических систем определяются во многом состоянием и соотношением пяти составляющих: природных, материальных, трудовых, финансовых ресурсов и технологии. Экономическая безопасность обусловлена не только угрозами, присущими непосредственно ресурсными и технологическими составляющими экономики. С одной стороны, на нее оказывают как непосредственное, так и опосредованное влияние прочие условия функционирования: политические, социальные, культурные и пр. При этом отсутствие природных ресурсов не ограничивает возможности экономического роста (Израиль, Япония). С другой стороны, экология регионов оказывает влияние на технологические процессы.

Очевидны зависимость экономики как страны, так и регионов, отдельных субъектов экономики от демографической ситуации. Если отсутствие трудовых ресурсов не позволяет расширять производство, то резкий рост населения является причиной увеличения безработицы и, как следствие, снижения уровня жизни населения и потребления.

Экономическое развитие определяется также социальными факторами, среди которых можно выделить уровень образования, преступности, особенно коррупции, которые оказывают влияние на кадровую безопасность и, как следствие, на экономическую.

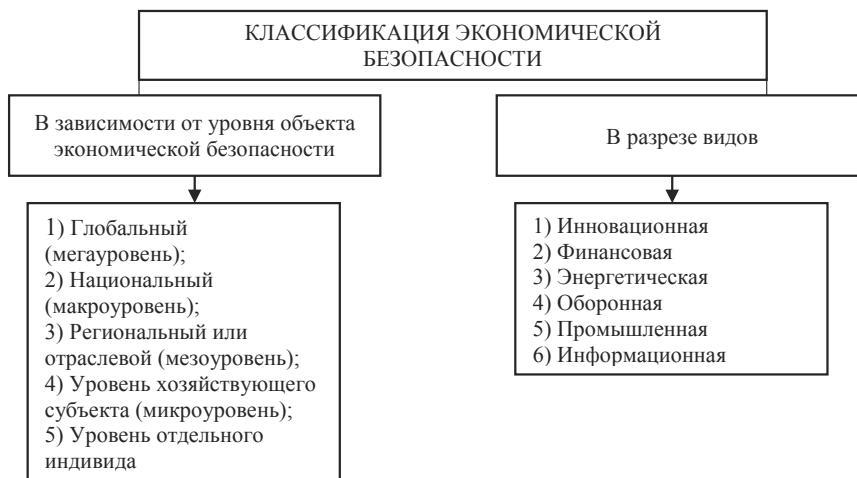


Рисунок2: Классификация экономической безопасности

3 ВЫВОДЫ

Таким образом, проведенное исследование позволяет резюмировать ряд выводов. Экономическая безопасность представляет собой сложное, многогранное явление. Применимость данной категории возможна на всех уровнях иерархии экономических систем: от глобального международного до уровня конкретного индивида. В рамках нашего исследования под экономической безопасностью мы понимаем характеристику состояния экономической системы любого уровня, которая обладает относительной стабильностью и независимостью, способна адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, обладает запасом ресурсов для реализации превентивных мер по отношению к возможным угрозам и рискам. В процессе исследования было выявлено, что содержание экономической безопасности определяется на основе содержательного и функционального подходов, отличие которых состоит в понимании экономической безопасности при функциональном подходе как самостоятельной системы. В ходе изучения видового разнообразия экономической безопасности было определено, что ее можно классифицировать на основе двух признаков: в зависимости от уровня объекта экономической безопасности и в разрезе видов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

- [1] Абалкин, Л.И. (1997) Экономическая безопасность России, Социально-политический журнал, № 5, с. 3-5.

- [2] Гончаренко, Л.П., Акулинин, Ф.В.(2016) Экономическая безопасность, Юрайт, Москва.
- [3] Карзаева, Н.Н. (2017) Основы экономической безопасности, ИНФРА-М, Москва.
- [4] Лельюхин, С.Е., Коротченко, А.М., Данилова, У.В. (2016) Экономическая безопасность в предпринимательской деятельности, Проспект, Москва.
- [5] Манохина, Н.В. (2016) Экономическая безопасность, ИНФРА-М, Москва.
- [6] Рубанов, В.В. (1991) Безопасность – лозунги, теория и политическая практика, Российский экономический журнал, № 17, с. 31-41.
- [7] Сенчагов, В.К. (2010) Мировой финансовый кризис и экономическая безопасность России. Анализ, проблемы и перспективы, Экономика, Москва.
- [8] Тамбовцев, В.Л. (1995) Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура, проблемы, Вестник МГУ, Сер. 6, № 3, с. 3.

UVOĐENJE SISTEMA ENERGETSKOG MENADŽMENTA I INFORMACIONOG SISTEMA ZA POVEĆANJE ENERGETSKE EFIKASNOSTI

**Irena Canić¹, Radoje Cvejić², Maja Lazić³, Srećko Stamenković⁴,
Dragan Nikolić⁵**

¹ Fakultet primenjenih nauka, Niš, SRBIJA, e-mail: irennastojanov@gmail.com

² Fakultet za strateški i operativni menadžment, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd, SRBIJA, e-mail: radoje.cvejic@fsom.edu.rs

³ Fakultet primenjenih nauka, Niš, SRBIJA, e-mail: lazic.maya@gmail.com

⁴ Fakultet primenjenih nauka, Niš, SRBIJA, e-mail: srecko@ihrms.rs

⁵ Fakultet primenjenih nauka, Niš, SRBIJA, e-mail: dakinika07@gmail.com

Apstrakt: U radu je izvršena analiza sistema energetskog menadžmenta u Republici Srbiji. Praćeni su aktuelni projekti koji doprinose strategiji razvoja energetike, uz sagledavanje zakonodavnog okvira koji definiše ovu oblast. Takođe, rad istražuje i analizira informacioni sistem energetskog menadžmenta kao sistema projektovanog na platformi relacione baze podataka i web arhitekture, u cilju postizanja energetske efikasnosti i nezavisnosti.

Ključne reči: sistem energetskog menadžmenta, informacioni sistem, energetska efikasnost.

1. UVOD

Sistem energetskog menadžmenta predstavlja nezamenljivu podršku energetskoj efikasnosti. Omogućava organizovano, analitično i sistematično praćenje i izveštavanje o potrošnji energetskih resursa, sa ciljem postizanja značajnih ušteda, sa akcentom na upotrebi obnovljivih izvora energije.

Sistem menadžmenta energijom – ISO 50001, proizišao je iz potrebe obezbeđenja održivog razvoja i zaštite životne sredine. Ovaj standard je specifičan po indikatorima praćenja energetske efikasnosti.

Preciznosti u odlučivanju i mogućnostima za komparativnu analizu značajno doprinosi uvođenje informacionog sistema za energetski menadžment, kao softverske aplikacije,

INTRODUCTION OF ENERGY MANAGEMENT SYSTEM AND INFORMATION SYSTEM IN ORDER TO INCREASE ENERGY EFFICIENCY

**Irena Canić¹, Radoje Cvejić², Maja Lazić³, Srećko Stamenković⁴,
Dragan Nikolić⁵**

¹*Faculty of Applied Sciences, Nis, SERBIA, email: irennastojanov@gmail.com*

²*Faculty for Strategic and Operational Management, University “Union - Nikola Tesla”, Belgrade, SERBIA, e-mail: radoje.cvejic@fsom.edu.rs*

³*Faculty of Applied Sciences, Nis, SERBIA, email: lazic.maya@gmail.com*

⁴*Faculty of Applied Sciences, Nis, SERBIA, email: srecko@ihrms.rs*

⁵*Faculty of Applied Sciences, Nis, SERBIA, email: dakinika07@gmail.com*

Abstract: This paper analyzes the energy management system in the Republic of Serbia. The current projects that contribute to the energy strategy development is observed, with consideration of the legal framework that defines this area. Also the project investigates and analyzes the information energy management system as well as the system designed on the platform of relational databases and web architecture, to achieve energy efficiency and independence.

Keywords: energy management system, information system, energy efficiency.

u vidu svojevrsnog alata, za prikupljanje informacija, formiranje relacionih baza podataka, analizu podataka, formiranje registra energenata, dobavljača energenata i drugih važnih karakteristika.

Informacioni sistem za energetski menadžment (ISEM) predstavlja potporu sistemu energetskog menadžmenta (SEM) i može predstavljati osnovu formiranja politika i strategija usmerenih na povećanje energetske efikasnosti.

2. ZNAČAJ UVODENJA SISTEMA ENERGETSKOG MENADŽMENTA (SEM)

Standard ISO 50001 – Sistem menadžmenta energijom (Energy Management System), ubraja se u najnovije standarde iz oblasti sistema menadžmenta. U Republici Srbiji je usvojen kao SRPS EN ISO 50001:2012, koji je identičan sa standardom SRPS EN ISO 50001:2011. Objavljen je u službenom glasniku 80/12, 25.07.2012.

„Ovaj međunarodni standard specificira zahteve koji mogu da se primene na korišćenje i potrošnju energije, uključujući i merenje, dokumentovanje, izveštavanje, projektovanje, metode za nabavku opreme, sisteme, procese i osoblje koje doprinosi energetskoj performansi.“ [1]

Standardom se definiše kako će se i pod kojim uslovima sprovoditi energetski menadžment.

Suština energetskog menadžmenta je u upravljanju proizvodnjom, nabavkom i potrošnjom energije.

Zasniva se na definisanju mera, sprovođenju mera, provere onoga što je sprovedeno i nastojanju da se radi na kontinuiranom unapređenju. Na taj način postojanje zaokruženog procesa dovodi do stvaranja spirale unapređenja energetske efikasnosti.

Strategijom razvoja energetike Republike Srbije do 2025. godine sa projekcijama do 2030. godine, sagledana je energetika kao ključni činilac promena na ekonomskom planu, uz sagledavanje strukture energetskih rezervi fosilnih goriva sa njihovim karakteristikama. U strategiji je stavljena akcenat na značaju korišćenja obnovljivih izvora energije. „Ukupan tehnički raspoloživ potencijal obnovljivih izvora energije u Republici Srbiji se procenjuje na 5,65 miliona ten godišnje. Od ovog potencijala već se koristi 1,054 miliona ten biomase (najvećim delom kao ogrevno drvo) i 909 hiljada ten hidroenergije.“ [2]

Strategijom razvoja energetike predviđena su dva scenarija, pri čemu se za oba predviđa povećanje učešća obnovljivih izvora energije u bruto finalnoj potrošnji za približno 30% do 2020. godine.

U cilju podrške uvođenju sistema energetskog menadžmenta, program Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP) i Ministarstvo rудarstva i energetike pokrenuli su projekat pod nazivom: „Uklanjanje prepreka za promovisanje i podršku sistemu energetskog menadžmenta u opštinama u Srbiji.

Ukupna vrednost ovog petogodišnjeg projekta iznosi 22 miliona dolara.“ [3]

Finansijeri su: Globalni fond za životnu sredinu (GEF), UNDP kao direktni, dok sufinansiranje obezbeđuju srpske institucije, Japanska organizacija za međunarodnu saradnju i Nemačka razvojna banka.

Ciljevi projekta su smanjenje emisije gasova sa efektom staklene bašte, povećanje energetske efikasnosti i uštede energije uz porast zadovoštva građana manjim iznosima na računima za utrošak energije.

3. INFORMACIONI SISTEM ZA ENERGETSKI MENADŽMENT (ISEM)

Informacioni sistem za energetski menadžment predstavlja web aplikaciju koja uključuje i bazu. Prilagođen je uslovima u Republici Srbiji i predstavlja obavezan alat za menadžere u opštinama. Ova softverska aplikacija je propisana kao alat za energetski menadžment. Informacioni sistem za energetski menadžment omogućava prikupljanje i praćenje podataka o potrošnji i troškovima za energiju. Koncept sistema je veoma prilagodljiv. Ima funkciju baze podataka ali i sredstva za analizu podataka. Omogućava formiranje registra i njihovih karakteristika (konstruktivne karakteristike, lokaciju, projektnu dokumentaciju i ostale), registre potrošnje energije, formiranje registra dobavljača enerenjata i registra enerenjata.

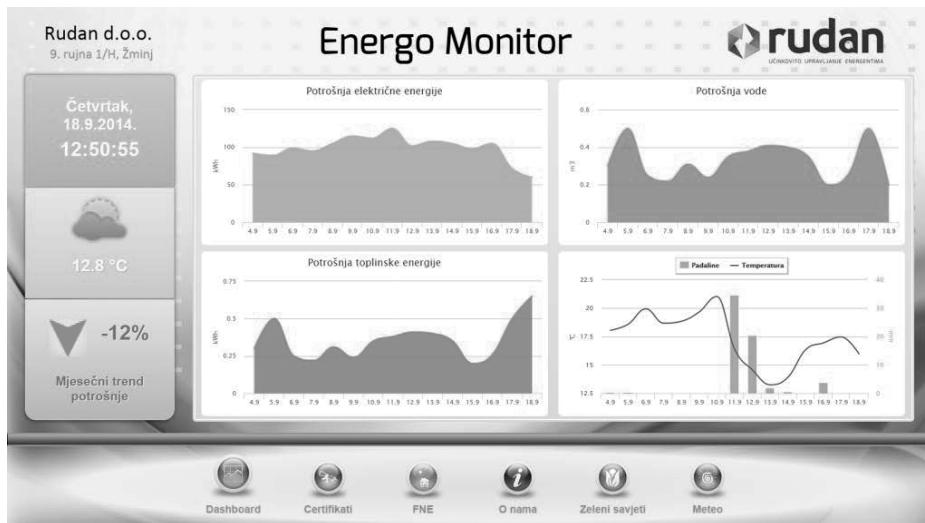
Informacioni sistem za energetski menadžemnt (ISEM) predstavlja odličnu podršku kreatorima energetskih politika i energetskih strategija u procesu donošenja adekvatnih odluka i mera kao i dobijanje povratnih informacija o uticaju sprovedenih mera i postignutim rezultatima. Posedovanje uporednih podataka o potrošnji i konstruktivnim karakteristikama mogu se identifikovati projekti energetske efikasnosti i omogućiti njihova priprema na odgovarajući način.

U prostorijama Privredne komore Srbije, u holu, postavljen je Energo Monitor (ekran) kako bi se ukazalo na značaj energetske efikasnosti i podigla svest zaposlenih i posetioca o toj temi. Na monitoru se mogu uporedno pratiti podaci za godišnju, mesečnu, dnevnu i satnu potrošnju. Može se istovremeno pratiti potrošnja vode, električne energije, potrošnja toplotne energije, vremenski uslovi, temperatura u formi dijagrama i dr. Predstavlja efikasan alat koji je nastao po osnovu potreba klijenata da mogu u bilo kom trenutku pratiti potrošnju enerenjata, dok je dodatni motiv pojedinaca pokazivanje rezultata uspešne upotrebe enerenjata u skladu sa savremenim potrebama. Dizajniranje monitora zavisi od individualnih potreba i očekivanjima korisnika.

„Informacioni sistem za energetski menadžment (ISEM) je internet aplikacija, odnosno korisnički program koji služi kao osnovni alat za podršku sistemu energetskog menadžmenta (SEM). Projektovan je na platformi relacione baze podataka i web aplikacije.“[4]

Primena sistema započela je od zgrada pa se može reći da je projekat započeo energetskom efikasnošću u zgradarstvu. Centralna baza nalazi se na serveru Ministarstva energetike. Pored monitoringa potrošnje, u bazu se unose i ostali relevantni podaci o zgradama (građevinske karakteristike objekta, tehnički sistemi u objektu, način korišćenja zgrade, servisi u zgradi itd.). Krajnji korisnici ISEM-a su energetski menadžeri i tehnička lica iz velikih zgrada kojima ISEM služi prvenstveno za nadzor potrošnje u javnim objektima. Viši nivo korisnika su donosioci odluka na nivou lokalne samouprave i ministarstva kojima služi za donošenje odluka o pokretanju projekata EE, definisanje planova i programa ili vođenje politike energetske efikasnosti.

I u industriji Srbije počelo je uvođenje sistema energetskog menadžmenta i najpre će biti obuhvaćeni najveći potrošači - kompanije koje troše više od 2.500 tona ekvivalentne nafte, što je istaknuto na seminaru „Početak primene sistema energetskog menadžmenta u svim sektorima potrošnje energije u Republici Srbiji i obaveze budućih obveznika sistema“ u Privrednoj komori Srbije.



Slika 1. Energo Monitor

Izvor: www.rudan.com

4. UVODJENJE SISTEMA ENERGETSKOG MENADŽMENTA

Najveće obaveze jedinica lokalnih samouprava je da dostavljaju godišnje izveštaje o potrošnji primarne energije na nivou cele opštine, Ministarstvu ratarstva i energetike, da imenuju energetskog menadžera (najmanje jednog), da dostavljaju kratkoročne i dugoročne planove o merama energetske efikasnosti koje sprovode. Da bi neko bio imenovan za energetskog menadžera potrebno je da ima položen ispit za energetskog menadžera iz oblasti opštinske energetike i da posede licencu za energetskog menadžera. Za uspešno uvođenja sistema energetskog menadžmenta veoma je važan odgovarajući zakonski okvir koji definije ovu oblast. U okviru istraživanja koje je sprovedeno u periodu od marta do novembra 2011. godine uz podršku EFB/NEF (European Fund for the Balkans / The Network of European Foundations for Innovative Cooperation), predmet istraživanja je bio pravni i strateški okvir za mere iz oblasti energetske efikasnosti, institucionalni okvir, upravljanje energijom i energetska efikasnost na lokalnom nivou u Srbiji, lokalni institucionalni okvir i prisutnost energetske efikasnosti u lokalnim planskim dokumentima, dobri primeri energetskog menadžmenta iz Evropske unije uz davanje preporuke za centralni i lokalni nivo vlasti.

„Čini se da je u ovom trenutku za masovniju primenu energetskog menadžmenta na lokalnom nivou potrebno doneti zakon kojim bi ovo pitanje bilo regulisano, te je zbog toga potrebno podržati nastojanja Ministarstva infrastrukture i energetike da kroz Zakon o racionalnoj upotrebi energije postavi osnove ovog sistema. Konačno, potrebno je i dalje koristiti spoljnu pomoć koja se može obezrediti kroz različite evropske i programe drugih međunarodnih organizacija, kako bi se u opštinama u Srbiji razvili modeli upravljanja energijom.” [5]

Brojne zakonske obaveze u oblasti energetike zahtevaju ozbiljan i sistematski pristup lokalne samouprave. Potreban je energetski menadžment koji bi se u kontinuitetu i na adekvatan način bavio lokalnom energetikom, a u cilju obezbeđivanja finansijskih sredstava za projekte lokalne samouprave i smanjenja troškova za energiju i energente.

Sprovođenje energetske politike na lokalnom nivou, a to je pre svega promovisanje i sprovođenje mera energetske efikasnosti i povećanje korišćenja obnovljivih izvora energije i novih energetskih tehnologija, uz uvažavanje zaštite životne sredine, neophodno je izgraditi adekvatne kapacitete na lokalnom nivou. Dakle, potrebno je uspostaviti saradnju sa ostalim članovima sistema energetskog menadžmenta opštine (koji treba formirati), kao i drugim opštinskim organima, višim državnim instanicama i dr. Neophodno je i permanentno usavršavanje u oblasti energetskog menadžmenta i energetskog planiranja na opštinskom nivou.

Ključna dokumenta koje je Ministarstvo rударства i energetike podržalo kao regulatorični okvir, obuhvataju Zakon o energetici, koji je donela Narodna skupština Republike Srbije, na Dvanaestoj sednici Drugog redovnog zasedanja u 2014. godini, 29. decembra,[6] i Zakon o efikasnem korišćenju energije („Službeni glasnik RS“, broj 25/2013), koji je donela Narodna skupština Republike Srbije na Prvoj sednici Prvog redovnog zasedanja u 2013. godini, 15. marta.[7]

Energetski menadžment je definisan sistem koji podrazumeva niz aktivnosti koje treba ispoštovati kako bi se doprinelo efikasnom korišćenju energetika i uštedama po osnovu racionalnog upravljanja energijom.

Koraci uspostavljanja energetskog menadžmenta u gradovima su:

1. Odluka o energetskom menadžmentu.
2. Formiranje tima i otvaranje kancelarije za energetski menadžment.
3. Edukacija i trening tima.
4. Energetski menadžment – kontinuirano praćenje potrošnje energije, analiza, izveštavanje i delovanje.
5. Lokalno energetsko planiranje – integracija kancelarije za energetski menadžment u razvojne procese.
6. Otvaranje info centara.
7. Informisanje i edukacija građana. [8]

4. ZAKLJUČAK

U Srbiji je u toku kampanja kojom se nastoji podići javna svest i svest donosioca odluka o važnosti energetskog menadžmenta. Od uvođenja sistema energetskog menadžmenta (SEM) podržanog informacionim sistemom za energetski menadžment (ISEM) očekuje se smanjenje emisije gasova sa efektom staklene bašte, povećanje energetske efikasnosti, uštede u energiji, zadovoljstvo građana manjim dugovanjima po osnovu mesečnih računa ali i nastojanje da se odgovori obavezi koju smo preuzeli prema Energetskoj zajednici a to je smanjenje potrošnje energije za 9% do 2018. god.

„Oblasti rada Energetske zajednice su: staranje o ostvarivanju ugovornih obaveza, električna energija, gas, investicije, sigurnost snabdevanja, obnovljivi izvori energije, energetska efikasnost, zaštita životne sredine, konkurenčija, socijalna pitanja, nafta, kao i rešavanje sporova nastalih u vezi s Ugovorom. Radom tela EnZ Srbija utiče na energetsku politiku regiona.“ [9]

Sve mere energetske efikasnosti treba da doprinesu opšem cilju koji se ogleda u smanjenju budžetskog izdavanja za ovu oblast. U daljem periodu neophodno je raditi na aktivnom informisanju o značaju ove teme uz stavljanje akcenta na obrazovanje tehničkih lica na nivou opštine, u stručnim školama i dr., u cilju postizanja energetske i troškovne efikasnosti.

Interes Republike Srbije od poštovanja mera energetske efikasnosti, se posebno može ogledati u smanjenju uvozne zavisnosti u energetici i velikoj podršci razvoju industrije koja doprinosi očuvanju neobnovljivih resursa. U savremenim uslovima poslovanja povećanje energetske efikasnosti nije trošak, ni za državu, ni za industrijska preduzeća, već je biznis koji donosi značajan prihod i može se posmatrati kao dugoročna investicija.

LITERATURA

- [1]. Institut za standardizaciju Srbije, SRPS EN ISO 50001:2012, <http://www.iss.rs>.
- [2]. *Strategija razvoja energetike Republike Srbije do 2025 . godine sa projekcijama do 2035. godine*, Beograd 2014.
- [3]. Program Ujedinjenih nacija za Srbiju, Projekat: „Uklanjanje prepreka za promovisanje i podršku sistemu energetskog menadžmenta u opštinama u Srbiji”, Beograd 2015.
- [4]. Sistem energetskog menadžmenta u opštinama, *Priručnik za korisnika*, Beograd 2015.
- [5]. PALGO centar, *Uvođenje energetskog menadžmenta u gradove i opštine u Srbiji*, Beograd 2011.
- [6]. Zakon o energetici („Službeni glasnik RS“, br. 145/2014).
- [7]. Zakon o efikasnom korišćenju energije („Službeni glasnik RS“, broj 25/2013).
- [8]. „Izgradnja kapaciteta za energetski menadžment u gradovima“, Inicijativa glavnih gradova, U susret ciljevima Sporazuma gradonačelnika EU, Sarajevo 2010.
- [9]. *Vodič kroz pregovore Srbije i Evropske unije*, Kancelarija za evropske integracije Vlade Republike Srbije, <http://euinfo.rs/plac2/eu-poglavlja/poglavlje-15-energetika/>.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СИСТЕМА В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ ЛИДЕРОВ РЕГИОНАЛЬНОЙ АДМИНИСТРАТИВНО-ПОЛИТИЧЕСКОЙ ЭЛИТЫ РОССИЙСКОГО СЕВЕРА И ЧАСТИ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ

Анна Чарина

ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и
управления», Сыктывкар, Республика Коми, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ,
e-mail:Charina_am@mail.ru

Аннотация: Современное российское общество четко формулирует требования к профессио-
нализму правящих элит, эффективности их управления. Цель исследования - анализ роли
образования в системе функционирования лидеров региональной административно-полити-
ческой элиты.

Ключевые слова: образование, элитаризм, элиты, компетентность, власть, профессионализм,
лидерство.

1. ВВЕДЕНИЕ

Элита, будучи избранным слоем общества, в условиях современного развития представляет весьма сложное явление. Политическая элита представляет собой социальную группу, занимающую руководящее положение в социально-политических институтах общества. Особенностью политической элиты является реальная возможность принимать и влиять на принятие общегосударственных решений.

Следует отметить, что современная политическая элита сформировалась в значительной мере на основе прежней партийно-государственной номенклатуры. В истории российского государства до 90-х годов доминирующее положение занимали политico-административные элиты - социально-управленческий слой, образованный высшим чиновничеством. Советская элита представляла собой

EDUCATIONAL SYSTEM IN THE COURSE OF LEADERS' TRAINING OF REGIONAL ADMINISTRATIVE-POLITICAL ELITE OF THE RUSSIAN NORTH AND THE PART OF ARCTIC AREA

Anna Charina

Komi republican academy of state service and administration, Syktyvkar, Republic of Komi, RUSSIAN FEDERATION, e-mail: Charina_am@mail.ru

Abstract: Contemporary Russian society clearly defines requirements to the ruling elite professionalism, and their managerial efficiency. The purpose of the research is to analyze the role of education in leaders' functioning of the regional administrative-political elite.

Keywords: education, elitism, elite, competence, power, professionalism, leadership.

правящий слой, сформированный номенклатурной системой рекрутования. Во времена правления Брежнева быстро возрастает и становится существенной роль технократии. Это означает преобладание в системе правящей элиты высших функционеров производства и научно-технической сферы, что вело к формированию технократического стиля и подходов к социальному управлению. Процент лиц, имеющих высшее образование в целом по эlite, составлял в данный период времени 81,4 %.

С 90-х годов 20 века происходят изменения в составе правящих элит. С перестройкой политической системы, начатой «горбачевской» элитной группой произошел переход от системы программно-целевого управления к социально-представительскому, который призван был реализовать социально-экономические интересы разных слоев и групп населения. В результате социально-классовая структура трансформировалась в стратификационную систему, включающую массовый, средний и высший слои. Формирование представительной демократии способствовало освобождению от давления прежней идеологии, а это в дальнейшем привело к частичной потереполитического управления, что способствовало системному кризису общества. Изменения, произошедшие в политической жизни, существенно затронули и политическую элиту. В связи с этим происходит некоторая дифференциация в элитных группах. Формируется новая политическая элита, к которой предъявляются новые критерии - происходят изменения в образовательном, возрастном и профессиональном плане. В возрастном плане политическая элита стала моложе на 10 лет, а ее образовательный статус поднялся до 84,1 % лиц, имеющих высшее образование. В профессиональном направлении произошли изменения в пользу юридических, экономических и политологических наук.

В современной России четко прослеживается преемственность старой и новой элиты. Она включается в современную элиту в качестве ее части. Это происходит в результате нехватки в рядах современной элиты профессионалов, владеющих знаниями для управления обществом. Идеология новой элиты - это модернизация взорения прошлых лет, которые бессознательно усвоены в силу ее слабости.

2. ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СИСТЕМА В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ ЛИДЕРОВ

На современном этапе политического развития формируются новыетребования к профессионализму правящих групп, эффективности их управления, а также наличию у них нравственного и интеллектуального уровня. Состояние кадрового потенциала и система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в настоящее время становится одной из важнейших проблем, связанных с развитием политической элиты. Отчасти это связано тем, что в стране, где аккумулировалась долгое время идеология переходной рыночной трансформации, общество требует, наконец, предъявить результаты этих преобразований, и желательно позитивных. В связи с этим усиливаются требования к эффективности управления, а значит и к уровню профессионально-управленческого потенциала политической элиты.

Опыт последних лет показывает, что профессиональный уровень политической

элиты как на высшем уровне (властвующая элита), так и снизу (местная элита) не соответствует требованиям современных политических реалий. Отсутствуют необходимые знания и профессиональные навыки, что ведет к относительно низкой эффективности управленческих решений, и приводит к потере авторитета современной политической элиты, как властвующей, так и региональной, в глазах общества.

Следует отметить, что современный элитарный слой характеризуется ограниченностью и узостью интересов, его неподготовленностью к решению важнейших задач национального развития. При этом до настоящего времени не выработаны общие подходы к процессу подготовки государственных и муниципальных кадров.

Важным тормозом профессионального развития российской элиты, формирования ее нового качественного состояния является ее групповая сплоченность, монополизация властных функций узким кругом лиц. Элитарность современного общества – доказанный факт. Следует отметить, что для демократического общества результативнее будет не борьба с элитарностью, а формирование наиболее подготовленной в профессиональном, нравственном плане политической элиты, обеспечение ее социальной представительности, что будет препятствовать ее возвращению в замкнутую господствующую привилегированную касту. Оздоровление современной политической элиты возможно, на наш взгляд, путем постепенного отхода от системы рекрутования элит на основе кланово-командного, номенклатурного подхода и переходу к общегражданским и меритократическим ориентациям. Необходимо понять, что формирование элитной среды российского общества является государственной задачей, которую решать только методами политической борьбы и выборных технологий невозможно. Необходимо элитное образование как специальный педагогический процесс, направленный на формирование элитарного мировоззрения и стиля мышления, высокой культуры и нравственности, а значит и самой элитарной личности.

Роль региональных элит как субъектов государственного управления в условиях модернизации социально-политической жизни российского общества, а также нарастания глобальных внешнеполитических и социально-экономических вызовов будет неуклонно возрастать.

Проблема подготовки лидеров элиты для региональных органов власти особенно актуальна в условиях поиска выхода из экономической стагнации ряда российских регионов, в том числе Севера России. Учитывая это, важнейшей задачей властных структур является определение возможностей и путей повышения качества элиты, которое во многом зависит от принципов ее рекрутования, процедуры и критериев отбора, образования.

Современное состояние практических сфер российского общества требует особого внимания ко всей цепочке подготовки кадров руководящих работников, основные принципы которой сформулированы в концепции государственной кадровой политики и реализуются на различных образовательных уровнях.

Безусловно, что образование выступает фактором элитарности. Поэтому не случайно нынешняя административно-политическая элита регионального уровня, как правило, стремится получить не одно, а два высших образования, либо защитить

диссертацию, и получить ученую степень кандидата или доктора наук.

Следует приветствовать эту тягу к знаниям, имея ввиду также и тот факт, что наличие высшего образования является одним из условий для того, чтобы занять ту или иную высшую государственную должность.

Элита не однородна. Часть элиты способна более эффективно и результативно влиять на развитие социума, другая менее результативна и эффективна, что особенно заметно на региональном уровне. Вопрос в том насколько региональная элита обладает необходимыми знаниями, профессионально компетентна с точки зрения населения регионаов.

Южно-Российский институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации – несомненный лидер в области исследования региональной административно-политической элиты. Более двух десятилетий здесь занимаются элитологическими исследованиями. За это время сформировалась ростовская элитологическая школа. Неизменными руководителями этой школы являются профессора А.В Понеделков и А.М. Старостин.

Следует отметить, что несколько социологических исследований проводились во всероссийском масштабе. Согласно сделанной выборке Республика Коми, расположенная на территории российского Севера и приарктической зоне, ее административно-политическая элита также стали объектом исследования.

Первое исследование было проведено в 1994 г. Партнером в реализации программы исследования стала Коми республиканская академия государственной службы и управления при Главе Республики Коми (ныне Коми республиканская академия государственной службы и управления). Отдельные преподаватели академии выступили в роли исполнителей исследования, а сами результаты исследования были опубликованы в научных статьях и совместной монографии.

На основе проведенного исследования в г. Ростове-на-Дону был организован Первый элитологический конгресс. В опубликованных материалах вполне определенно просматривались не только оценки, но и требования к отечественным региональным элитам. В них же были четко сформулированы направления воздействия на элитогенез с целью повышения эффективности его управленческих действий.

Через десять лет в 2014 году были проведены дополнительные элитологические исследования по уточненной социологической программе. Внимание обращалось на роли лидерской составляющей в эволюции элитного слоя. Региональная элита Республики Коми, как регион российского Севера и части Арктической зоны России, также являлась объектом исследования [3].

При сопоставлении исследований прошлых лет (1994-2014 гг.) было видно, как усиливалась персоналистская составляющая, как в зависимости от качественного состояния элитного слоя, в том числе от уровня образования и профессионализма, прочих обстоятельств, углублялась дистанция между населением и государственной властью.

На вопрос: «Каким основным требованиям должна удовлетворять элита» население и эксперты на первые места неизменно ставили: профессионализм и компетентность, высшую нравственность, образованность и эрудицию, патриотизм.

Наиболее важными факторами, способствующими повышению эффективности регионального уровня власти, по мнению опрошенных, являлись: наличие сильного лидера (65,67%) и высокопрофессиональная команда (63,68%) [3, с. 26].

Что касается реального положения дел, то на вопрос: «Достаточно ли образованы представители административно-политической элиты в регионе и ее лидеры? Что им не достает в образовании? Чтобы Вы порекомендовали?» ответы распределились следующим образом: они имеют достаточное образование (30,13%), не имеют достаточного образования (11,48%), им периодически необходимо повышать квалификацию (53,37%). На вопрос: «Какие факторы снижают эффективность действий региональных властей?» ответы были такие: бюрократизация органов власти (50,50%), слабая финансовая и материальная база (44,78%), коррупция (39,74%), низкий профессионализм служащих, исполнителей (27,83%) [2, с.22].

Таким образом, исследование показало, что региональная политическая элита, несмотря на имеющийся уровень образования, по мнению опрошенных, не обладает достаточными знаниями и профессионализмом для исполнения своих обязанностей.

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Следует отметить, что в России в последние годы произошло возрастание роли управленческого, политического образования. Профильная профессиональная подготовка региональной административно-политической элиты востребована, важно увеличивать показатели и закреплять результат.

Вопрос подготовки будущей элиты имеет простое решение – необходимо создание элитарной системы образования. Сложность решения данного вопроса понятна.

В нынешних условиях обучение будущей элиты должно осуществляться в эффективных образовательных учреждениях, а повышение ее квалификации проводиться на регулярной основе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

- [1] Кутуев Р.А. Роль системы образования в подготовке элиты общества // Элиты и будущее России: взгляд из регионов. Выпуск первый. Сборник материалов международной научно-практической конференции / Отв. ред. В.Г. Игнатов. - Ростов-н/Д.: Изд-во СКАГС, 2007. - 300 с.
- [2] 2. Понеделков А.В., Старостин А.М. Лидерско-элитная проекция политических процессов современной России: итоги исследований последнего (1994-2014 гг.) 20-летия. - Ростов н/Д.: Изд-во ЮРИУ РАНХиГС, 2014. - 112 с.

MODEL INFORMACIONOG SISTEMA ZA UPRAVLJANJE ODRŽAVANJEM U TRANSPORTNOM PREDUZEĆU

Radoje Cvejić¹, Dragan R. Avramović², Stefan Cvejić³, Duško Kostić⁴

¹*Fakultet za strateški i operativni menadžement, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd, SRBIJA, e-mail: radoje.cvejic@fspd.edu.rs*

²*Medicinska škola, Požarevac, SRBIJA, e-mail: profesor.avram@gmail.com*

³*MAC sistem, Beograd, SRBIJA, e-mail: etfot1@gmail.com*

⁴*Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd, SRBIJA, e-mail: dusko.kostic@fspd.edu.rs*

Apstrakt: U radu je prikazan sistem automatizovanog upravljanja održavanjem. Posmatran je konkretni slučaj sistema održavanja vozila gradskog saobraćaja, kao jedan od, verovatno, najsloženijih realnih sistema održavanja u okviru velikih voznih parkova transportnog preduzeća.

Ključne reči: informacioni sistemi, upravljanje

1. OPŠTE KARAKTERISTIKE

Upravljački informacioni sistemi predstavljaju model realnog delujućeg sistema održavanja. On oslikava delujući sistem uključujući okolinu relevantnu za sistem, deluje kao simboličan model sa svim delatnostima sistema, kontroliše te delatnosti na osnovu odgovarajućeg algoritma i daje upravljačka uputstva delujućem sistemu za realizovanje zadataka i rešavanje problema na koje nailazi.

Osnovni cilj funkcionalne sistem analize je sagledavanje funkcija određivanjem logičkog toka podataka kroz sistem. Dijagrami tokova podataka služe da prikažu tokove podataka između procesa obrade, izvorišta i odredišta podataka i datoteka baza podataka.

Ovde će biti prikazan dijagram toka podataka – osnovni konceptualni dijagram toka podataka. On ima za cilj da naznači u kojoj meri je za informacioni sistem, kojim se upravlja održavanjem vozila velikog vozognog parka, značajan sistem eksploracije vozila i sistem snabdevanja, kao i koji su osnovni podaci koji opisuju sam proces održavanja (slika 1). Istovre-

MODEL OF THE INFORMATION SYSTEM FOR THE MAINTENANCE MANAGEMENT WITHIN THE TRANSPORT COMPANIES

Radoje Cvejić¹, Dragan R. Avramović², Stefan Cvejić³, Dusko Kostić⁴

¹*Faculty for Strategic and Operational Management, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade, SERBIA, e-mail: radoje.cvejic@fpsp.edu.rs*

²*Medical school, Pozarevac, SERBIA, email: profesor.avram@gmail.com*

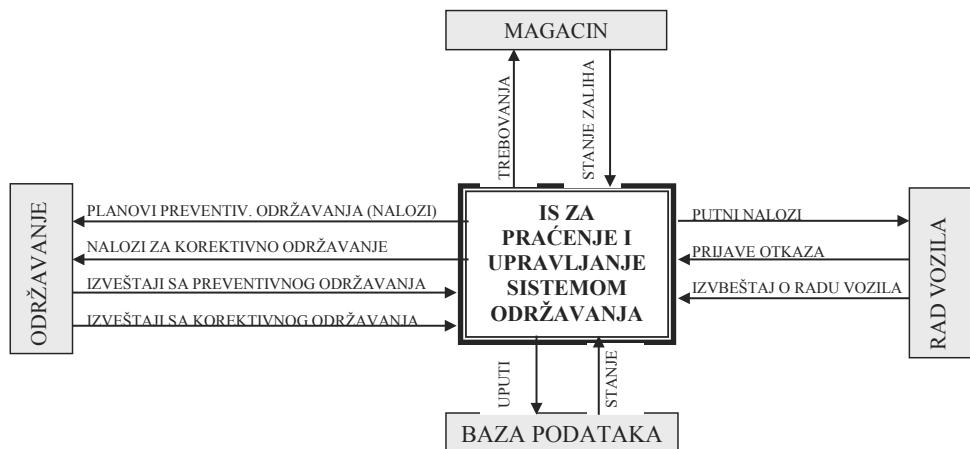
³*MAC system, Belgrade, SERBIA, e-mail: etfot1@gmail.com*

⁴*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade, SERBIA, e-mail: dusko.kostic@fpsp.edu.rs*

Abstract: This paper presents the system of automated maintenance management. The specific case of the maintenance system of public transport vehicles, as probably one of the most complex real system maintenance within large fleets of transport companies is taken into the consideration.

Keywords: information systems, management

meno, na njemu su prikazane oznovne veze (ulazi i izlazi), na osnovu čega će se vršiti dalje analize tokova podataka i informacija. Ovakav osnovni konceptualni dijagamt, predstavlja praktično dijagram toka podataka na najopštijem nivou.



Slika 1. Osnovni konceptualni model – dijagram toka podataka

Sa prethodne slike je očigledno da postoje određene konvencije za konstruisanje dijagrama toka podataka. One podrazumevaju veliki broj pravila iz domena informatike.

2. KLASE PODATAKA

Podaci su ono što jedan sistem čine jedinstvenim. Na osnovu ranijeg sagledavanja različitih organizacionih celina, a time i različitih informacionih podsistema, podaci su svrstani u nekoliko klasa (prema tome koji podsistemi opisuju):

- Podaci o radu vozila:
- podaci o liniji na kojoj vozilo radi (njena dužina, veličina i dužina uspona, kvalitet podloge i dr.)
- vreme trajanja rada vozila (i posebno trajanje funkcionalnih zastoja i neplaniranih čekanja),
- doba dana u kojem vozilo radi,
- klimatski uslovi pri radu vozila,
- stanje optertećenosti vozila,
- pređeni broj kilometara,
- zapažanja vozača o ispravnosti rada vozila i njegovih pojedinih agregata ili sistema;

- Podaci o otkazima vozila:
- vreme nastanka (uočavanje) otkaza,

- stanje kilometraže u trenutku nastanka (uočavanja) otkaza,
- mesto nastanka (uočavanja) otkaza,
- identifikacija ili indikacija agregata (sistema, sklopa, ili dela) na kome je nastao otkaz,
- vreme za koje vozilo čeka za intervenciju kojom se otklanja otkaz (vreme dolaska majstora ili ekipe koja otklanja otkaze ili vreme dolaska transportne službe i vreme transporta vozila do mesta na kome se vrši otklanjanje otkaza i duga vremena čekanja na intervencije);
- Podaci o opravci vozila (korektivnom održavanju):
 - podaci o otkazu na kojii se odnosi opravka (pri kojoj kilometraži i kog datuma je nastao otkaz i sl.)
 - podaci nastali pri dijagnosticiranju otkaza,
 - kada je počela intervencija otklanjanja otkaza (opravka),
 - procena: kada će otkaz biti otklonjen,
 - vreme čekanja (na rezervne delove, na opremu ili alat, na raspoloživu radnu snagu i radna mesta),
 - struktura ostalog vremena utrošenog na otklanjanje otkaza (pripreme, pregled, aktivni rad, kontrola),
 - kada je završena opravka,
 - koliki su utrošci tehničkih tečnosti,
 - koji su delovi ili sklopovi opravljeni ili zamenjeni,
 - na koji način su opravljeni pojedini delovi ili sklopovi,
 - šta je konstantovano kao uzrok otkaza svakog od opravljenih ili zamenjenih delova,
 - podaci o radovima na vozilu ili njegovim agregatima (sklopovima) koji su izvršeni izvan matične radionice (kao usluga mašinske ili termičke obrade, na primer, bilo nda ova pripadaju sopstvenom sistemu održavanja ili trećim licima),
 - procena: koloko će vremena opravljeni sklop (deo ili agregat) moći da radi u odgovarajućim uslovima eksplotacije i, u vezi stim, da li se sugeriše poseban tretman vozila u narednom periodu (određena linija ili određeni nivo opterećenja i sl.),
 - procena, kao prethodna, koja se odnosi na delove ili sisteme koji nisu bili uzrok otkaza a koji će pri "defektaži" postojećeg otkaza biti lako dostupni za kontrolu (ili je bila nužna njihova izgradnja da bi se pristupilo sklopu u otkazu),
 - podaci o tome na kome je mestu izvršena opravka (u radionici ulu na mestu nastanka otkaza),
 - koliko ljudi i koje kvalifikacione strukture je učestvovalo u otklanjanju otkaza (ako su poznati sastavi ekipa ili brigade koje rade zajedno onda je dovoljno navesti koja ekipa ili brigada je u pitanju);
- Podaci o tehničkim pregledima vozila (preventivnom održavanju):
 - vrsta (nivo ili broj) pregleda,
 - datum i vreme dolaska vozila na dotični pregled,
 - ukupan broj kilometara koje je vozilo prešlo do trenutka izvođenja tehničkog pregleda,
 - pregled izvedenih postupaka u odnosu na one koji se planiraju za taj nivo pregleda,

- pregled izvedenih postupaka izvan sadržaja predviđenog za taj nivo pregleda (posebno oni podaci koji su izvedeni na osnovu pregleda stanja agregata ili delova, i, posebno, oni postupci koji su izvedeni po nalogu ovlašćenog lica, na osnovu sugestija sa prethodnog pregleda ili opravli ili sugestija vozača),
- broj dokumenata (nalogu) prema kome je vozilo upućeno nma prostor za korektivno održavanje, u slučaju da se neke od navedenih neispravnosti ne mogu otkloniti na mestu tehničkog pregleda (bilo abrogiranja predviđenog radnog takta, bilo zbog neraspoloživosti alata, opreme i dr.),
- struktura utrošenog vremena za izvođenje postupaka održavanja (za svaku vrstu radova),
- priprema, pregled, aktivan rad, kontrola,
- prikaz ugrađeni rezervnih delova ili sklopova i utroška tehničkih tečnosti,
- procena: koliko će pregledani sklopovi ili agregati moći da rade u određenim eksploatacionim uslovima i, u vezi s tim, da li se sugerise poseban tretman vozila u narednom periodu,
- koja ekipa ili brigada je učestvovala u izvršenju postupaka dotičnog tehničkog pregleda;
-
- Podaci o vozilima koja čine vozni park:
 - vrsta i tip vozila,
 - proizvođač,
 - svi podaci iz saobraćajne knjižice vozila,
 - datum nabavke vozila,
 - serijski brojevi sklopova koji se nalaze na vozilu, a koji su značajno sa stanovišta njihove cene ili iz drugih razloga (garancija proizvođača i sl.) koji se zbog toga posebno prate,
 - podaci o izvršenim generalnim opravkama,
 - ažurno stanje ukupnog broja kilometara koje je vozilo prešlo;
- Podaci o sklopovima koji se posebno prate:
 - naziv sklopa,
 - serijski broj,
 - datum nabavke,
 - datum prve ugradnje,
 - ažurno stanje ukupnog broja kilometara koje je sklop prešao,
 - koliko vremena i koliko kilometara je proveo na pojedinim (različitim) vozilima,
 - ažurno trenutno stanje sklopa (na kom vozilu se trenutno nalazi, koliko je kilometara "prešao" i da li su na njemu izvršene neke intervencije od poslednjeg industrijskog remonta (generalni remont), odnosno da li se trenutno nalazi na remontu ili u magacinu kao rezervni deo);
- Podaci o kapacitetima za održavanje
 - broj vozila koje u jednom trenutku mogu da prime,
 - radionica za korektivno održavanje,
 - radionice za pojedine nivoje preventivnog održavanja,

- ostale radionice (gumarska, farbarska i dr.),
 - broj kana;la ili dizalica za vozila u svakoj od radionica,
 - podaci o grupama radnih mesta u svakoj od radionica (opremljenost za određene vrste poslova),
 - projektovati radni takt za svakog od radnih mesta za:
 - preventivne postupke održavanja,
 - za pranje vozila,
 - za snabdevanje vozila gorivom;
- Podaci o raspoloživoj radnoj snazi:
 - struktura radne sange po strukturama radnih mesta,
 - struktura radne snage po smenama i brigadama,
 - fleksibilnost pojedinih brigada (sposobnost da preuzmu i poslove koji inače, sva-kodnevno ne rade),
 - ažurno stanje trenutne prisutnosti svakog od radnika ("okrljenost" pojedinih brigada);
 - Podaci o rezervnim delovima:
 - ažurno stanje trenutne raspoloživosti svakog od agregata, sklopova ili delova u sopstvenom magacinu, centralnom magacinu (ili na tržištu),
 - opravljivost pojedinih sklopova ili delova (nepopravljivi, opravljivi u sopstvenoj radionici, u sopstvenom centralnom remontu, kod trećih lica),
 - proizvođači pojedinih sklopova ili delova,
 - nivo unificiranosti pojedinih sklopova ili delova (mogućnost ugradnje na više vozila);
 - Podaci o pouzdanosti (novih i remontovanih):
 - vozila,
 - sistema na vozilu (agregata ili sklopova),
 - pojedinih delova;
 - Podaci o pogodnosti održavanja:
 - pojedinih postupaka preventivnog održavanja,
 - pojedinih postupaka korektivnog održavanja,
 - pojedinih agregata ili sklopova na vozilu,
 - norme (predviđeno trajanje) za prethodne aktivnosti i za svaki tip vozila;
 - Podaci o planiranoj eksploataciji vozila:
 - ažuran plan rada za sva vozila u narednom periodu,
 - broj kilometara,
 - linije na kojima rade,
 - opterećnost vozila;
 - Podaci o planiranom održavanju vozila:
 - termini narednih preventivnih postupaka održavanja,

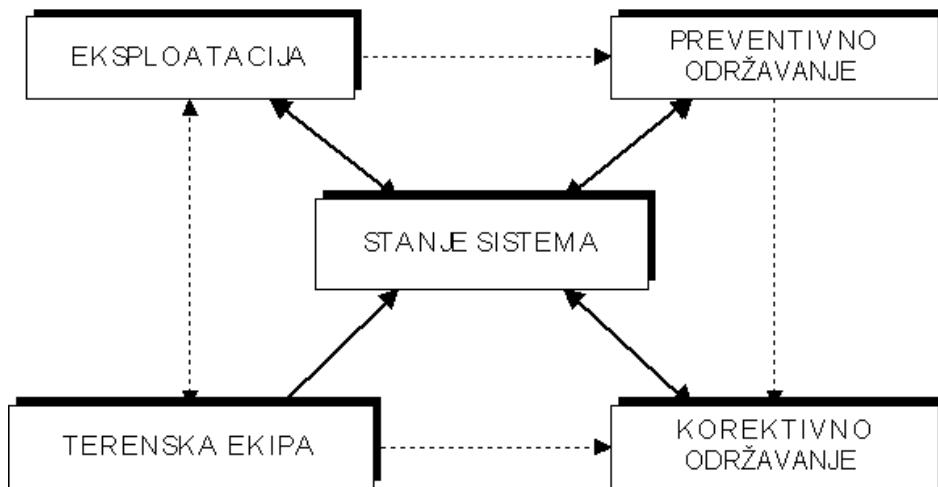
- sadržaj narednih preventivnih postupaka održavanja,
- plan remonta (termin sledeće generalne opravke vozila),
- Podaci o svima nivoima preventivnog održavanja:
- sadržaj postupaka svakog novoga održavanja,
- mikrotehnološki zahvati svih postupaka na svakom od nivoa preventivnog održavanja.

Navedene klase podataka ukazuju na potrebu da se ovako grupisani podaci čuvaju i održavaju u posebnim datotekama baze podataka. Istovremeno, za ovakvo izdvajanje podataka potrebno je projektovati i odgovarajuće izvore nosioce podataka – dokumenata i jasno označiti izvorišta i tokove svakog od njih.

3. MODEL INFORMACIONIH TOKOVA

U skladu sa usvojenim metodološkim pristupom projektovan je opšti model procesa prikazan na slici 2, koji će poslužiti ka osnov za razvoj modela podataka. Saglasno s tim moguće je utvrditi mesta nastajanja pojedinih informacija odnosno dokumenata:

- za sva vozila koja su uspešno prošla dnevni/nedeljni pregled (nije uočen otkaz) otvara se *Putni nalog* i na njemu overava ispravnost vozila; ovakvo vozilo odlazi na parking za ispravna vozila i raspoloživo je za eksploraciju; kada za to nastane potreba putni nalog se uručuje vozaču; u toku rada vozilom, vozač na putnom nalogu upisuje potrebne podatke o uslovima i trajanju eksploracije vozila, pređenom broju kilometara i sl. po popravku, vozač predaje Putni nalog radi očitavanja podataka sa njega i smeštanje u sistem za čuvanje i obradu.
- ukoliko u toku eksploracije vozila dođe do pojave otkaza, vozač otvara odgovarajući dokument – *Prijavu otkaza* (neispravnosti ili kvara), na koji unosi podatke o trenutku i uslovima nastanka otkaza i verovatnoj njegovoj lociranosti na određeni sistem ili sklop na vozilu;
- na osnovu prijave kvara nadležno lice u radionici (ili na mestu otkaza) otvara *Nalog za opravku* (Radni nalog) odgovarajućoj ekipi izvršilaca; Nalog za opravku ima moguće izvorište i na bilo kom nivou preventivnog održavanja, ukoliko se na istom uoči kvar koji nije moguće otkloniti na licu mesta sa postojećom opremom i alatom i sa postojećim kvalifikacionim kadrom;
- nakon otklanjanja otkaza, potrebno je napisati odgovarajući *Izveštaj za opravke* sa podacima o utošenim rezervnim delovima i vremenu, o vrsti i uzroku otkaza i načinu njegovog otklanjanja i sl.;
- *Izveštaji* o sprovedenom preventivnom održavanju nastaju na mestima sprovođenja održavanja;
- na bilo kom od mesta na kome se sprovodi održavanje (preventivno ili korektivno) može nastati potreba za rezervnim delovima, tada se otvara *Trebovanje rezervnih delova*.



Slika 2. Opšti model sistema održavanja vozog parka

Drugi karakterističan proces kroz koji prolaze informacije je uređivanje informacija, unošenje i smeštanje u sisteme čuvanja i obrade i formiranje informacione osnove (banke podataka) iz koje se one, periodično/po potrebi, uzimaju i obrađuju.

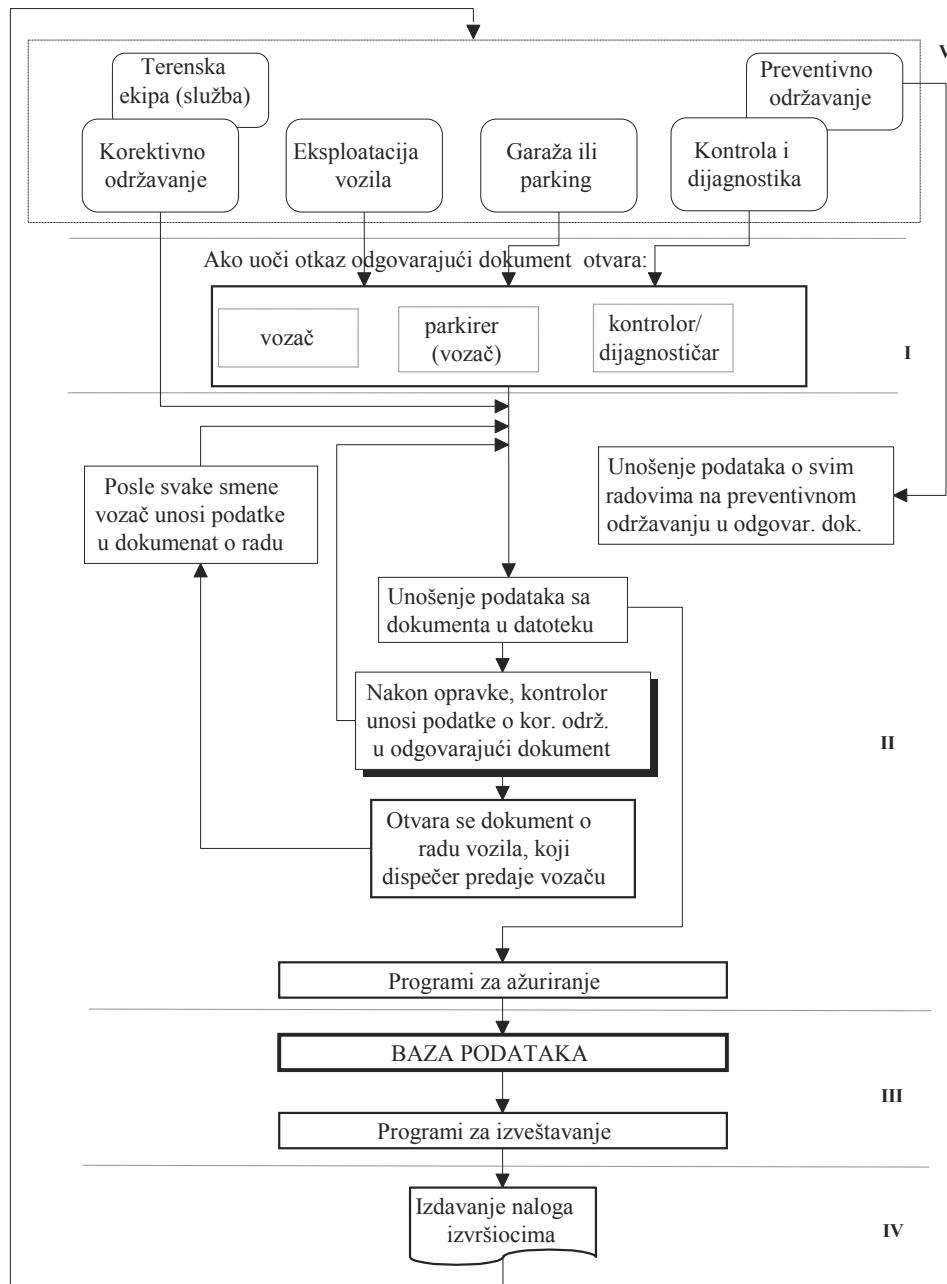
Pre detaljnije analize ovog drugog procesa, treba reći da treći karakterističan proces, kojim se zaokružuje informacioni sistem u užem smislu obuhvata "proizvodnju" informacija za praćenje i upravljanje sistemom održavanja. Kako je informacioni sistem u ovom slučaju istovremeno i upravljački, potrebno je identifikovati još dva procesa: četvrti: distribucija proizvedenih informacija od mesta proizvodnje do mesta korišćenja i peti - korišćenje informacija (slika 3).

Prva tri procesa su u centralizovanim sistemima povezana (osim logički) i vremenski i lokacijski. Moguća su naravno i druga rešenja, koja podrazumevaju mrežu jedinica za prikupljanje podataka na njihovim izvorima.

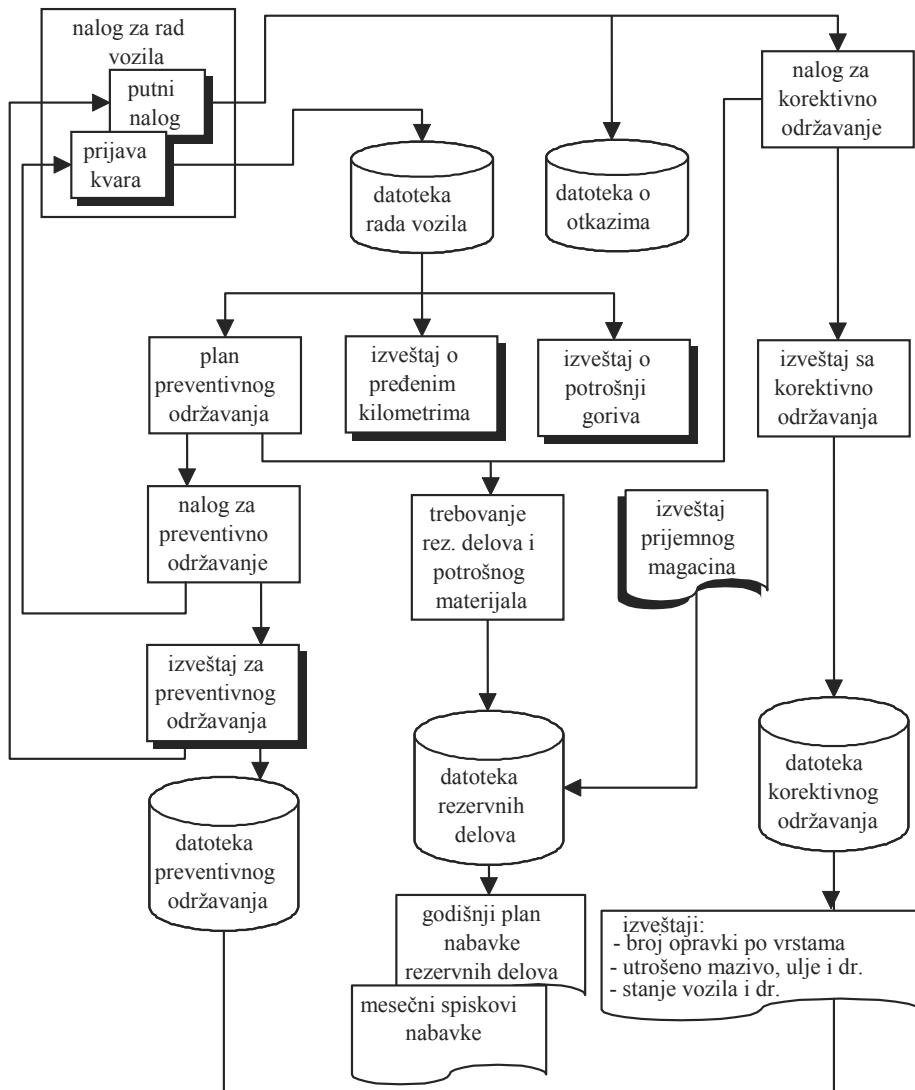
Podaci se upisuju na izvornim dokumentima na posebno označenim mestima. Sa izvornih dokumenata vrši se direktni unos podataka (putem tastature) u računar bez posredovanja ulaznih podataka (USB memorije, cd i diskete, sl.).

Jednostavnije, lakše i sigurnije unošenje podataka omogućavaju tzv. "maske za unošenje podataka" ili "ekranske forme", koje predstavljaju deo programa za ažuriranje i koje po izgledu i sadržaju u potpunosti odgovaraju izvornim dokumentima. Komforu operatorskog rada, osim preslikavanja dokumenata u odgovarajuće ekranske forme, doprinose i logičke zaštite u programima za ažuriranje koji pruhvataju samo logički moguće podatke u odgovarajuća polja.

Na slici 4 šematski prikaz formiranja informacione osnove i način proizvodnje pojedinih grupa informacija iz datoteka.



Slika 3. Korišćenje informacija u sistemu održavanja vozognog parka

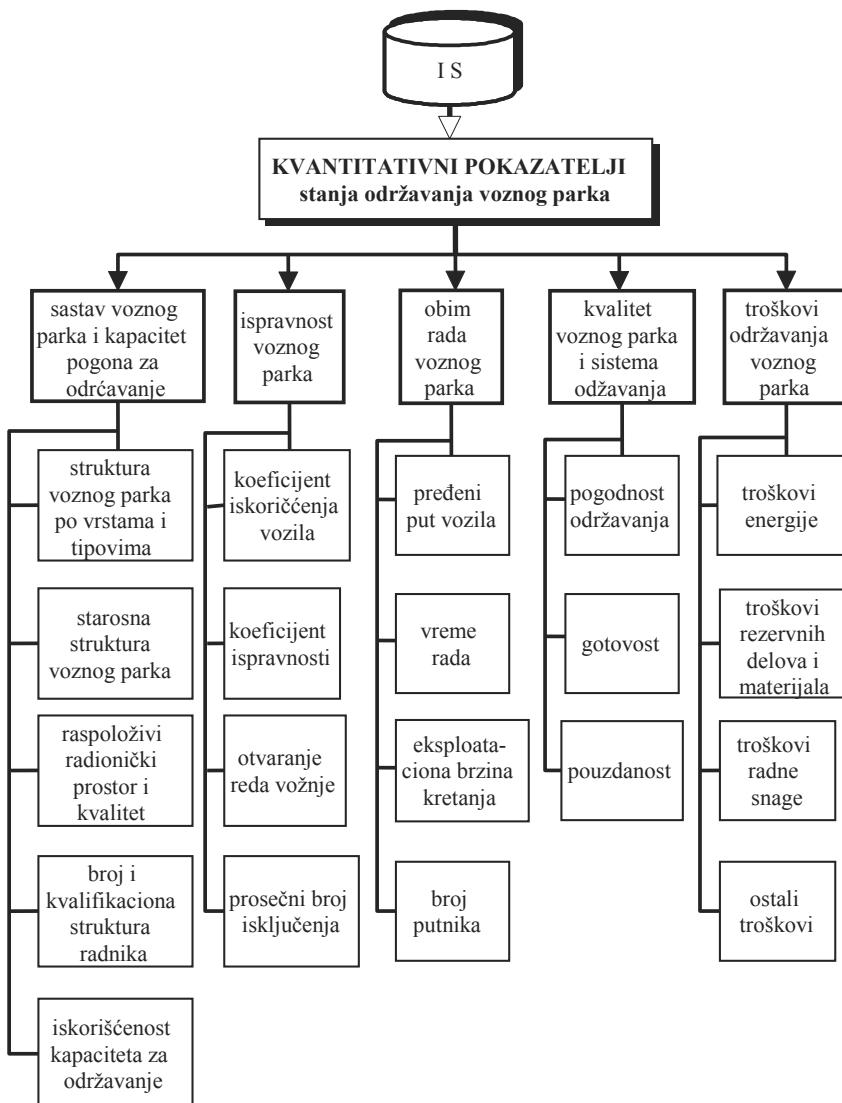


Slika 4. Formiranje informacionih struktura

Svaka od datoteka čini skup više fajlova sa podacima iste vrste. Osim ovih datoteka, povremeno se ažurira i datoteka sa podacima o vozilu (nabavka novih vozila, opis vozila i sl.)

Treći, karakterističan u informacionom sistemu, obuhvata proizvodnju informacija potrebnih za praćenje i upravljanje sistemom održavanja. Donošenje odluka bazira se na korišćenju relevantivnih informacija u obliku kvantitativnih pokazatelja efektivnosti

voznog parka. Proširujući ovaj princip sa pokazatelja efektivnosti na kvantitativne pokazatelje ukupnog stanja održavanja vozog parka, moguće je dati strukturu pokazatelja kao što je prikazano na slici



Slika 5. Kvantitativne pokazatelji ukupnog stanja održavanja vozog parka

Izlaze iz informacionog sistema je moguće svrstati u:

- informacije koje su potrebne za **upravljanje** procesom održavanja (otklan-

- janje uskih grla u procesu održavanja, izbor i nabavka novih vozila i opreme za održavanje, izbor kopnecpcije održavanja i sl.)
- informacije koje su potrebne za **planiranje** održavanja (planiranog preventivnog i korektivnog održavanja, uvid u raspoloživost kapaciteta za održavanja i sl.);
 - informacije koje su potrebne za **kontrolu** procesa održavanja (operativna kontrola sadržaja i kvaliteta postupaka održavanja, kontrola nastalih troškova i sl.);
 - informacije potrebne za usavršavanje procesa održavanja (usavršavanje organizacije, tehnologije rada, uticaj na usavršavanje kvaliteta vozila i sl.).

Na osnovu ovog, projektuju se nova osnovna dokumenata. Pri tome je moguće neke od dokumenata, koji imaju zajedničke ili slične tokove, fizički realizovati kao jedan dokument (na primer putni nalog i prijava otkaza, ili nalog za Opravku i Izveštaj sa opravke). Neke od dokumenata je moguće unificirati i istovremeno specijalno sadržajno oblikovati za određeni trenutak nastajanja. Ovakvi dokumenti su, zahvaljujući tome, pogodni za generisanje na računaru, tj. na štampaču (na primer nalozi za sve nivoe preventivnog održavanja mogu se generisati automatizovano, na osnovu poznavanja prethodne eksplotacije i plana/periodičnosti pojedinih "servisa").

4. ZAKLJUČAK

Na osnovu prikazanog modela može se zaključiti da se savremeni sistemi održavanja velikih voznih parkova ne mogu zamisliti bez adekvatne primene informacionog sistema. Za praćenje i upravljanje događajima u složenim sistemima održavanja potreban je kvalitetan, računarski podržan informacioni sistem. On omogućava automatizaciju velikog broja poslova u organizaciji sistema održavanja. Rezultat toga je blagovremeno, sigurno i kontrolisano izvođenje ovih poslova što ide u prilog uspešnosti poslovanja čitavog predizeća

LITERATURA

- [1] Adamović, Ž., i dr., Informacioni sistemi održavanja tehničkih sistema, Zrenjanin, 1999.
- [2] Vasić, B., Upravljanje održavanjem, OMO, Beograd, 1997.
- [3] Adamović Ž., Razvoj informacionog sistema održavanja, OMO, Beograd, 2001.
- [4] Adamović, Ž., Kompjuterski integrисано održavanje, TEHDIS, Beograd, 2005.
- [5] Dokumentacija kompanije "ARIVA" Požarevac

JAVNI SEKTOR KAO POSEBNA MOGUĆNOST SRBIJE ZA PRIVLAČENJE STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA

Milijana Danevska¹, Ljupka Petrevska², Vladan Stanković³

¹ Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: milijana.danevska@fbsp.edu.rs

² Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: ljupka.petrevska@fbsp.edu.rs

³ Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: vladan.stankovic @fbsp.edu.rs

Apstrakt: Područje direktnih stranih investicija treba ispitati i identifikovati u strategiji razvoja zemlje, ali isto tako i njenoj ekonomskoj politici, u odgovarajućoj formi institucionalnog i zakonskog okvira, ali uglavnom sa stanovišta javnog sektora. Skup mera u oblasti pravnog, finansijskog i političkog sistema će biti predložen kao važan okvir za viši nivo sigurnosti stranog ulaganja.

Ključne reči: strane direktnе investicije, javni sektor, koncesija, nabavke, pravni, finansijski sistem

1. UVOD

Nedostatak kapitala je fenomen koji je karakterističan za zemlje u razvoju, kao i za zemlje u tranziciji, u koje svakako spada i Republika Srbija. U takvim slučajevima, nameće se pitanje kako ove zemlje mogu najboljnije

da premoste taj nedostatak kapitala,a da negativnih posledica po razvoju zemlje budu manje u smislu kreditnog zaduživanja. Strane direktne investicije su najprihvaćeniji oblik razvoja ekonomija ovih zemalja, kako zbog primanja tzv „know-how“ elementa putem stranih investicija, tako i zbog izbegavanja zamke većitog dužništva, koje po definiciji stvaraju kreditna zaduženja.

Srbija, upravo je u jako bitnom procesu pridruživanja Evropskom tržištu, koje kao takvo nameće striktne kriterijume, imanentne za interno tržiste EU. Upravo ta činjenica daje veliku šansu Srbiji da iskoristi svoj potencijal kao zemlja, iako ne velikog tržišta, ali na veoma važnoj transverzali Istoka i Zapada i da putem jedne sveobuhvatne strategije privuče

THE PUBLIC SECTOR AS A SPECIAL OPPORTUNITY FOR SERBIA TO ATTRACT DIRECT FOREIGN INVESTMENTS

Milijana Danevska¹, Ljupka Petrevska², Vladan Stankovic³

¹*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: milijana.danevska@fpsp.edu.rs*

²*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: ljupka.petrevska @fpsp.edu.rs*

³*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: vladan.stankovic @fpsp.edu.rs*

Abstract: *The area of foreign direct investment should be examined and identified both in the development strategy of a country, and in its economic policy, shaped in the appropriate institutional and legislative framework, but mainly from public sector's point of view. A set of measures in the field of the legal, financial and political system will be proposed as an important framework for a higher level of the foreign investment's security.*

Keywords: *foreign direct investment, public sector, concessions, procurement, legal, financial system*

strane direktnе investicije na svoju teritoriju.

Zbog ograničenog prostora, u ovom radu će biti više reč o institucionalnim i pravnim okvirima, pre svega u javnom sektoru, sa posebnim osvrtom na neke mere u legislativnom, finansijskom i političkom delu koje država treba da preuzme [Danevska,Tomić, 2016:529].

Između ostalog, rad se bazira na već izradjenim dokumentima Republike Srbije u ovoj oblasti. Pre svega, Strategije podsticanja i razvoj stranih direktnih ulaganja, Strategija za podršku i razvoj malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period 2015-2020, kao i Strategije naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije. U radu su takodje korišćeni parametri koje je izradila EU i njeni organi u procesu stabilizacije i pridruživanju i njihovim periodičnim evaluacijama.

2. DEFINICIJA STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA (SDI)

Literatura razlikuje uglavno dva oblika stranih direktnih investicija, kada se posmatra stepen kontrole ulagača u investiciju. Tako ukoliko investitor poseduje više od 10 procenata glasačkih prava u preduzeću koje je osnovano investicijom, smatra se da je reč o stranoj direktnoj investiciji, u suprotom, reč je o portfolio investiciji.

Po Kindlebergeru „Direktne investicije su kretanje kapitala kombinovano sa kontrolom, ili sa drugim elementima, kao i sa tehnologijom. Međutim, zapazilo se da direktne investicije često ne dovode do kretanja kapitala. Jedna firma mogla je da preduzme investiranje u inostranstvu sa fondovima koje je uzela u zajam u zemlji domaćina. Ona je mogla da pribavi akcije u stranoj valuti, ali ako se radilo o udruženom preduzeću, ova investicija akcija mogla je da bude izražena kroz patente, opremu, tehnologiju ili druge nekretnine. Kada je investicija postala unosna, ona je narasla pomoću lokalnih zajmova i reinvestiranih profiti. Direktna investicija predstavljala je ne toliko međunarodno kretanje kapitala, koliko formiranje kapitala koje je bilo započeto u inostranstvu.“ [Kindleberger, 1974:317,318].

SDI je definisao direktne investicije kao kategoriju međunarodnih investicija pri čemu resident jedne zemlje – strani direktni investitor ili matično preduzeće, u drugoj zemlji ostavljuje trajnu korist nad rezidejalnim preduzećem druge države (SDI preduzeće, ili preduzeće afilijacija ili inostrana afilijacija). Ovu definiciju su kasnije usvojile i druge međunarodne organizacije i institucije koje se bave pitanjima ulaganja, kao što su Medjunarodni monetarni fond, OECD i druge.

2.1. EU Integracije i investicione mogućnosti

Zakonodavstvo Srbije je u fazi intezivnog procesa aproksimacije, i u znatnoj meri je uskladeno sa zakonodavstvom EU. Posebno u oblastima koje se odnose na pravo društva, zatim na javni sektor, oblast koncesije, monetarne politike, intelektualne svojine i dr. Na nacionalnom nivou Srbija je osnovala Nacionalni odbor za investicije koji okuplja relevantne subjekte, između ostalih, organe Republike Srbije, domaće i inostrane donatore, nacionalne i domaće finansijske institucije i na taj način preko ovog tela koordiniše investicionu politiku u prioritetnim sektorima kao što su energetika, životna sredina, transport, privredna infrastruktura i dr.

Relevantna tela EU su uglavnom ocenila da Srbija ide u pravcu adekvatnog normiranja ključnih oblasti, naročito se ističe napredak u pogledu budžetskog deficit, tržišta rada

i poslovnog ambijenta. Spoljnotrgovinski deficit je naročito smanjem i to povećanjem izvoza i smanjenjem izvoza. Spoljni debalansi su smanjeni povećanjem izvoza i smanjenjem uvoza. Devizne rezerve, prema podacima NBS su stabilne i pokrivaju uvoz robe i usluga za oko sedam meseci. Stabilnost cena je načelno omogućilo Narodnoj banci Srbije da smanji kamtnе stope. Takodje značajan je napredak u sanaciji i stabilnosti banaka i prateće zakonske regulative u ovoj oblasti.

Glavni izvor direktnih stranih investicija sa udelom od gotovo tri četvrtine su zemlje EU. Srbija ima dobar pristup ovom tržištu preko različitih sporazuma o slobodnoj trgovini, tako da to je još jedan argumenat da strani investitor, investirajući u Srbiji, ne kontrolišu samo tržište od necelih sedam miliona potrošča, nego i tržište EU, zemlje CEFTE, Ruske Federacije i Belorusije gde je broj potrošača impresivan.

Zbog slabijeg dinara i relativno smanjenih troškova rada pojačana je spoljna konkurentnost. Rezultat toga je činjenica da je EU povećala svoju trgovinu sa Srbijom, postajući na taj način glavni spoljnotrgovinski partner zemlje i to ukupnim izvozom od 69% i ukupnim uvozom od 61%. Putem strukturnih fondova, Srbija ima pristup i učestvuje u upravljanju fondovima EU u okviru „indirektnog upravljanja“ kroz komponentu IPA [Danevska, Tomić, 2016:529].

2.2. Javni sektor

Vlada Srbije je izradila akcioni plan da reši slučajeve 188 preduzeća kroz stečajni postupak. Pored toga očekuje se da će oko 200 preduzeća biti potpuno ili delimično privatizovano, bilo kroz prodaju osnovnog kapitala ili sredstava, bilo kroz strateško partnerstvo. Vlada je usvojila smernice za restrukturiranje Srbijagasa, naftnog preduzeća u državnom vlasništvu. U skladu s tim, vlada je usvojila odluku da račlani funkcionisanje mreža za prenos gasa i aktivnosti distribucije. Još uvek se čeka finansijsko restrukturiranje preduzeća, a rešavanje problema njenih najvećih dužnika trebalo bi da se unapredi. Započet je i proces privatizacije Telekoma Srbija koji je većinski u državnom vlasništvu. Železnice Srbije su raščlanjene na putnički, teretni i infrastrukturni sektor, uključujući i stvaranje holding društva.

2.3. Mere koje se trebaju preuzeti

- LEGISLATIVNE Zakon o bankrotstvu da omogući stečajnim poveriocima da prodaju svoje udele stranim investitorima;
- ORGANOZACIONE Unaprediti restrukturiranje i privatizaciju preduzeća u državnom vlasništvu, dajući pri tome prioritet najvećim preduzećima.
- Uvesti bolje korporativno upravljanje
- Unaprediti, kao što je planirano, organizaciono i finansijsko restrukturiranje velikih preduzeća u sektoru komunalnih usluga koja posluju sa gubitkom
- Transparentnost podataka o finansijskom poslovanju preduzeća, obezbeđeno putem Zakona o kompanijama, putem obavezne revizije. Centralni registar hipoteka u bankama je isto tako neophodan;
- Pojačati tehnike direktnе prodaje putem direktnih pregovora;

2.4. Javne nabavke

Javne nabavke su oduvek bile važne za EU, tako još u 1990. godini, iste su bile procenjene na oko 595 milijardi, a javna potrošnja EU na oko 1,790 milijarde [Danevska, 1999: 53]. Problemi koji se pojavljaju prilikom utvrđivanja cena u prodaji javnom ponudom upravo se mogu prevazići metodom prodaje putem tendera, koji se može opisati kao „mekhanizam za otkrivanje cene“, jer kupci sami prijavljuju cenu koju su spremni da plate za hartije od vrednosti, s tim što se pre toga odredi minimalna cena [Brzakovivć, 2007: 44].

Javne nabavke i za Srbiju u novije vreme predstavljaju veoma važan izvor investicija, i kao takav i ovaj segment je usaglašen sa istim sistemom EU. Naime, Zakon o javnim nabavkama iz 2012 godine u velikoj je meri u skladu sa direktivama EU o klasičnim javnim nabavkama i javnim nabavkama u sektoru komunalnih usluga, ali ne koristi sve prednosti fleksibilnih postupaka predviđenih direktivom o javnim nabavkama u sektoru komunalnih usluga. Zakon je izmenjen u februaru 2015. godine kako bi se umanjila prednost data ponudama domaćih ponuđača na 5%, pre roka za liberalizaciju prema Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju, i dodatno usklađen sa direktivama EU koje su usvojene tokom 2014.godine.

2.5. Koncesije

Koncesija (concessio u Rimskom pravu) ukazuje na dozvole, odobrenja od strane državnog organa pojedincima, odnosno pravnim entitetima, domaćim ili stranim za eksploataciju javnog dobra bez prenosa prava svojine. Najčešća forma je u vidu BOT – Build, Operate, Transfer - radova, ili izgradi, koristi i predaj. To je najčešće slučaj sa izgradnjom puteva i drugih saobraćajnica, hidrocentrale i sl. Prvi primer koji datira još iz 1854 god je dozvola za izgradnju Sueckog kanala, a po tom principu je izgrađen kasnije i Panamski kanal. Prve koncesije na našem prostoru datiraju iz vremena Kraljevine Jugoslavije, kada se uglavno eksploracija ruda vršila putem koncesija.

Velike mogućnosti za investicije putem koncesija su i projekti infrastrukture kao na primer, produžetak Orijentalno/istočno-mediteranskog osnovnog koridora na Zapadnom Balkanu, kako drumskog, tako i železničkog. U tom smislu, značajna su i infrastruktorna povezivanja sa Mađarskom izgradnjom železničkog koridora i izgradnja gasnog koridora (Južni tok – Makedonski tok).

Koncesije se mogu dodeliti samo odlukom centralnih vlasti, i pored činjenice da dobra u najvećem slučaju pripadaju lokalnoj samoupravi. Ostaje otvoreno pitanje tarifa, koje nije utvrđeno na najprecizniji način.

Mere koje se trebaju preduzeti:

- LEGISLATIVNE Zakonom omogućiti transformaciju svojine i dodele koncesije stranim investitorima
- Jasno definisati dobra od najvišeg nacionalnog interesa

2.6. Promotivne aktivnosti koje država treba preuzeti

Država se mora baviti jako agresivnom promocijom mogućnosti privlačenja stranih investicija U tom smislu, Specijalan organ koji bi trebao biti na nivou Vladinog tela, trebalo bi da koordinira, kako osnovne strateške polaznice, isto tako i same promotivne aktivnosti.

U tom slislu, neophodno je preuzeti sledeće mere:

- Štampanje 100 000 kopija paketa programa na nekoliko svetskih jezika (koji će uključiti i Investicioni vodič, koji se treba pripremiti)
- Promocija paketa ispred diplomatskog kora u Srbiji, od strane premijera
- Redovne aktivnosti naših ambasada u funkciji predstavljanja investicionog paketa (najmanje 10 takvih prezentacija mesečno, sa detaljnim izveštajima, sa predlogom sledećih aktivnosti)
- Nastup na najveće investicione forume
- Promocija investicionih projekata putem UNIDO-ve mreže
- Promocija u svetskim medijimima
- Organizirati skup u svojstvu domaćina sa prisustvom najvećih svetskih lidera, u znaku podrške nove klime u Srbiji pod logom „Srbija – vaša platforma za osvajanje svetskih tržišta“

3. ZAKLJUČAK

Republika Srbija se nalazi u jako važnoj fazi svog društvenog i ekonomskog razvoja, i potreba za privlačenja stranih investicija je veliki izazov za sve kreatore društveno-ekonomskih, a svakako i pravnih tokova. Ovaj zadnji izazov se svakako treba posmatrati u svetu pregovora sa EU i pravnim zahtevima ove organizacije za sve zemlje kandidate za punopravno članstvo. Srbija, prihvatajući u najvećoj meri sve standarde relevantne za evropsko tržište, uklopiće se u sistemu transparentnih pravnih sistema, konzistentnih i predvidljivih. To je svakako, jedna od garancija za strane investitore, kao i afirmacija potencijala, pre svega u infrastrukturi i u drugim javnim projektima. Promocija svih svojih potencijala je neophodnost koja država mora da izvede na jedan profesionalan način, da bi efekti jednog modernog, evropskog pravnog okvira, u paketu sa potencijalima, kojima zemlja raspolaže mogli u celosti biti realizovani.

4. LITERATURA

- [1] Charles P. Kindleberger, (1974) *Međunarodna ekonomija*, Vuk Karadžić, Beograd.
- [2] Danevska, M., Tomić, R., (2016), *The Republic of Serbia's Challenges to become a Regional Center of Foreign Direct Investment*, u M. Radosavljević (ur.), ANTiM, Fakultet za strateški i operativni menadžment Beograd, Beograd
- [3] Danevska, M., *Stranskite direktni investicii vo svetlo na evropskoto pravo*, vtoro dopolneto izdanje, Društvo za nauka i umetnost, Bitola , 1999,
- [4] Dimitrijević, D., Miljuš, B., (2010), *Harmonizacija zakonodavstva R Srbije sa pravom EU*, Institut za međunarodnu politiku i pravo, Beograd
- [5] Brzaković, T., (2007), *Tržište kapitala, teorija i praksa, Investicione strategije*, Čugura Print, Beograd,
- [6] IMF.org/ Concept and Characteristics, Balance of Payments,5th edition.1993.
- [7] Izveštaj Komisije EU o napredku Srbije, 2015

NARKOANALIZA KAO SREDSTVO IZNUĐIVANJA ISKAZA U KRIVIČNOM POSTUPKU

Almin Dautbegović¹, Milan Milošević², Ivana Milošević³

¹ *Pravni fakultet, Univerzitet u Travniku, Travnik, BOSNA I HERCEGOVINA,
e-mail: aleph.ze@gmail.com*

² *Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: milan.milosevic@fbsp.edu.rs*

³ *Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: ivana.milosevic@fbsp.edu.rs*

Apstrakt: Savremena zakonodavstva zabranjuju primenu fizičke i psihičke torture, hipnoze, lobotomije, tzv. mentalne sugestije (telepatije), niti bilo kojih drugih sredstava sa mogućnošću zadiranja u intimu čoveka. Ovo se naročito odnosi na narkoanalizu. Suština dobijanja iskaza od strane okrivljenog ili svedoka primenom narkoanalize sastoji se u tome što se okrivljenom ili svedoku daje određena doza narkotičnih sredstava te se tako utiče na njegovu volju, koleba mu se moral i onda pristaje na davanje iskaza, bez obzira na sve. Iznuđivanje iskaza primenom narkoanalize suprotno je esencijalnom principu krivične procedure, prenebragava se presumpcija nevinosti i mogućnost izricanja krivične sankcije prema zakonu.

Ključne reči: Srbiја, Bosna i Hercegovina, krivični postupak, narkoanaliza, inznušivanje iskaza

UVOD

Na početku trećeg milenijuma praksa je definitivno potvrdila gledište kriminalističke nauke po kome se po visokom znanju i tehnički kriminalaca mora suprotstaviti još više znanje i tehnika kriminalista. U tom smislu, moderna zakonodavstva pružaju normativnu osnovu za korišćenje dostignuća psihologije, kriminalistike, i drugih vanpravnih nauka u krivičnom postupku. Na taj se način doprinosi značajnom poboljšanju kvaliteta krivične procedure, a samim tim i pravnoj sigurnosti građana. S druge strane, savremena nauka omogućava primenu postupaka na štetu učesnika u krivičnom postupku, a naročito ona njena dostignuća do kojih je došla medicina i neke od njenih specijalizacija. Stoga se u modernim društvima zabranjuju sve one radnje, sredstava i metode kojima bi se protivpravno

NARCO ANALYSIS AS A MEDIUM IN TESTIMONY EXTORTION IN CRIMINAL PROCEEDING

Almin Dautbegović¹, Milan Milosevic², Ivana Milosevic³

¹*Faculty of Law, University of Travnik, Travnik, Bosnia and Herzegovina,
e-mail: aleph.ze@gmail.com*

²*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: milan.milosevic@fbsp.edu.rs*

³*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: ivana.milosevic@fbsp.edu.rs*

Abstract: Modern legislation forbids physical and psychological torture, hypnosis, lobotomy, i.e. mental suggestion (telepathy) or any other method that is able to encroach on man's intimacy. This especially refers to narco analysis. The essence of getting testimony applying narcoanalysis, consists in the fact that the defendant or witness is given certain dose of narcotic drugs which affect his will, moral and he agrees to give a statement no matter what. Testimony extortion, applying narco analysis opposes to essential criminal procedure approach, where both presumption of innocence and possibility of imposition of criminal sanction are disregarded.

Keywords: Serbia, Bosnia and Herzegovina, criminal procedure, narco analysis, testimony extortion

mogla ugroziti ljudska ličnost, a kršenje takvih zabrana proizvodi značajne procesne i materijalne posledice – uključujući kažnjivost svakog akta iznudivanja priznanja ili izjava od učesnika u konkretnom postupku. U pogledu sredstava iznudivanja, zabranjuje se primena: fizičke i psihičke torture, hipnoze, lobotomije, tzv. mentalne sugestije (telepatije).

Narkoanaliza ima posebno mesto kada govorimo o nezadovoljnoj primeni nauke u krivičnom postupku. Narkoanaliza ne predstavlja pouzdano sredstvo ispitivanja. Zakonodavstva Bosne i Hercegovine i Republike Srbije zabranjuju davanje bilo kakvih supstanci i sredstava okrivljenima prilikom davanja iskaza, preuzimajući tu odredbu legislative bivše Jugoslavije. Osim toga, i jugoslovenska sudska praksa je od 1958. godine po ovom pitanju imala je čvrsto stanovište da ne dozvoljava narkoanalizu u toku krivičnog postupka.”[VSJ KZ 9/58].

ZABRANA NARKOANALIZE U KRIVIČNOM POSTUPKU

“Suština dobijanja iskaza od strane okrivljenog ili svedoka primenom narkoanalize sastoji se u tome što se okrivljenom ili svedoku daje određena doza narkotičnih sredstava i na taj način se utiče na njegovu volju. [Milošević i Dautbegović, 2014:167]. Upotreboru narkotičkih sredstava kao što su, na primer, Amithalh-sodium, Kemithal-sodium, Narkonumal, Sulfazin, i Pentotal (koji se široko koristio za vreme Drugog svetskog rata), dolazi do inhibicija nervnog sistema, pri čemu slabi njegova kontrolna funkcija i mogućnost samocenzure. Time se kod pacijenata izaziva slabljenje volje i otpora uz povećanje pričljivosti.

Narkoanaliza se, ipak, ne može smatrati pouzdanom metodom za ispitivanje.

Najzad, osim što je suprotna humanoj suštini krivične procedure Bosne i Hercegovine i Republike Srbije, narkoanaliza je u definitivno koliziji i sa principima međunarodno priznatih ljudskih prava i zaštite integriteta ličnosti (Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima iz 1948. godine i Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima iz 1966. godine).

Zabrana narkoanalize u krivičnom postupku Bosne i Hercegovine i Republike Srbije je generalna i važi kako za redovni krivični postupak tako i za sve posebne krivične postupke [Milošević i Dautbegović, 2014:167: Sijrčić-Čolić, 2005:17]. Ova zabrana ima najveći značaj za predistražnom postupak i fazu istrage, jer se narkoanaliza realno samo tada može primeniti.

Nadalje, ova zabrana se u praksi prvenstveno odnosi prvenstveno na javne tužioce i njihove zamenike, odnosno na kriminalističke inspektore ili druge ovlašćene policijske službenike, a eventualno i na sudije.

Primena narkoanalize je zabranjena u odnosu na okrivljenog, svedoka, veštaka, tehničkog savetnika i druge osobe koje mogu davati izjave u toku krivičnog procesa. Međutim, ovom zabranom se realno štiti okrivljeni (uključujući osumnjičenog i optuženog).

IZNUĐIVANJE ISKAZA NARKOANALIZOM KAO KRIVIČNO DELO

Pored procesnih sankcija o kojima je prethodno bilo reči, kršenje zabrane narkoanalize proizvodi određene posledice i u krivično-materijalnom smislu. Smatramo, naime, da je primena narkoanalize u krivičnom postupku eo ipso radnja izvršenja krivičnog dela

iznuđivanja iskaza. U pitanju je pravo službeno krivično delo, što znači da izvršilac može biti samo službeno lice u funkciji organa krivičnog postupka, i da se delo može ostvariti samo u vršenju službene dužnosti.

Nesporno je da se iznuđivanje iskaza može izvršiti samo sa umišljajem. [Milošević, 2014:167].

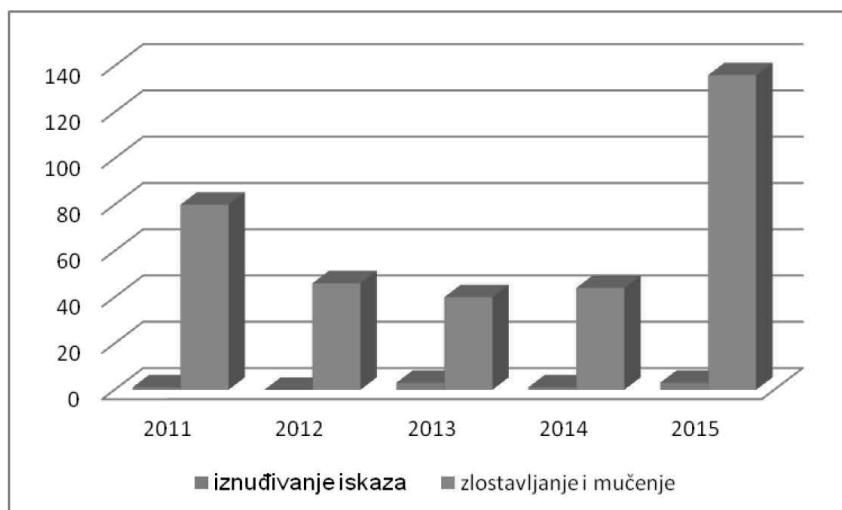
Iznuđivanjem iskaza se povređuje neprikosroveno pravo svakog da slobodno i bez ikakvog nedopuštenog sredstva, ili nedopuštenog načina, daje iskaz u službenom postupku radi iznalaženja istine. S tim u vezi, može se zaključiti da zaštitni objekt kod iznuđivanja iskaza predstavljaju ljudska prava. Na ovaj način određen je i objekt radnje kod iznuđivanja iskaza.

Važno je napomenuti da će svako službeno lice koje učini prekršaj procesne zabrane narkoanalize biti disciplinski kažnjeno za težu povredu radne dužnosti ili zbog prekoračenja ovlašćenja.

Nesrazmerna između krivičnih dela iznuđivanje iskaza i zlostavljanja i mučenja uočava se i iz sledećeg tabelarnog i grafičkog prikaza [Statistika pravosuđa, 2016]

Uporedni prikaz osuda za krivična dela iznuđivanje iskaza i zlostavljanje i mučenje na teritoriji Republike Srbije u period od 2011. do 2015. godine

	2011	2012	2013	2014	2015
Iznuđivanje iskaza	1	0	3	1	3
Zlostavlj. i mučenje	80	46	40	44	136



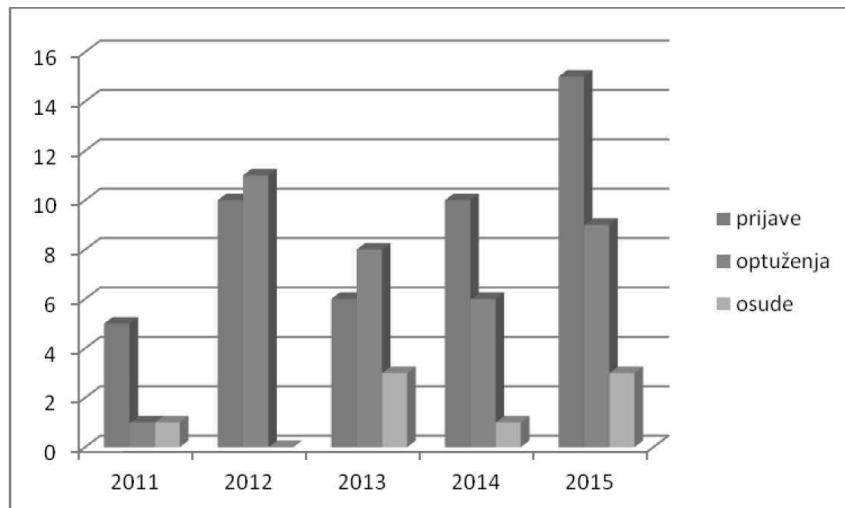
Stanje prikazano u prethodnoj tabeli i grafikonu je sasvim očekivano, jer je sličan

nivo učestalosti prisutan i kod drugih krivičnih dela koja su mutatis mutandis u istom međusobnom odnosu, na primer kod protivpravnog lišenja slobode i otmice. Uostalom, i po samoj prirodi stvari u praksi retka primena ovih sredstava.

Međutim, iznenađuje evidentna nesrazmerna između broja prijavljenih, optuženih i osuđenih lica za krivična dela iznuđivanje iskaza, iskazano u sledećem, tabelarno i grafički predstavljenom Pregledu [Statistika pravosuđa, 2016]. Tako je, na primer, u posmatranom periodu prijavljeno 56 lica, a osuđeno je svega 8, pri čemu u 2012. godini nije ni bilo osuđenih iako je bilo 10 prijavljenih i čak 11 optuženih lica.

Pregled krivičnih prijava, optuženja i osuda za krivično delo iznuđivanje iskaza na teritoriji Republike Srbije u period od 2011 do 2015 godine

	2011	2012	2013	2014	2015
prijave	5	10	6	10	15
optuženja	1	11	8	6	9
osude	1	0	3	1	3



ZAKLJUČAK

Narkoanaliza je metod kao i drugi psiho-pravni metodi koji su doprineli pravnoj nauci [Haney, 1993, Kardis, 2001] što se tiče poboljšanja načina intervjuisanja očevidaca od strane policijskih službenika, zauzimanja kritičnijeg stava prema pitanju verodostojnosti sudske

dokaza, poboljšanja pravnog statusa i prava dece i s.l. ali ne sme da se zloupotrebljava za iznuđivanje iskaza.

Iznuđivanje iskaza primenom narkoanalize suprotno je esencijalnom principu krivične procedure o presumpciji nevinosti, kao i izricanja sankcije počiniocu krivičnog dela.

Sasvim na kraju treba podsetiti da se ispitivanje uz pomoć narkoanalize može izvršiti samo psiholog ili psihijatar, a da se ono ne smatra zloupotrebotom.

LITERATURA

- [1] Dautbegović A. (2008), *Dokazivanje, metodi i sredstva čijom primjenom se u krivičnom postupku krše ljudska prava i slobode garantovana Ustavom BiH*, Pravni fakultet, Zenica.
- [2] Demas-Marty M.; Spencer J.R. (2002), European Criminal Procedures, Cambridge University Press, Cambridge.
- [3] Lazarević Lj.(2011), *Komentar Krivičnog zakonika*, Pravni fakultet Univerziteta „Union“, Beograd.
- [4] Milošević M.(2014), Criminal Offence of Extortion of Confession in Serbian Legislation, *Bezbednost*, Belgrade, Vol. LVI, No. 1, pp. 76-87.
- [5] Milošević M.; Dautbegović A. (2014), Krivično procesno pravo, Fakultet za poslovne studije i pravo“, Beograd.
- [6] Odluka Vrhovnog suda Jugoslavije VSJ KZ 9/58 od 11. 06. 1958. godine.
- [7] Sijerčić-Čolić H. (2005), *Krivično procesno pravo: tok redovnog krivičnog postupka i posebni postupci*, Pravni fakultet, Sarajevo.
- [8] Statistika pravosuđa – Saopštenje (2016), Republički zavod za statistiku Republike Srbije, Vol.LXVI, br. 189, Beograd.
- [9] Vuković M. (2009), *Poreska utaja u policijskoj i sudskoj praksi*, Službeni glasnik, Beograd.

DOKTRINA “PLODOVA OTROVNE VOĆKE” U KRIVIČNOM PROCESNOM PRAVU

Jelena Đorđević

Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: djordjevic.jelena011@gmail.com

Apstrakt: U krivičnom postupku, po pravilu se izvode dozvoljeni dokazi i jedino kao takvi se mogu uzeti za razmatranje. Doktrina krivičnog procesnog prava poznaje nedozvoljene dokaze koji su per se nezakoniti, ali saznanje o njima potiče od nekog drugog dokaza koji nije pribavljen na zakonit način. Kod “plodova otrovne voćke”, reč je o širenju ekskluzije dokaza, ne samo na one dokaze koji su dobijeni na nezakonit način, već i na dokaze koji uzročno-posledično proizilaze iz tih nezakonitih dokaza. Svrha toga jeste onemogućavanje upotrebe dokaza dobijenih povredom najvišeg pravnog akta jedne države, a to je Ustav, u krivičnom postupku.

Ključne reči: krivični postupak, dokazi, plod otrovne voćke, zakonska procedura, povreda ljudskih prava

1. UVOD

U krivično-pravnom postupku (processus criminalis), krivičnopocesni subjekti ravno-pravno eksponiraju svojim pravima i dužnostima, tako da se celokupan obim i sadržina njihove delatnosti uređuju u zakonom striktno propisanoj formi. Doktrina “plodova otrovne voćke” vredi isključivo u krivičnom postupku. Shodno ovoj doktrini, svaki dokaz koji je pribavljen nezakonito (otrovna voćka), ali i svaki daljnji dokaz (plod) do koga se došlo iz ovog nezakonitog dokaza tj. otrovne voćke, ne može se upotrebiti kao dokaz u krivičnom postupku, i to je ono na šta krivični sud pazi ex officio. U suprotnom, došlo bi do povrede ljudskih prava.

Tako, ukoliko bi X lice ilegalno, nezakonito presrelo internet dopisivanje treće strane u kome se vide ilegalne radnje i aktivnosti, te onda želi to koristiti kao dokaz, takav se dokaz ne bi smeо primeniti u krivičnom postupku. U savremenim krivičnim postupcima, teorija “plodova otrovnog drveta” kao dokazna konцепција je poznata. Zaštita ljudskih prava i sloboda može biti narušena, nekad i grubo povređena u krivičnom postupku, zbog čega se krivičnopravnim odredbama, u tom slučaju pruža zaštita, kako u krivičnom materijalnom

THE FRUIT OF THE POISONOUS TREE DOCTRINE IN THE CRIMINAL PROCEDURAL LAW

Jelena Djordjevic

*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: djordjevic.jelena011@gmail.com*

Abstract: As a rule, in the criminal proceedings permissive evidence are presented and can only be taken into consideration as such. The doctrine of the law of criminal procedure recognizes unpermitted evidence which are *per se* illegal, but the consciousness of them results from some other evidence which have not been obtained in the legitimate way. "The fruit of the poisonous tree" refer to spreading the exclusion of evidence not only to the evidence obtained in the illegal way, but also to the evidence resulting from those illegal evidence. Its purpose is to disable the use of evidence obtained by violating the supreme legal act of a state, the Constitution, in the criminal proceedings.

Keywords: criminal proceedings, evidence, *The fruit of the poisonous tree*, legal procedure, infringement of human rights

pravu krivičnim zakonom, tako i u krivičnom procesnom pravu, Zakonom o krivičnom postupku. Sam postupak, posebno dokazivanje u krivičnom postupku mora biti dozvoljeno, što je garantovano Ustavom, tako da eventualna upotreba dokaza koji su u koliziji sa Ustavnim odredbama, odnosno dokaza koji čine povredu Ustava, ne može biti validno sredstvo primene u krivičnom postupku. Takođe, Ustav konkretizuje i precizira granice za primenu i postupanje prema ovlašćenjima koja su precizno navedena organima policije prilikom preuzimanja određenih procesnih radnji dokazivanja. Ipak, najzanimljiviji su dokazi do kojih se dolazi zakonitim putem, ali je njihova primena diskutabilna jer proizilaze iz nezakonitih dokaza, odnosno do njih se saznao iz nezakonitih dokaza. Tako izvedenih, "derivativnih" dokaza može biti i više. U teoriji su poznati kao "plod otrovne voćke" i u zavisnosti od stava zakonodavca, u uporednom pravu su moguća različita rešenja.

2. DOKAZI I DOKAZIVANJE U KRIVIČNOM POSTUPKU

Jedno od najsloženijih teorijskih pitanja krivičnog procesnog prava jeste pojam dokaza i dokazivanje u krivičnom postupku. Pojmovi koji su povezani sa dokaznom problematikom u krivičnom procesnom pravu, poput dokaznih sredstava, odnosno dokaznih načina ili dokaznih radnji, izvora dokaza, te teme dokazivanja, odnosno predmeta dokazivanja, dokaznih zabrana, tj. nepodobnih dokaza i drugih takvih tema koje predstavljaju predmet razmatranja dokaznog prava, kao jedne veoma široke procesne oblasti, koja čak u osnovi prevazilazi i okvire samog krivičnog procesnog prava, iako je njegov suštinski najvažniji deo, već je u određenoj meri immanentna i drugim procesnim zakonodavstvima, velika je i zahtevna krivičnoprocesna tema. [1]

Kvalitet istrage, a potom i same presude tj. presuđene stvari (*res iudicata*), kao krajnjeg ishodišta krivičnog postupka, zasniva se na dokazima. Dokazi zapravo jesu izvori saznanja pomoću kojih ustanovljavamo činjenice u krivičnom postupku. Procesni pojam dokaza sagledava se iz krivično procesne norme i odražava dinamiku krivičnog postupka, ukazujući na različite pojavnne oblike svakog dokaza u pojedinim fazama krivičnog postupka. Pitanje nezakonitosti dokaza se rešava nezavisno od njegovog kvaliteta istine. Dokaz može biti zabranjen bez obzira na njegovu autentičnost, relevantnost i pouzdanost, jer saznanje vrednosti tog dokaza ne može konvalidirati nezakonitost. Sud najpre rešava pitanje dopuštenosti dokaza (njegovu dopustivost), pa tek onda se detaljno bavi analizom vrednosti tog dokaza. Delatnost suda u krivičnom postupku se sastoji u utvrđivanju činjenica na kojima se primenom materijalnog prava zasnivaju odluke o osnovanosti konkretnog pravnog zahteva, ali i o drugim pitanjima koja se rešavaju u krivičnom postupku. Bez dobrog i pravilno utvrđenog činjeničnog stanja ne može se doneti pravilna, adekvatno odmerena presuda. To jeste condition sine qua non, odnosno uslov bez koga se ne može.

Krivično procesno pravo dokazima pribavljenim kršenjem osnovnih prava i sloboda građana oduzima svako pravno značenje. I zakonodavac u Zakonu o krivičnom postupku u velikom broju štiti i garantuje, kao i Ustavom, osnovna prava i slobode građana i nalaže krivično procesnim subjektima, njihovo strogo poštovanje, čak i na štetu delotvornosti krivičnog postupka. Na tako pribavljenim dokazima ne može zasnivati sudska odluka, jer su oni protivni odredbama zakona. Takvi su dokazi nedopušteni, neupotrebljivi – *ex lege*, nezakoniti dokazi. Zato se naročito osetljiv i kontroverzan problem dokazivanja u krivičnom

postupku javlja kada postoje takvi dokazi koji su pribavljeni na način koji je sam za sebe zakonit, ali se za takve dokaze saznao iz nekog izvora dokaza pribavljenog na nezakonit način.

Cilj krivičnog postupka se ne sme zaseniti efikasnošću koja je put u nezakonitost ili povredu odredbi ZKP-a, Ustava i međunarodnih konvencija.

3. DOKTRINA "PLODA OTROVNOG DRVETA (VOĆKE)"

Da li je određeni dokaz (ne)zakonit, čak i ako je on "saznat", odnosno do njega se došlo zakonitim putem, a iz izvorno nezakonitog dokaza, sporno je u teoriji krivičnog procesnog prava. Pitanje nezakonitog dokaza moguće je promatrati kao dokaze čija zakonitost ili nezakonitost se utvrđuje izvorno u odnosu na njih, odnosno kao nezakonite dokaze kod kojih se pitanje njihove zakonitosti, odnosno nezakonitosti, izvodi iz pitanja zakonitosti drugog dokaza(doktrina plodova otrovne voćke). [2]

Naziv "plodovi otrovne voćke" potiče iz anglo-američkog prava i prvi put se koristio u predmetu Nardone vs. U. S. iz 1932. godine [3] od strane sudske Federalnog Vrhovnog suda SAD, Frankfurteru. Izvorno naziv glasi "The fruit of the poisonous tree doctrine" i u evropsko-kontinentalno pravo je ušao kasnije. Inace, uglavnom se najpre pomisli na slučaj „Miranda protiv Arizone“(Miranda v. Arizona), sto je naziv cuvene presude Vrhovnog suda SAD iz 1966. god. Te godine, 13. juna Vrhovni sud SAD doneo je odluku koja je predstavljala ogroman iskorak u pravcu postovanja Ustavom zagarantovanog prava američkih građana koje ih stiti od samooptuzivanja. Vrhovni sud je stao na stanoviste da policija SAD u trenutku hapsenja mora informisati osobu koju hapsi da ima pravo da cuti, tj. da svaka njena izjava može biti upotrebljena na sudjenju protiv nje, kao i da ima pravo na konsultaciju i angazovanje branioca. Ova odluka Vrhovnog suda SAD skraceno se naziva „Mirandina prava“(Miranda rights) i danas predstavlja deo rutinske policijske procedure. Policijski službenici su duzni, presudom suda, da pre svakog ispitivanja osumnjicom licu saopste njegova prava. Taj postupak se naziva „Mirandino upozorenje“(Miranda warning). Danas je doktrina "plodova otrovne voćke" uglavnom opšteprihvaćena pravnoteorijska konstrukcija jedne od kategorija nezakonitih dokaza i predstavlja zapravo dokaze za koje se saznao iz nezakonitih dokaza.

Problem predstavlja izvor iz kojeg taj dokaz potiče, jer je taj izvor nezakonit. Teorijom "ploda otrovne voćke" dosledno se sprovodi isključivanje nezakonitih dokaza iz činjenične građe na temelju koje sud donosi odluku, kako samog nezakonitog dokaza, tako i izvedenog dokaza koji se smatra njegovim "saznajnim sadržajem". [1] Prema doktrini tzv. "plodova otrovne voćke", svi dalji dokazi za koje se saznao iz nezakonitog ili nezakonitih dokaza, takođe su nezakoniti. Dokaz, do koga se došlo na ovakav način, na podlozi prvog prethodnog dokaza, možemo smatrati njegovom posledicom.

4. ZAKONODAVSTVO REPUBLIKE SRBIJE O PROBLEMU DOKTRINE "PLODA OTROVNE VOĆKE"

U našoj teoriji postoje oprečni stavovi o prihvatanju ili o neprihvatanju doktrine "plodova otrovne voćke". Međutim, u samom zakonu nije izričito propisano da li će se dokazi dobijeni od izvorno nezakonitih dokaza izdvojiti ili ne. Staro pravilo Valtazara Bogišića

"Što se grbo rodi, ni vrijeme ga ne ispravi", moglo bi se dosledno primeniti iz građanskog prava i u slučaju kod pomenutih dokaza u krivičnom postupku. Naše pravno uređenje nije prihvatalo dokaznu teoriju "plodova otrovne voćke". Dokazne zabrane uređene su bile u Zakonu o krivičnom postupku, striktno rešeno. Postoje dve vrste nezakonitih dokaza, a to su direktno nezakoniti dokazi i indirektno nezakoniti dokazi. Direktni su per se suprotni Ustavu, međunarodnim ugovorima i Zakonu o krivičnom postupku, a indirektni su oni koji su svojim načinom pribavljanja suprotni navedenim aktima. Iako se naizgled može pretpostaviti da indirektno nezakoniti dokazi predstavljaju zakonsko uređenje "plodova otrovne voćke", oni to ipak nisu. Zabранa korišćenja dokaza pribavljenih na nezakonit način uređuje samo one slučajeve koji su izričito zakonom zabranjeni, a ne samo suprotni zakonu. O poslednjim novelama našeg krivičnog postupka možemo zaključiti da je suština u tome što sada više nije reč o zabrani korišćenja i onih dokaza koji su po načinu pribavljanja suprotni zakonskim odredbama, već se sada zahteva da se radi o dokazima koji su zakonskim odredbama izričito zabranjeni. Zapravo, tim novelama uvedeno je pravilo da se sudske odluke na pravno nevaljanim dokazima ne mogu zasnovati, a tu spadaju i oni dokazi koji su per se ili prema načinu pribavljanja u suprotnosti sa Ustavom, međunarodnim ugovorom ili su Zakonom o krivičnom postupku, odnosno drugim zakonom izričito zabranjeni (član 18, stav 2). Tako se donekle sužava dejstvo o dokaznoj koncepciji, tj. doktrini "plodova otrovne voćke", što podleže argumentovanoj kritici, jer kako ističe M. Škulić, za to "nema sasvim valjanog razloga". [1]

5. ZAKLJUČAK

Dokazivanje se odnosi na dinamičku stranu krivičnog postupka, operativnu aktivnost na osnovu koje se dolazi do krajnjeg ishodišta, a to je okončanje krivičnog postupka donošenjem presude. U tom procesu treba zadovoljiti i uspešno realizovati efikasnost krivičnog gonjenja, a s druge strane i bezrezervno očuvati Ustavom zagarantovane slobode i prava građana. Ius puniendi nikako ne sme biti svrha, krajnji cilj, niti se mogu samim tim zloupotrebiti ovlašćenje i kršiti zakonska procedura povredom odredaba krivičnog postupka i Zakona o krivičnom postupku, jer to vodi direktno u povredu ljudskih prava. Zakonitost postupka na kojem se presuda zasniva, po doktrini "plodova otrovne voćke", ne procenjuje se sama za sebe, već je nužno sagledati i okolnosti kako se do tog dokaza došlo. U tom slučaju, neophodno je utvrditi zakonitost dokaza koji je ukazao na ovaj sporni dokaz, tj. "plod otrovne voćke" i u zavisnosti od zakonitosti takvog prethodnog dokaza, sud će ocenjivati i zakonitost novog, izведенog dokaza, koji sam za sebe uopšte ne mora i nije problematičan.

Doktrina "plodova otrovne voćke" predstavlja značajnu procenu i ocenu radi li se o nezakonitom dokazu na kome se ne može zasnovati konačna sudska odluka. Pitanje nezakonitog dokaza se posmatra na različite načine u teoriji krivičnog procesnog prava, ali svakako treba istaći da je suština u tome da jedan utvrđen dokaz kao nezakonit nikad i nikako nije moguće više uključiti u zakonsku proceduru prilikom odlučivanja, jer takav dokaz ne može biti izvor saznanja o bilo kojoj odlučnoj činjenici. Primenom teorije "ploda otrovne voćke" dosledno se sprovodi isključivanje nezakonitih dokaza iz celokupnog činjeničnog skupa na osnovu koga sud donosi odluku, kako o samom nezakonitom dokazu (što nije sporno), tako i o izvedenom, derivatnom dokazu (što jeste sporno) za koga se takođe smatra da je

nezakonit. Nesporno je da doktrina "plodova otrovne voćke" ima opravdanost za primenu, jer zakonitost krivičnog postupka i zaštita ljudskih prava i sloboda treba imati prednost u odnosu na efikasnost krivičnog gonjenja, te dokazi do kojih se dolazi, iako su po sebi zakoniti, s obzirom na to da proizilaze iz nezakonitih dokaza, samim tim biće i oni nezakoniti.

LITERATURA

- [1] Škulić M. : Krivično procesno pravo. Beograd: Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu – Centar za izdavaštvo i informisanje. 2009.
- [2] Kos D. : Bitna povreda odredaba kaznenog postupka – nezakoniti dokazi. Opatija. 2005.
- [3] 308. U.S.338 (1939) na <http://supreme.justia.com/us/308/338/case.html>
- [4] Jekić Z. : Dokazi i istina u krivičnom postupku. Beograd: Pravni fakultet – Centar za publikacije. 1989.

SPECIFIČNOST UPRAVLJANJA STRATEGIJSKIM PROMENAMA U USLOVIMA KRIZE

Gordana Đuretić¹, Aleksios Panagopoulos²

¹Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: gordana.djuretic@fppsp.edu.rs

²Nacionalni koledž Patra, Patra, GRČKA, e-mail: alexpan1@hotmail.com

Apstrakt: Specifičnosti upravljanja strategijskim promenama u uslovima krize, glavna je distinkcija u odnosu na normalno stanje organizacije. Jedna pravila upravljanja važe u normalnim, a druga u kriznim vremenima. Krizom je neophodno upravljati u svim njenim segmentima i fazama i to putem sistemskog razmišljanja i sistemskog delovanja, uz poštovanje principa fleksibilnosti i adaptibilnosti, a sve zajedno u korespondenciji sa principom samoorganizacije, kao i sa holističkim pristupom organizovanja. Strateški razvoj organizacije u uslovima krize nije moguć bez uzimanja u obzir referentnih parametara ukupnog svetskog (globalnog) ambijenta; posebno u aktuelnim vremenima nakon najnovije velike svetske krize iz 2008. godine. Da bi se jedna organizacija uspešno nosila sa krizom, neophodno je, pre svega, da krizu prepozna, analizira, utvrdi osnovne probleme, napravi program aktivnosti, izabere i motiviše tim koji će se baviti rešavanjem problema i, na kraju, da se bezrezervno bori sa novonastalom situacijom.

Ključne reči: kriza, promene

UVOD

Krise čine integralni deo društveno-ekonomске istorije, i one će se sigurno zadržati i u budućnosti. Iako se istorija ne sastoji samo od kriza, nesreća i katastrofa, ovi događaji imaju dramatičan uticaj na društvo i oblikuju naše ideje i ponašanja u prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Kako se društvo razvija i tehnologija napreduje čovečanstvo se suočava sa sve brojnijim i različitijim krizama. Napredak tehnologije nosi sa sobom i nove mogućnosti nastanka katastrofalnih događaja. Kao posledica toga naša planeta je postala svet ubrzanih promena pa i „svet rizika“. U uslovima krize svi subjekti društva prisiljeni su da se ponašaju drugačije u odnosu na normalne situacije, ukoliko žele da prežive, da se održe, prevaziđu krizu i stvore nove (normalne) uslove za dalji održivi razvoj.

Etimološki gledano reč „kriza“ potiče iz grčkog jezika (κρίση) i označava „presudu“ ili „odluku“, tj. odlučujući trenutak koji presuđuje o daljem pozitivnom ili negativnom razvoju.

CHARACTERISTICS OF STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT DURING CRISIS

Gordana Djuretic¹, Alexios Panagopoulos²

¹*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: gordana.djuretic@fpsp.edu.rs*

²*National College Patras, Patras, GREECE, e-mail: alexpan1@hotmail.com*

Abstract: Characteristics of strategic change management during crisis represent the main distinction as opposed to the normal state of organization. One set of management rules apply to normal situations, and the other during crisis. Crisis is necessary to be operated in all its aspects and stages by means of systematic thinking and systematic action, respecting the principles of flexibility and adaptability, and corresponding with the principle of self-organization all together, as well as with the holistic approach of organization. Strategic development of an organization during crisis is not possible without taking into account the reference parameters of the total global (worldwide) environment; especially nowadays after the last big global crisis in 2008. For an organization to be able to successfully cope with the crisis, it is necessary for it, first of all, to recognize the crisis, analyze it, determine basic problems, make the activities agenda, select and motivate a team that will deal with problem solving and, ultimately, deal with the new situation unreservedly.

Keywords: crisis, changes

[1] Na kineskom (mandarinskom) jeziku odgovarajući simbol za krizu – 危機– uključuje karaktere koji znače „opasnost“ i „priliku“, što bi moglo dovesti do zabune, u smislu da je kriza i dobra i loša. Međutim, eksperti za kineski jezik preciziraju da taj simbol predstavlja priliku da se dogodi opasnost, koju treba sprečiti ili otkloniti. Mnogi naučnici smatraju da baš ovolika rasprostranjenost ovog termina stvara teškoće prilikom definisanja njegovog značenja. Međutim, činjenica je da je sama kriza isuviše kompleksna pojava da bi se lako definisala. Dok se ne usklade sve perspektive, termin „kriza“ se koristi kao koncept koji obuhvata sve tipove negativnih događaja. Dakle, ovaj termin se primenjuje na situacije koje su neželjene, neočekivane, nepredvidive, a uzrokuju nevericu i nesigurnost. [2]

KOMPANIJE U KRIZNIM USLOVIMA

Kriza je deo svakodnevnog života, ali za organizaciju kriza često predstavlja fundamentalnu pretnju njenoj stabilnosti i opstanku. Svaka organizacija se pre ili kasnije suočava sa nekom vrstom krize (elementarne nepogode ili industrijske katastrofe, ili neka druga vrsta krize; koje se javljaju u poslovanju, kao što su finansijski problem, ili kriza usled nepromišljenih akcija menadžmenta i sl.). Način na koji privredni subjekti, odnosno njihovi rukovodioci, reaguju u takvim situacijama pokazuje kakvi su oni zapravo "stručnjaci" u svom poslu. Organizacije i nestaju pod uticajem sila kriza, zbog nemogućnosti da se obuzduju, ili preokrenu u željenom smeru. U turbulentnim vremenima, kakva su aktuelna, kriza će biti sve više, sa sve jačim razornim dejstvima. "Ovo se odnosi na prirodni, alii na društveni poredak". [3]

Kriza u kompaniji nikada nije prouzrokovana samo poremećajima u okruženju, već mnoge kompanije najčešće propadaju zbog svojih unutrašnjih problema. Radi se o tome da su unutrašnji problemi mnogo značajniji nego spoljašnji. Ali kompanije mogu pravovremeno da reaguju i efikasno da utiču na promene kako u okruženju tako i unutar same kompanije, kako bi došlo do sprečavanja nastanka krize, odnosno da bi kriza bila pravovremeno otklonjena. U praksi, kriza se nikada ne događa naglo i iznenada, i nikada u isto vreme. Signale moguće krize ne treba ignorisati; treba na vreme otkriti simptome „bolesti“, u smislu da je „bolje sprečiti nego lečiti“. Ukoliko kriza 'uzme maha', a da se u kompaniji ništa nije preduzelo, sva odgovornost je na menadžmentu

SIMPTOMI I UZROCI KRIZE

Kako bi organizacija na vreme uočila nastajanje krize, i na vreme sprovedla mere za njen prevazilaženje, uz sagledavanje uzroka krize, važno je sagledati i njene simptome. Reč je o uvidima i sagledavanju sa ciljem otkrivanja uzročno-posledične veze između simptoma i mogućih uzroka, a nakon sagledavanja, neophodna je hitna reakcija organizacije. [4]

Što se tiče uzroka krize, oni su brojni i kompleksni i postoje mnogi kriterijumi za njihovu klasifikaciju; mogu biti endogeni i egzogeni, sa pojavljivanjem na različitim nivoima organizacije, i skoro uvek sa sinergetskim efektima. Uzroci krize mogu se podeliti prema objektu krize i tipovima krize, pri čemu se polazi od saznanja da kriza nikada ne dolazi iz samo jednog, već iz više, nekada međusobno povezanih i/ili uslovljenih, a nekada i potpuno nezavisnih uzroka. Tako, postoji kriza biznisa, kriza privredne grane i kriza kuće.

[Kompanija je uvek slučaj za sanaciju kada je uzrok krize u samoj kući. [5]

Kad je reč o eksternim uzrocima krize, može se reći da, u principu, sve velike promene u okruženju mogu biti razlog za nastupanje krize u kompaniji. A značajne promene u okruženju, koje na kompaniju mogu negativno da utiču, pored mogućih prirodnih katastrofa, jesu na primer visoke cene onih dobara koja su neophodna kompaniji kao sirovine, promena kursa, razni vidovi oscilacija u svemu što je bitno za kompaniju, mere na polju socijalne politike, uticaji konkurenkcije, politika taksi, praksa i regulativa subvencioniranja, štrajkovi, faktori zaštite životne sredine, ratovi itd.

UPRAVLJANJE KRIZOM

Kriza ne može bezbolno da se prevaziđe. Ukoliko kompanija nije pripremljena za nju i ne poseduje krizni plan, onda će njeno prevazilaženje zavisiti od mudrosti ljudi koji rukovode kompanijom (ako nema mudrih direktora, ipak postoje mudri konsultanti). Kriza je samo još jedna u nizu promena. A sistem se već po pravilu opire promeni. Ni ne postoji promena čijim će sprovođenjem svi zaposleni, sindikati, lokalna samouprava, bankarski sektor, konkurenca i dr. biti zadovoljni. Suština je u tome da sistem organizacije ostane integrisan.

Podrazumeva se da nije moguće mehanički prepisati metod kojim se u prošlosti izbrišilo sa nekom krizom, jer ne postoje dve iste krize, a i dinamičke promene koje obeležavaju savremeni svet se razlikuju, ali bi bilo pogrešno zaboraviti iskustva i pouke iz prošlosti. Da bi se upravljački tim (menadžment) bolje izborio sa krizom u okviru svojih organizacija, neophodno je da su poznate osnovne karakteristike krize; i, premda nije moguće navesti sve karakteristike (jer se one među sobom razlikuju po mnogo čemu), ali je moguće izdvojiti tri karakteristike koje su zajedničke za sve krize: neočekivanost, nespremnost, vremenski pritisak. [6]

Ključna stvar u prevazilaženju kriznih situacija jeste redefinisanje misije, vizije i ciljeva organizacije. Ako je, na primer, organizacija navikla na godišnji rast od 10%, mala je verovatnoća da će to postići u kriznim vremenima. S obzirom na to da je ugled krhka i narušiva kategorija, njime treba pažljivo upravljati u kriznoj situaciji. Javnost formira sliku o kompaniji, na osnovu komunikacije koju ona ostvaruje. Ukoliko rukovodstvo kompanije nije pripremljeno za kriznu situaciju, a naročito za komunikacijske aktivnosti tokom krize, ugled kompanije se može uništiti za samo nekoliko minuta. Zato je neophodna temeljna priprema za komunikaciju u mogućoj krizi.

Bez obzira na različitost koncipiranja programa, ili strategije upravljanja krizom, praksa pokazuje da svaka kompanija treba načelno da ima sledeće procedure, i to: 1. Procedure za reagovanje u hitnim slučajevima, 2. Procedure menadžmenta na radnom mestu u slučaju katastrofa (fizičkih, hemijskih ili bioloških), 3. Bezbednosne procedure na radnom mestu poznate svim zaposlenima, a posebno na radnim mestima koja negativno utiču na zdravlje zaposlenih, 4. Iстicanje plana za postupanje u hitnim slučajevima i evakuacija na vidnom mestu. [7]

Oprezne kompanije u normalnim uslovima poslovanja simuliraju krizne situacije i procenjuju delovanje menadžmenta u kriznim vremenima. Ovo je solidna osnova i za korekciju postojećih planova za delovanje u kriznim situacijama. Nakon toga treba formirati plan akcije. Treba razmotriti mogućnost angažovanja stručnjaka i savetnika sa strane koji bi

pružili pomoć u prikupljanju dodatnih informacija u vezi sa krizom u cilju njenog rešavanja, ili otklanjanja. Treba strogo sprovesti kontrolu da li portparoli i predstavnici kompanije, koji se obraćaju ciljnim grupama, uvek raspolažu istinitim i tačnim informacijama. Najgore što može da se desi u kriznim situacijama jeste to da se preduzmu neadekvatne akcije i da se pogrešno izveštava javnost.

Upravljanje kroz podrazumeva i upravljanje ljudima, njihovim ponašanjem i aktivnostima. A, najvažnija stvar kod upravljanja ljudima u kriznim situacijama jeste to da rukovodstvo organizacije treba da pokaže veliku prisebnost, kompetenciju i odlučnost. Jako je bitno informisati ljude, upoznati ih sa svim poteškoćama, kako bi se stvorilo čvrsto okruženje koje bi omogućilo kolektivno savladavanje krize. Od velikog je značaja takođe i da križni menadžment postavi realne međuciljeve; da ih učini opštepoznatim i o njihovom osztarivanju i napredovanju redovno obaveštava zaposlene. Osećaj uspeha dodatno motiviše i ubrzava savladavanje krize. Međutim, često ponašanje menadžera i vlasnika kompanija, jeste takvo da čim nešto kreće po zlu, odmah se prelazi na jednosmerne akcije. Prvo se režu troškovi kartica, automobila, telefonskih računa, a tek onda se kreće u „križnu reorganizaciju“. Dakle, retko se pristupa promišljenim ponašanjem koje bi krenulo od analize stanja i uzroka, već se većinom akcije odnose na posledice.

Organizacija koja želi da se uspešno nosi sa križom treba, pre svega, da križu prepozna, analizira, utvrdi osnovne probleme, napravi program aktivnosti, izabere i motiviše tim koji će se baviti rešavanjem problema, i na kraju, da se bezrezervno bori sa novonastalom situacijom. Dakle, potrebno je prethodno sagledati suštinu konkretne situacije u kojoj se kompanija nalazi, odrediti jasne ciljeve, imati nepokolebljivu veru u ispravnost sopstvenog rasudživanja i sve podrediti ostvarivanju tih ciljeva ma kako radikalno i rizično to izgledalo. Nepogrešiv putokaz pravca orijentacija na tržište, odnosno ponašanje i potrebekupaca i potrošača.

ZAKLJUČAK

Specifičnosti upravljanja strategijskim promenama u uslovima krize, glavna je distinkcija u odnosu na normalno stanje organizacije: jedna pravila upravljanja važe u normalnim, a druga i drugaćija u križnim vremenima. Za križna vremena potrebni suprofesionalci za upravljanje križom, i u križi – križni menadžeri. Oni pravovremeno pripremaju različite i raznolike planove, i realizuju procese koji nadoknađuju ono što ne sadrži strategija pripremljena za normalne nekrižne uslove rada. Pri tome, strategije koje su u prošlosti, ili na nekom drugom mestu, davale visok nivo efikasnosti i efektivnosti, u konkretnoj križi mogu dati negativne efekte. Otuda i potreba da se križom upravlja u svim njenim segmentima i fazama i to putem sistemskog razmišljanja i sistematskog delovanja, uz poštovanje principâ fleksibilnosti i adaptibilnosti, a sve zajedno u korespondenciji sa principom samoorganizacije (autopoiezisa takođe), kao i sa holističkim pristupom organizovanja.

Strateški razvoj organizacije u uslovima krize nije moguć bez uzimanja u obzir referentnih parametara ukupnog svetskog (globalnog) ambijenta; posebno u aktuelnim vremenima nakon najnovije velike svetske krize iz 2008. godine. Neodvojiva od svoje okoline, time i od čitavog sveta, svaka organizacija sve vreme svog razvoja, razrešava svoje “biti ili ne biti“ u križnim uslovima. A kako bi organizacija na vreme uočila nastajanje krize, i na vreme sprovedla mere za njen prevazilaženje, uz sagledavanje uzroka krize, važno je da se najpre

sagledaju njeni simptomi (vidljiva dejstva uzroka krize).

LITERATURA

- [1] Dan P. Millar and Robert L. Heath: *Responding to Crisis*, Lawrence Eribaum Associates, New Jersey, 2004.
- [2] S. Fink, *Crisis Management: Planing for the Inevitable*, Amacom, New York, 1986.
- [3] M. Radosavljević, *Menadžersko lidersko upravljanje u kriznim vremenima*, LEMIMA, Soko Banja, 2009.
- [4] R. Senić, *Krizni menadžment*, Beograd, 1996.
- [5] Ibidem, pp. 891-892
- [6] Ž. Kešetović, S. Milašinović, *Upravljanje krizama i katastrofama*, Beograd, 2012.
- [7] M. Radosavljević, Ž. Radosavljević, *Upravljanje promenama*, FPSP, Novi Sad, 2012.

STEPEN SVESTI O PROJEKTNOM UPRAVLJANJU PO GENERACIJAMA U SRBIJI

Miodrag Džodžo¹, Milica Kaličanin²

¹Opportunity banka ad Novi Sad, SRBIJA, e-mail: miodrag22@gmail.com

²Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail:milica.kalicanin@fpsp.edu.rs

Apstrakt: Projektno upravljanje i svest o pojmu projektai upravljanja projektima gledano iz perspektive svake generacije ponaosob u Srbiji su tema i predmet istraživanja ovog rada. Cilj rada je da pokažemo koliko su poznate i koliko se u Srbiji koriste metode i tehnike iz oblasti upravljanja projektima. Uzeli smo u obzir srpsku populaciju i istražili koliko je pojам upravljanja projektima poznat u odnosu na pol, godine i obrazovanje ispitanika. Istraživali smo koliko je upotreba projektnog menadžmenta raširena u srpskim generacijama i da li je generacija milenijalaca vodeća u tome. Najviše učesnika ankete predstavljaju generacije između 26 i 45 godina. Istraživanje pokazalo se da najmlađi uzrast nije mnogo više upoznat sa projektima u odnosu na starije generacije, već su to oni višeg obrazovanja. Međutim, iako većina zna ili je čula za pojам projekta nemaju svi isto znanje o tome. Istraživanje je pokazalo da je najmanji broj ispitanika bio učesnik u nekom projektu.

Ključne reči: planiranje i upravljanje projektima,koncept projektnog menadžmenta,projekat

UVOD

Upravljanje projektima je upravljanje složenim poslovima uz pomoć koncepta projektnog menadžmenta i metodologija u okviru projektnog menadžmenta. U savremenom društvu u svetu menadžment je doživeo velike promene u praksi pa i u samoj teoriji. Međutim, po Jovanoviću[2] Srbija je jedna od zemalja koja tek u novije vreme doživljava ove promene i počinje sa ozbiljnijom primenom upravljačkih disciplina pa tako i sa konceptom upravljanja projektima. Jovanović naglašava da je razlog tome što je naša privreda tek u novije vreme prešla na tržišno poslovanje, dok je u zapadnim zemljama ovaj proces započeo mnogo ranije. Koncept upravljanja projektima, odnosno projektni menadžment je danas u svetu veoma raširen. Upravljanje projektima je započelo sa upotrebom Gannt dijagrama 1917 godine kada je se na taj način prikazivao raspored projektnih aktivnosti. Naročito se upravljanje projektima kao koncept razvio u SAD-u u okviru vojnih projekata[3], pa je zatim došla upotreba mrežnih dijagrama 1958.godine, da bi se u novije vreme i danas počela

LEVEL OF AWARENESS PROJECT MANAGEMENT BY GENERATION IN SERBIA

Miodrag Dzodzo¹, Milica Kalicanin²

¹*Opportunity bank Inc. Novi Sad, SERBIA, e-mail: miodrag22@gmail.com*

²*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade, SERBIA, e-mail: milica.kalicanin@fpsp.edu.rs*

Abstract: Project management and awareness of the concept of the project and project management from the perspective of each individual generation in Serbia are the theme and the subject of this paper. Aim of the study is to show how much methods and techniques of project management are known and used in Serbia. We have taken into account the Serbian population and investigate how the concept of project management is known in relation to sex, age and education of respondents. We have investigated how the use of project management is widespread in Serbian generations and whether the generation of millennium is leading in it. The greatest number of survey participants represent a generation between 26 and 45 years old. The survey has shown that younger age is not much more familiar with the project compared to the older generation, but are those with higher education. However, although most have know or have heard of the term of the project, not all of them have the same knowledge about it. The research has shown that the lowest possible number of respondents was a participant in a project.

Keywords: project planning and management, the concept of project management, project

upotrebljavati metoda kritičnog puta.

Projektno upravljanje je koncept upravljanja ljudskim, materijalnim i finansijskim troškovimana način da bi se jedan posao izveo i uspešno završio u određenom roku, od početka do kraja u okviru budžeta i da bi bili ispunjeni svi postavljeni ciljevi[3].Upravljanje projektom je nastalo kao rezultat dobre prakse prilikom upravljanja složenim investicionim projektima. Upotrebotom ovog koncepta u upravljanju postiglo se mnogo, pre svega u boljoj kontroli finansija, resursa, odnosa sa svim zainteresovanim stranama, veći kvalitet, veća koordinacija i skraćivanje vremena za završetak posla. Osoba koja upravlja projektom je Projektni menadžer i onje taj koji planira aktivnosti i kontrolise izvršenje planiranih aktivnosti od početka do kraja projekta.

Ovaj koncept se raširio u svetu i primenjuje se široko u svim oblicima društvenog delovanja. Nema industrije danas koja ne koristi ovaj savremeni koncept upravljanja. A pojava interneta je još više promenila način poslovanja u svetu i uticala na društvo i način poslovanja u velikoj meri, tako da se poslovi sve više vode na globalnom nivou.U radu smo istražili koliko je raširena upotreba projektnog menadžmenta i koliko je upravljanje projektom kao pojam poznat među različitim srpskim generacijama i da li danas ove poslove uglavnom vodi generacija milenijalaca, poznata i

kao digitalna generacija ili i druge generacije više učestvuju u tome.Svaka generacija ima svoje karakteristike. Posleratna ili bebi bum generacija je generacija između 1946-1964 [7], rasla je u vreme ekonomskog prosperiteta.Generacija X su oni rođeni između 1960. i 1980. Y ilimilenijumska ili digitalna generacija su oni rođeni između 1980 i 2000[4]. Autori Mamula i Čoso navode da je ova generacija visokog nivoa obrazovanja, originalna, kreativna, vredna i iskrena, sa visokim očekivanjima što se tiče uspeha u karijeri. Takođe navode, da milenijalci brzo prihvataju nove tehnologije. Puno koriste internet i društvene mreže.Na kraju dolazi Z generacija, a to su oni rođeni od 1991.

Uradili smo istraživanje o poznavanju pojma upravljanje projektima, obuhvatajući generacije na teritoriji Srbije, počevši od mlađeg uzrasta između 18-25 godina što su godišta između 1999-1992, dalje od 26-35 godina što su godišta od 1991-1982, od 36-45 godina, godišta 1981-1972 , od 46-65 godina, godišta 1971-1952 i na kraju 66 i više godina, generacije rođene od 1951.U radu smo istražili koliko su sve generacije upoznate sa projektima. A u okviru populacije posmatrali smo polove, stepen obrazovanja i godine. Naosnovu istraživanja uradili smo korelacije svih odnosa ispitanih i došli do zaključka da poznavanje pojma i koncepta upravljanja projektima nije vezano za godine već za stepen obrazovanja.

SVRHA ISTRAŽIVANJAI DEFINICIJA ANKETE

Ovaj rad smo bazirali na jednostavnom setu pitanja koja ukazuju na to kolika su znanja o samom pojmu projekat i upravljanje projektima i iz kog razloga je potrebno upravljanje projektima danas uopšte. Takođe svrha istraživanja je bila da utvrdimo koliko je poznavanje ove tematike u različitim generacijama na teritoriji Srbije.Kao način istraživanja iskoristili smo elektronskuanketu putem interneta na bazi verovatnoće i slučajnog uzorka. Anketa je način i metod istraživanja koja uz pomoć prikupljanja podataka i informacija direktno od pojedinaca, koji su izabrani po tačno određenim kriterijumima i služe kao reprezentativna jedinica neke populacije pa nam omogućavaju da izvedemo zaključke o celoj populaciji[6].

Anketu smo realizovali tako što smo formirali upitnik koji nam je poslužio kao me-

toda za prikupljanje svih podataka od ispitanika koje smo odabrali za proces uzorkovanja. Prethodno smo upitnik pripremali na način da smo obradili tačno određene pojmove iz oblasti upravljanja projektima i na taj način kroz odgovore smo obezbedili tačan rezultat za predmet našeg naučno-istraživačkog rada. Pitanja su koncipirana tako da daju odgovor na to koliko i u kojoj meri su ispitanici upoznati sa pojmom projekta, kakva su njihova znanja na ovu temu i da li su učestvovali ili će učestvovati u budućnosti u nekom projektu.

PITANJA KORIŠĆENA U ANKETI

Fokus našeg istraživanja je poznavanje pojma upravljanje projektima. Da bi istražili poznavanje ove oblasti uradili smo anketu. Anketa *Istraživanje o projektima* rađena je putem interneta uz pomoć online alata *Survey Monkey*[1].

Spisak pitanja korišćenih u anketi:

1. Pol?
2. Godine?
3. Stepen završenog obrazovanja
4. Da li ste ikada učestvovali u projektu?
5. Pre ili kasnije ću biti u prilici da vodim neki projekt
6. Upravljanje projektima je postala neizbežna veština
7. Smatram da su projekti važni za svaku granu privrede
8. Trenutno razradjujem neki sopstveni projekt
9. Da li mislite da je pokretanje sopstvenog biznisa u stvari projekt?
10. Šta je od navedenog projekat? (moguće je više odgovora: renoviranje zgrade, registracija automobila,zamena kertridža na štampaču,održavanje travnjaka, izgradnja fabrike,zamena kotla u termoelektrani)

Prva tri pitanja korišćena za anketu su ona koja se odnose na pol, godine i stepen završenog obrazovanja. Pitanja 4-8 ispituju iskustvo i stavove u vezi sa oblasti upravljanja projektima. Pitanja pod brojem 9. i 10. imaju za cilj da utvrde stepen znanja i svesti ispitanika o temi projekata. Na osnovu ovih pitanja je obračunat rezultat „Ocena prepoznavanja šta je to projekt“ i to zbirom osvojenih poena u pitanjima 9 i 10. Na pitanje 9. odgovor „Da“ je nosio 1 pozitivan poen, dok je odgovor „Ne“ nosio 1 negativan poen. Ukoliko je ispitanik na pitanju br 10. obeležio „renoviranje zgrade, izgradnja fabrike i zamena kotla u termoelektrani“ to je donosilo po jedan pozitivan poen, dok su „registracija automobila, zamena kertridža na štampaču i održavanje travnjaka“ nosili po jedan negativan poen.

Pitanja bez odgovora ili neobeležena polja su nosili 0 poena. Kontrolna pitanja 9 i 10 ukazuju na to da li i u kojoj meri su ispitanici svesni i znaju li zapravo šta je to projekat. Ukoliko je neko od ispitanika na primer odabrao da je održavanje travnjaka projekat, to ukazuje o vrlo malom ili nikakvom znanju vezanom za projekte. Ukoliko su ispitanici izabrali tri ključna odgovora o renoviranju zgrade, zameni kotla u elektrani i izgradnju fabrike, ovakvi odgovori ukazuju na to da su ispitanici veoma upoznati i poseduju više znanja o projektima, jer su odabrali najočiglednije primere projekata. To je pokazalo da su oni ispitanici sa manje ili ni malo znanja odabrali najočiglednije primere koji ne predstavljaju projekat. Upitnik je koncipiran tako da odvoji ispitanike i po nivou stvarnog znanja o ispitivanom pojmu.

Definisali smo nekoliko hipoteza:

Hipoteza 0 - Postoji negativna veza između godina i prepoznavanja projekta. Odnosno očekujemo da istraživanje pokaže da mlađe generacije odnosno milenijalci bolje prepoznaju šta su to projekti od starijih generacija.

Hipoteza 1 - Postoji pozitivna veza između godina i rada na sopstvenom projektu. Očekujemo da stariji ispitanici razrađuju sopstvene projekte.

Hipoteza 2 - Postoji pozitivna veza između obrazovanja i znanja o tome šta su projekti. Očekivanje je da viši stepen obrazovanja donosi bolje znanje i svest o tome šta su projekti.

POPULACIJA KOJA JE UZETA U OBZIR PRI ISTRAŽIVANJU

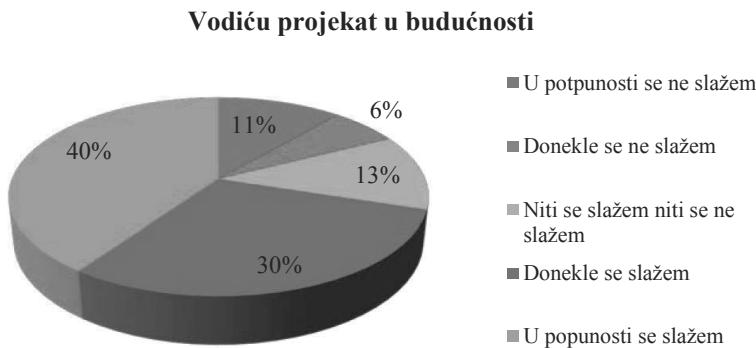
Populacija koju smo uzeli u obzir su stanovnici Srbije od 18 godina pa do preko 60 godina starosti bez obzira na pol. Takođe, uzeli smo u obzir da je minimum obrazovanja završena osnovna škola pa sve do onih visokoobrazovanih. Na osnovu dosadašnjih istraživanja u okviru ovih starosnih grupa izdvajaju se određene generacije sa određenim karakteristikama. Prema istraživanju koje je sprovedeno u Srbiji MASMI [5], generacija milenijalaca najviše koristi internet i nove tehnologije.

Ova generacija poznata je po tome da puno pretražuje online izvore informisanja. Trenutno po svim pokazateljima generacija Y čini veliki deo radne snage, što je bitno, gledano sa ekonomskog aspekta. Milenijalci su navikli da stalno uče i da se dodatno obrazuju kako bi unapredili svoju karijeru i opstali na tržištu rada. Poznavanje pojma projekat uopšte i nove metode u upravljanju projektima, kod ove generacije su veoma zastupljene, najviše i iz razloga praćenja novih tehnologija koje se pojavljuju.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Za uzorak smo uzeli srpski narod tako *što* smo u okviru populacije podelili na grupe po godinama, polu i obrazovanju ispitanika. Kroz ovaj način rada imali smo namenu da objasnimo uzročno posledične odnose između pojava, odnosno svrha rada je bila otkrivanje relacija između dve ili više pojave i određivanje uzroka i posledica između određenih pojava. Ovde smo analizirali nekoliko hipoteza. Koristili smo tipove pitanja sa samo jednim odgovorom u većini i jedan segment gde se može izabrati više odgovora. Internet anketa traje oko jedan minut, a dato je objašnjenje da se radi tematsko istraživanje o projektima i da je anketa anonimna. Pitanja su kratka jasna i nedvosmislena.

Učesnici ankete u 52% su muškarci a 48% žene. Godine ispitanika gledano po generacijama su 19% od 18-25, 37% od 26-35, 36% od 36-45, 8% od 46-65 i 0% ispitanika od 66 i više godina. Što se tiče stepena obrazovanja učesnici ankete sa osnovnom školom su njih 3%, sa srednjom školom 29% i sa višom školom ili fakultetom 68%. Na pitanje da li ste ikada učestvovali u projektu 56% učesnika ankete odgovorilo je da da a 44% sa ne. Na pitanje pre ili kasnije će biti u prilici da vodim neki projekt, sa u potpunosti se slažem odgovorilo 11.34%, donekle se ne slažem odgovorilo je 6.19%, niti se slažem niti se ne slažem odabralo je 12.37% učesnika, sa donekle se slažem odgovorilo je 29.90%. U potpunosti se slažem odgovorilo je 40.21% učesnika.



Grafikon 1: Prikaz u procentima kao odgovor na pitanje o učešću u projektu u budućnosti

Na postavljeno pitanje upravljanje projektima je postala neizbežna veština najviše ispitanika je odgovorilo sa donekle se slažem 39.18 %. Smatram da su projekti važni za svaku granu privrede, na ovo pitanje najviše ispitanika je odgovorilo sa u potpunosti se slažem 56.70%. Trenutno razrađujem neki sopstveni projekt, za ovo pitanje najviše odgovora je bilo negativnih i to 46.00%. Da li mislite da je pokretanje sopstvenog biznisa u stvari projekt? Na ovo pitanje sa da je odgovorilo 88.00%. Šta je od navedenog projekt? (moguće više odgovora) Renoviranje zgrade izabralo je 88.46%, Registracija automobila izabralo 8.97%. Održavanje travnjaka izabralo 16.67%. Izgradnja fabrike izabralo je 93.59% ispitanika. Zamena kotla u termoelektrani izabralo je 50.00% učesnika ankete. U narednoj tabeli su prikazani koeficijenti korelacije između različitih odgovora i grupa ispitanika. Uglavnom su korelacije slabe ili srednje jačine.

ZAKLJUČAK

U skladu sa navedenim dolazimo do sledećih zaključaka:

Istraživanje je pokazalo da mlađi uzrast nije više upoznat sa projektima u odnosu na starije generacije. Odnosno sve generacije podjednako dobro prepoznaju šta su to projekti, a šta nisu, jer je prosečan broj poena za čitav uzorak 2,33 (od maksimalnih 4 i minimalnih -4 poena). Suštinski, iako ne postoji korelacija između godina i prepoznavanja projekata, sam rezultat znanja čitave populacije obezbeđuje.

Dokazana je hipoteza da postoji pozitivna veza između godina života i činjenice da neko razrađuje sopstveni projekt. Odnosno veće su šanse da starije generacije već rade na nekom sopstvenom projektu tj. da ga realizuju. Mlađe generacije ili ne rade na projektu, ili ga planiraju u daljoj budućnosti.

Od stepena obrazovanja zavisi tačno poznавање pojма upravljanje projektom. Nije dokazana veza između većeg stepena obrazovanja i boljeg poznавања projekata.

Dalja istraživanja u ovoj oblasti bi mogla da pokriju detaljnije koje vrste projekata

preovlađuju u različitim generacijama, kao i veze između oblasti obrazovanja odnosno rada i znanja o projektima.

Tabela 1: Koeficijent korelacije između odgovora

POKAZATELJ	2: Godi- ne?	3: Stepen zavr- šenog obrazo- vanja	4: Da li ste ikada uče- stvova- li u pro- jektu?	5: Pre ili ka- snije biću u prilici da vodim neki pro- jekt	6: Uprav- ljanje projek- tima je postala neiz- bežna veština	7: Sma- tram da su projek- ti važni za svaku granu privre- de	8: Tre- nutno razra- đujem neki sop- stveni projekt
3: Stepen završenog obrazovanja	0,246						
4: Da li ste ikada uče-stvovali u projektu?	0,177	0,169					
5: Pre ili kasnije će biti u prilici da vodim neki projekt	-0,098	0,091	0,186				
6: Upravljanje projekti-ma je postala neizbež-na veština	0,249	0,121	0,160	0,418			
7: Smatram da su projekti važni za svaku granu privrede	0,028	-0,038	0,196	0,471	0,494		
8: Trenutno razrađujem neki sopstveni projekt	0,302	0,140	0,368	0,075	0,090	-0,040	
11. Ocena prepoznavanja šta je to projekt	0,026	0,085	0,165	0,008	-0,001	-0,045	0,106

LITERATURA

- [1] Istraživanje o projektima, <https://www.surveymonkey.com/results/SMD9VDJBQ3/> pregledano 4.02.2017. u 11h
- [2] Jovanović, Dr P.: Menadžment, Beograd 2005.,Str.1
- [3] Jovanović, Dr P.: Upravljanje projektom, Beograd 2004.,Str.19, 33-34

- [4] Mamula T., Ćoso D.:Millennials' Way Of E-Learning and Communication In The Digital Era,The Sixth International Conference on e-Learning (eLearning-2015), 22- 23 September 2015, Belgrade, Serbia
- [5] Millennials case study, MASMI, Belgrade, 2014, <http://www.postplanner.com/how-to-reach-the-millennial-generation-with-social-media/>, pregledano 5.02.2017. 15h
- [6] Todorov, N: Metodologija –Metode istraživanja, 2013, Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd
- [7] Uticaj generacija na ekonomiju,<https://www.penzin.rs/uticaj-generacija-na-ekonomiju-generacija-bejbi-bumera-1/>, pregledano 1.02.2017. 10h

PROJEKTNO FINANSIRANJE - PONUDA BANAKA U SRBIJI

Miodrag Džodžo¹, Milica Kaličanin²

¹Opportunity banka ad Novi Sad, Republika Srbija, e-mail: miodrag22@gmail.com

²Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail:milica.kalicanin@fpsp.edu.rs

Apstrakt: Rad ukazuje na razvoj specifičnih proizvoda koji su namenjeni projektnom finansiranju u bankarskom sektoru Srbije. Projektno finansiranje je postalo prisutno u ponudi banaka u Srbiji u prethodnim godinama. Olakšanim procedurama dobijanja građevinskih dozvola i uopšte poboljšanjem privrednog ambijenta dodatno dobija na aktuelnosti. Uvođenje ove opcije za privredna društva u bankama je tokom svetske ekonomske krize bilo praktično zastalo, i razlog za ovo istraživanje jeste naučno pitanje da u kom nivou je raširena ponuda projektnog finansiranja u Srbiji i koje grane i privredna društva imaju pristup. Za istraživanje u radu je iskorišćena metodologija pretraživanja javno dostupnih informacija i to na veb sajtovima banaka i analiza po bilansima svake banke ponaosob, da bismo utvrdili kakvu finansijsku strukturu imaju banke koje imaju ovaj model kreditiranja u ponudi. Istraživanje pruža uvid u strukturu ponude, veličinu aktive banaka koje nude ovakve proizvode i ograničenja koja prate ovakve proizvode. Rad se bavi i tehničkim i drugim preduslovima koje i banka i klijent moraju da ispune da bi mogli da koriste proizvod projektnog finansiranja.

Ključne reči: projektno finansiranje, bankarstvo, građevinarstvo, finansije

UVOD

Projektno finansiranje se u svetskoj praksi pojavilo najpre kroz finansiranje velikih objekata kao što su elektrane, rudnici, naftni izvori, telekomunikacije, mediji i različite nove tehnologije i proizvodi. Najčešće se u današnje vreme koristi za kreditiranje izgradnje nekretnina kao što su poslovni prostor, objekti za stanovanje, hoteli, prodajni centri i slični objekti komercijalne namene. Projektno finansiranje [10] koristi se i za kupovinu robe i pokretnih dobara, kupovinu zemljišta za buduću izgradnju kao i za proizvodnju. Narodna Banka Srbije [18], je takođe pomogla stvarajući okvir za rad banaka u projektnom finansiranju a u vezi sa klasifikacijom aktive na osnovu cash-flow analize projekta.

U okvirima Zakona o privrednim društvima [20], Zakonom o planiranju i izgradnji [19], u pravnoj regulativi postignut je napredak, usvojeno je niz međunarodnih standarda za

PROJECT FINANCING – OFFER OF THE BANKS IN SERBIA

Miodrag Dzodzo¹, Milica Kalicanin²

¹Opportunity bank Inc. Novi Sad, Serbia, e-mail: miodrag22@gmail.com

²Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: milica.kalicanin@fpsp.edu.rs

Abstract: This paper points to the development of specific products which are intended for project financing in the banking sector of Serbia. Project finance has already become present in offer of banks in Serbia in recent years. By facilitated procedures for obtaining building permits and generally improving economic environment additionally become topical. The introduction of this option for business organizations in the banks during the global economic crisis was practically stopped, and the reason for this research is the scientific question to what level the widespread offer of project financing in Serbia is and which branches and business organizations have access. For the research of the work of the methodology of search of publicly available information is used and on the websites of banks and on the balance analysis by each bank individually, in order to determine what kind of financial structure possess the banks that have this model of crediting in offer. The study provides insight into the structure of supply, the size of the assets of banks that offer such products and restrictions that accompany such products. The paper deals with the technical and other preconditions which the bank and the client must meet to be able to use the product of project financing.

Keywords: project financing, banking, construction, finance

poslovanje što je ubrzalo proceduru za dobijanje građevinske dozvole. Država je donošenjem novih zakonai putem svojih mera podržala stambenu gradnju [17], kao što je program subvencionisanih stambenih kredita i masovne stanogradnje. Nakon toga je poslednjih godina ključnu ulogu preuzeila Banka u podršci investitorima, izvođačima, kao i kupcima ili rentjerima stambenih ili poslovnih objekata. Projektno finansiranje je počelo u Srbiji već krajem 2004 godine najviše se proširilo 2007 godine da bi 2008 godine došlo do naglog pada interesovanja zbog svetske ekonomskе krize.

Finansijska kriza iz 2008. godine osetila se i na tržištu nekretnina u Srbiji pa je prodaja stanova krenula da opada, zbog čega su neki investitori prestali sa radom. Nakon podsticaja države kroz program kreditiranja masovne stanogradnje projektno finansiranje od 26. Marta 2010. godine [12] pa i kasnijim merama u projektno finansiranje uključilo se više banaka: UniCredit banka [17], Raiffeisen banka[14], Erste banka [8], Banka Intesa [3], Komercijalna banka [12], AIK banka [2], Volks banka [12] i Metals banka[12].

Projektno finansiranje prema Finnerty-ju predstavlja kapitalno investiranje i finansiranjekojese bazira na projektima, odnosno, odluka o učešću u projektnom finansiranju zavisi od kvaliteta investicionog projekta[10]. Realizacija projektnog finansiranja se po Jovanoviću [11] odvija u više faza. U prvoj fazi Investitor osniva SPVSpecial/Single purpose vehicle – u daljem tekstu SPV). Kredit se odobrava SPV na osnovu analize investicionog projekta o kvalitetu očekivanih novčanih tokova i procene rizika projekta. Povrat uloženih sredstava očekuje se od novčanog priliva na nivou projekta, a ne samog dužnika i ocene njegovog boniteta na osnovu finansijskih izveštaja. Od uspešnosti projekta zavisi i uspešnost ulaganja. Projekat ima ograničen životni vek, kao i pravni entitet koji ga poseduje.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Da bismo istražili ponude za projektno finansiranje u Srbiji iskoristili smo podatke koji su javno dostupni na sajtovima banaka. Zaključno sa 30.09.2016. godine naš uzorak je bio aktuelna lista banaka sa sajta Narodne banke Srbije. Na osnovu pregleda liste gde se nalazi 30 banaka koje trenutno posluju na našem tržištu, analizirali smo banke koje imaju projektno finansiranje u ponudi i napravili pregled po finansijskoj strukturi i bilansnoj aktivi[6]. Za istraživanje smo koristili i detaljniju pretragu preko internet adrese banke i unosom pojma „projektno finansiranje“ u polje za pretragu na sajtu banke. Alternativno su korišćene ponuđene opcije na veb prezentacijama banaka, ponuda proizvoda, i drugi načini pretrage zvaničnih prezentacija kako bismo došli do informacija o ponudi projektnog finansiranja.

REZULTATI

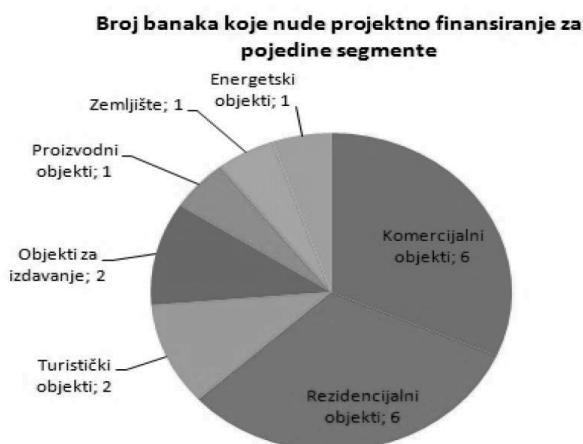
U skladu sa navedenom metodologijom u Tabeli 1 su prikazani rezultati o projektnom finansiranju.

Tabela 1: Pregled projektnog finansiranja po broju i bilansnoj aktivi banaka u Srbiji na datum 31.09.2016 g.

VREDNOSTI	Broj banaka	Da li banka na internet prezentaciji ima u ponudi projektno finansiranje?		Ukupni zbir
		Da	Ne	
Po broju	Učešće	23,3%	76,7%	100,00%
	Iznos (u 000 RSD)	1.273.207.351	1.844.135.828	3.117.343.179
Po ukupnoj neto bilansnoj aktivi	Učešće	40,8%	59,2%	100%

Rezultati do kojih smo došli u ovom istraživanju su broj banaka koji ima u ponudi projektno finansiranje, zatim koji projekti se najčešće finansiraju, koja je struktura projekata, da li su to stanogradnja, komercijalni, turistički građevinski projekti ili proizvodni. Takođe došli smo do informacija koja je razlika u bilansnoj aktivi i zastupljenost projektnog finansiranja u bankama sa većom bilansnom aktivom.

Ponuda projektnog finansiranja u Srbiji postoji kod većine velikih banaka. Ove ponude mahom su sužene na građevinske projekte, makar na osnovu onoga što banke navode. Uglavnom sve banke traže finansiranje kroz SPV, odnosno poseban ekonomski entitet, a banke su prilično selektivne u ponudi i izboru koje će projekte finansirati. Na bazi istraživanja možemo zaključiti da ponuda postoji u manjem broju banaka. Ali te banke u kojima postoji one predstavljaju većinu tržišta po aktivi. Bankefinansiraju izgradnju stambenih objekata i komercijalnih objekata, izgradnji turističkih objekata, a najmanje energetskih i proizvodnih objekata.



Slika 1:Pregled projektnog finansiranja u Srbiji po nameni objekata na datum 31.09.2016 g.

Po podacima kojim raspolažemo što se tiče iznosa kredita, on zavisi od veličine projekata, najčešće do 80% vrednosti projekta. Većina banaka zahtevado 30% od vrednosti investicije. Na osnovu prikupljenih podataka na osnovu javnih informacija mi ne možemo zaključiti da li je ili nije učestalo u praksi da banke odobravaju kredite klijentima i za manji postotak učešća. Način finansiranja u bankama u Srbiji zavisi od namene objekata koji su predmet projektnog finansiranja, a period korišćenja kredita kod banaka u zavisnosti je od dinamike izgradnje. Instrumenti obezbeđenja, uslovi kredita i neophodna dokumentacija zavise od banke do banke i zavise od objekta koji se finansira.

Trenutno banke koje u svojoj ponudi imaju projektno finansiranje su: Agroindustrijsko komercijalna banka AIK banka a.d. Beograd[2], Banca Intesa a.d. Beograd[3], Erste Bank a.d. Novi Sad[8], Findomestic banka a.d. Beograd[9], Addiko bank[1], Sberbank Srbija a.d. Beograd[15], Unicredit Bank Srbija a.d. Beograd[16], koja je u periodu od 2004 do 2012 imala međutim 2016 nismo pronašli na web sajtu u ponudi.

DISKUSIJA

U fokusu istraživanja koje smo uradili su podaci sa sajtova banaka. Uzeli smo u obzir samo one sajtove na kojima postoji ponuda za projektno finansiranje. Nismo uzimali u obzir banke gde ponuda za projektno finansiranje ne postoji kao informacija javno dostupna na sajtu određene banke. Može se ostaviti verovatnoća da postoji mogućnost da neka banka ima ponudu projektnog finansiranja ali da o tome ne postoje informacije na sajtu banke.

ZAKLJUČCI

U skladu sa navedenim dolazimo do sledećih zaključaka:

Ukupno 7 od 30 banaka nudi projektno finansiranje što predstavlja mali broj adresa na koji privrednici mogu da se obrate za projektno finansiranje. Takođe, projektno finansiranje je zastupljeno mahom kod banaka sa većom bilansnom aktivom;

Preovlađuje ponuda projektnog finansiranja za stanogradnju i za komercijalne objekte, međutim ponuda je ograničena minimalnom vrednošću projekta obično od 500.000 €, što predstavlja ograničenje za mala privredna društva;

Proizvodni sektor, poljoprivreda, energetika i turizam su slabije zastupljeni u ponudi i čine da se projektno finansiranje uglavnom svodi na građevinski sektor;

U svim slučajevima ponude očekuje se formiranje posebnih privrednih društava čime se a jedne strane olakšava praćenje realizacije projekta

Dalja istraživanja na ovu temu mogu da prate uspešnost realizacije projekata finansiranih na ovaj način na području Srbije u prethodnom periodu.

LITERATURA

- [1] Addiko bank a.d. Beograd, veb sajt: <https://www.addiko.rs/dugorocno-finansiranje>, pregledano 1.10.2016. 16h

- [2] *AIK banka a.d. Beograd*: veb ajt:<http://www.aikbanka.rs/download/O%20banci/2015.16.07./Opšti%20uslovi%20poslovanja%20sa%20pravnim%20licima%20sa%20primenom%20od%2001.10.2015.pdf>, pregledano 1.10.2016. 11h
- [3] *Banca Intesa a.d. Beograd*, veb sajt: <http://www.bancaintesa.rs/projektno-finansiranje/projektno-finansiranje.1012.html>, pregledano 1.10.2016. 12h
- [4] Banke online: *UniCredit Banka obezbedila 12,7 miliona evra za izgradnju prvog pravog outlet centra u Srbiji*, veb sajt: http://banke.online.rs/42/outlet_center/article/article/showTagsArticles.htm, pregledano 12.10.2016. 15h
- [5] Basel Committee II, Narodna banka Srbije, *Nova regulativa zasnovana na Bazel II standardima*, veb sajt: https://www.nbs.rs/internet/latinica/55/55_9/o_propisima_bazel_II.pdf, pregledano 21.10.2016. 11h. str. 59
- [6] *Bilans stanja/uspeha banaka*, veb sajt: https://www.nbs.rs/internet/latinica/50/50_5.html, pregledano 17.11.2016. 11h
- [7] *Creating an understanding of Special Purpose Vehicles*, veb sajt: <http://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/publications/assets/pdf/next-chapter-creating-understanding-of-spvs.pdf>, pregledano 5.09.2016. 17h
- [8] *Erste Bank a.d. Novi Sad*, veb sajt: https://www.erstebank.rs/rs/Pravna_lica/Krediti_za_privredu/Projektno_finansiranje, pregledano 1.10.2016. 14h
- [9] *Findomestic banka a.d. Beograd*, veb sajt: http://banke.online.rs/bankarski-proizvodi/10/1218/krediti/kredit_za_projektno_finansiranje.htm, pregledano 1.10.2016. 15h
- [10] Finnerty J.: *Project financing: Asset-based financial engineering*, John Wiley & Sons, Inc, 2007. Str. 1-9.
- [11] Jovanović, Dr P.: *Upravljanje investicijama*, 2005. str. 144-150.
- [12] Privredna komora Beograda, veb sajt: http://www.kombeg.org.rs/aktivnosti/udr_fin_org/Detaljnije.aspx?veza=2004, pregledano 11.10.2016. 15h
- [13] Radosavljević, Ž. *Teorija praksa i veština savremenog menadžmenta*, Beograd: DP Pronalažaštvo, 2002. str. 154.
- [14] *Raiffeisen banka a.d. Beograd*, veb sajt: <https://www.raiffeisenbank.rs/pravna-lica/privreda/krediti-za-privredu/dugorocno-finansiranje.1351.html>, pregledano 1.10.2016. 17 h
- [15] *Sberbank Srbija a.d. Beograd*, veb sajt: <http://www.sberbank.rs/privreda/projektno-finansiranje.54.html>, pregledano 1.10.2016. 19 h
- [16] *Unicredit Bank Srbija a.d. Beograd*, veb sajt: http://banke.online.rs/bankarski-proizvodi/10/2184/krediti/stambeni_kredit_za_projektno_finansiranje_indeksiran_u_eur.htm, pogledano 1.10.2016. 20 h
- [17] Članak u dnevnom listu *Večernje novosti online: Država gradi 5.000 stanova*, veb sajt: <http://www.novosti.rs/vesti/naslovna/aktuelno.239.html%3A389362-Drzava-gradi-5000-stanova>, pregledano 2.10.2016. 10 h
- [18] Zakon o bankama i drugim finansijskim organizacijama, veb sajt: https://www.nbs.rs/internet/latinica/20/zakoni/kpb_banke_2015.pdf, pregledano 1.09.2016. 15h

- [19] Zakon o planiranju i izgradnji, veb sajt: http://crpd.gov.rs/RegistarPlanskihDokumenata/Files/ZAKON%20O%20PLANIRANJU%20I%20IZGRADNJI %20PRECTEKST%202015_0.pdf, pregledano 1.09.2016. 15h
- [20] Zakon o privrednim društvima, veb sajt: <http://www.aod.rs/pdf/Zakon-o-privrednim-drustvima.pdf>, pregledano 10.10.2016. 10h

АГРАРНАЯ ЭКОНОМИКА РОССИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Галина Ефимова¹, Светлана Ефимова²

¹*Санкт-Петербургский государственный аграрный университет,
Санкт-Петербург, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ*

²*Санкт-Петербургский государственный аграрный университет,
Санкт-Петербург, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ*

Аннотация: В статье решена проблема теоретического обоснования пропорций распределения рентных доходов, способствующих формированию конкурентной среды, развитию рыночных отношений, созданию предпосылок инновационного развития сельскохозяйственного производства.

Ключевые слова: конкуренция, рента, ресурсы, агропроизводственные механизмы.

ВВЕДЕНИЕ. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ. АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ

Нереализованные возможности современной аграрной экономики России увеличивают потерянные резервы общего экономического роста и индустриального развития регионов РФ. Не вовлечённые в процесс производства ресурсы обесценивают социально-экономическую сферу региона, обостряя бюджетные проблемы, трансформируются в факторы деградации и обезлюдивания сельских территорий, что придаёт проблеме значимость вопроса национальной безопасности.

Так, в 2015 году в РФ было 18654 сельских поселений, а в 2016 году их количество сократилось до 18177[1]. Количество сельскохозяйственных организаций сокращается[1;с.49]. С 300 тысяч в 2005 г до 146 тысяч в 2015 году – почти в 2 раза, а среднегодовая численность занятых за этот период сократилась на миллион человек(таблица1).

AGRARIAN ECONOMY OF RUSSIA IN MODERN CONDITIONS

Galina Efimova¹, Svetlana Efimova²

¹*Saint-Petersburg State Agrarian University, Saint-Petersburg,
RUSSIAN FEDERATION*

²*Saint-Petersburg State Agrarian University, Saint-Petersburg,
RUSSIAN FEDERATION*

Abstract: *The article deals with the problem of the theoretical justification of the proportions of the distribution of rental incomes, contributing to the formation of a competitive environment, the development of market relations, the creation of prerequisites for the innovative development of agricultural production.*

Keywords: competition, rent, resources, agricultural production mechanisms.

Таблица 1. Некоторые показатели деятельности сельскохозяйственных предприятий, РФ, Росстат

Показатели	2005	2008	2009	2012	2014	2015
Число с/х организаций (на конец года), тыс.	300,7	233,6	207,6	169,4	149,6	146,8
Среднегодовая численность работников, млн. чел.	7,4	6,7	6,6	6,4	6,2	6,2
Посевная площадь, млн. га.	75,8	76,9	77,8	76,3	78,5	79,3
Продукция сельского хозяйства с/х-х организ. (в фактически действовавших ценах) млрд. руб.	615,6	1183,7	1141,5	1491,2	4319,1	5037,2
Рентабельность проданной продукции, товаров, услуг, %.	6,7	10,0	7,8	11,7	17,4	21,3

В 2015 году сельхозорганизациями производилось 50,8% продукции сельского хозяйства [2;с.49]. Остановить падение доли организованного бизнеса удалось за счёт усиления государственной поддержки, но инвестиционного роста не произошло. Так, в растениеводстве в 2015 году общая сумма несвязанной поддержки, представленной сельскохозяйственным товаропроизводителям для ведения производства составила 22,8 млрд. руб., а базовая ставка была всего 493,5 руб./га., но при средней рентабельности проданной продукции 21,3% расширения производства на отраслевом уровне не происходит, что свидетельствует о разрыве инвестиционно-технологических связей.

“В последние два года при рентабельности сельскохозяйственных организаций на уровне 16,1 и 22,3%, что соответственно на 4,1 и 9,3 п.п. выше целевого показателя Государственной программы, и при увеличении удельного веса прибыльных организаций в прошлом году до 87,6% объемы инвестиционного кредитования растениеводства сократились на 21%, а животноводства – на 11%. [3;с.5].

Рост доходов не оказывает влияния на рост отраслевых инвестиций, так как нарушены пропорции в структуре рентного дохода и, соответственно, не работают инвестиционные процессы (таблица 2).

Поэтому инвестиции в основной капитал в 2015 году хотя номинально выросли на 60 млрд. руб., но в реальности органическое строение капитала продолжает неуклонно падать. Фондооооружённость аграрного труда в 3,5 раз ниже среднеэкономического уровня. Этот показатель выражает степень межотраслевого разрыва в агропроизводственной связке капитала-труда. Поэтому на отраслевом уровне не работают агропроизводственные механизмы.

Таблица 2. Инвестиции в основной капитал и уровень органического строения капитала в сельском хозяйстве, РФ

	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год
Инвестиции в основной капитал (сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство), млрд.руб.	476,4	516,6	510,3	538,1
Органическое строение капитала в сельском хозяйстве	0,305	0,290	0,296	0,288

При этом ряд агрохолдингов за счёт роста концентрации капитала закрепились в списке крупнейших компаний России, усилив доминирование на агропродовольственных рынках [4; с.65-70]. Используя дешёвый труд и монопольное положение, они в ущерб общественным масштабам развития сельского хозяйства и интересам национальной экономики наращивают рентные доходы и подавляют конкурентную среду, что приводит к дезорганизации аграрных отношений на отраслевом уровне, подрыву многоукладности сельского хозяйства.

Актуальность темы исследования состоит в своевременности постановки проблемы разбалансированности ключевых зависимостей между производственными, социальными и финансовыми факторами в системе формирования, распределения и перераспределения аграрного продукта, качественное содержание которой обусловлено структурой рентного дохода и его трансформациями в краткосрочной динамике.

ОБЪЕКТ И МЕТОДИКА

В соответствии со строением агропроизводственных механизмов, движущей силой индустриализации сельской экономики являются аграрные отношения, которые формируют и объективные предпосылки (мотивы), и регуляторы, и рычаги развития субъектов АПК.

Учитывая, что ключевым элементом аграрных отношений является рента, реализующая экономические интересы (мотивы) и запускающая цепь производственных взаимодействий, основано использование рентной методологии в решении проблемы максимально полного использования ресурсного потенциала аграрной экономики.

Результаты исследований.

Современные аграрные отношения – это система взаимодействия организационно-правовых, финансово-хозяйственных, производственных и

социальных институтов, реализующих рентные интересы в процессе использования аграрного потенциала региона (рисунок 1).

«Феномен «оседания» предельного регионального продукта в руках монополий порождён деформациями современной системы управления, посредством которых рентный механизм используется для концентрации и централизации капитала крупных хозяйствующих субъектов региона» [5; с.68].

Рентная экономика в условиях бюджетной разбалансированности генерирует процесс концентрации капитала и социально-экономическую дифференциацию.

Исследование направлено на решение этой проблемы.

Из институционального характера аграрных отношений следует вывод о научной обоснованности регулирования пропорций распределения рентных доходов для формирования конкурентной среды, развития рыночных отношений, создания предпосылок инновационного развития и расширенного воспроизводства АПК с учётом современных особенностей развития агробизнеса.

Высокопроизводительные машины и современные агротехнологии как результат прошлого труда в сочетании с настоящим квалифицированным трудом образуют производственный потенциал эффективного развития производства, но при условии сбалансированности условий производства и пропорциональности распределения рентных доходов.

По результатам исследования Всероссийского научно-исследовательского института экономики сельского хозяйства установлены соотношения результативных обобщающих показателей в условно-паритетной аналитической модели с расчётом пропорций фондообеспеченности и фондоотдачи сельхозпредприятий в регионах РФ, определены оптимальные пропорции между накоплением и потреблением, при которых работает правило: чем выше фондообеспеченность, тем эффективнее используется ресурсный потенциал. Некоторые регионы подтверждают эту логику.

Так, в Ленинградской области показатель фондообеспеченности достигает 116,31 тыс. руб., валовая продукция 101,08 тыс. руб., выручка от её реализации 124,2 тыс. руб., а прибыль 11,54 тыс. руб. в расчёте на 1га сельскохозяйственных угодий.

Эффективность использования основных производственных фондов напрямую зависит от структуры и количества вложенных финансовых средств в технико-технологическую модернизацию производства. Средний темп роста валовой продукции увеличивается в 2,1 раза, выручка от её реализации в 2,2 раза, прибыль в 1,9 раза. Средневзвешенная по РФ фондообеспеченность – 27,66 тыс. руб. в расчёте на 1 га сельхозугодий.

Бюджетные противоречия, препятствующие развитию аграрных отношений в РФ, сдерживают ход реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы.

Так, в 2015 году из 124 плановых показателей не были достигнуты плановые значения по 39 показателям [3, с.2-11].

Бюджетная разбалансированность из года в год усиливает деформации в организационно-экономическом механизме Государственной программы в части производственно-финансовых регуляторов АПК.

Условием компенсации абсолютной земельной ренты и трансформации её в

основной капитал является равенство органического строения капитала в отраслях¹. Это фундаментальное условие может быть достигнуто при сбалансированности стоимости и цены сельскохозяйственной продукции, что подтверждает опыт развитых стран. В Великобритании, Швеции, Германии индекс органического строения капитала удерживается в интервале 0,8-1.

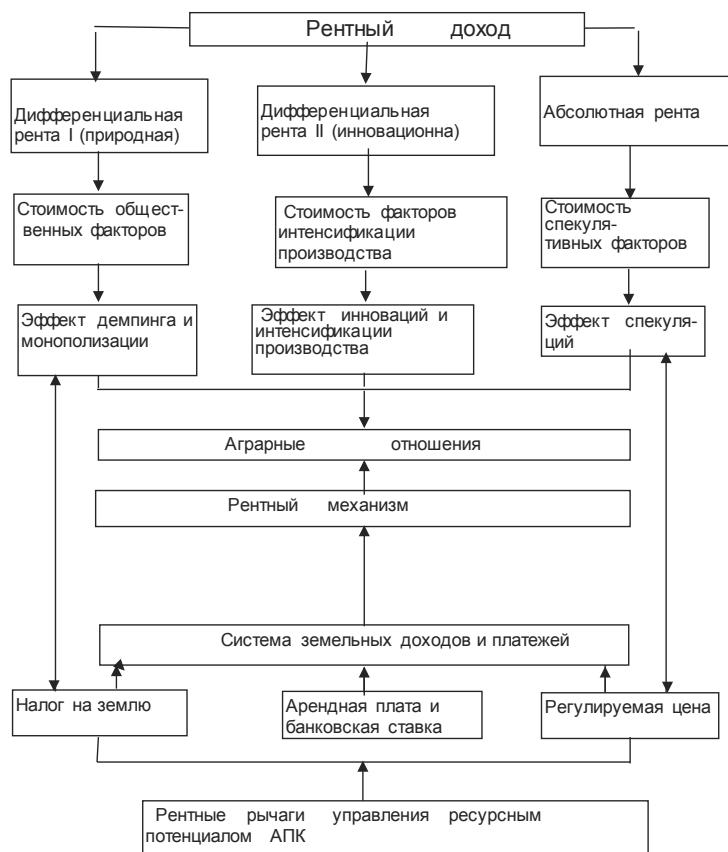


Рис.1 - Трансформация структуры рентного дохода в аграрные отношения

Сложившаяся в России практика зерновых интервенций, проводимых Объединённой зерновой компанией за 2007-2015гг., включает опыт установления минимальной и максимальной цены на отдельные виды зерна, но безотносительно решения проблемы дифференциации фондооружённости труда [6; с.7].

Государство, проводя закупочные и товарные интервенции, даёт сигналы
¹ Данный вывод следует из анализа абсолютной земельной ренты, выполненного К.Марксом, Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т.3. Кн. 3. Процесс капиталистического производства, взятый в целом. Ч. 2/ Издан под ред. Ф. Энгельса. – М.: Политиздат, 1989 – VI, с. 509-1078.

агентам рынка о том, что оно будет удерживать цены в заданном интервале в целях снижения волатильности цен, повышения доходов производителей и снижения расходов потребителей, но эта логика начинает работать при условии соблюдения бюджетно-рентных критериев развития аграрных отношений.

Поэтому при реализации аграрной политики следует учитывать, что ключевым звеном аграрных отношений являются рентные отношения, определяющие вектор развития сельского хозяйства и наполняющие производство аграрного продукта смыслом государственной ответственности.

По оценке Центра агропродовольственной политики РАНХиГС эффективность проведения закупочных и товарных интервенций за 2007-2015гг. по пшенице, ржи, кукурузе крайне незначительна, а по ячменю отрицательна [6; с.16].

В условиях низкого органического строения аграрного капитала и, соответственно, заниженных закупочных цен на сельскохозяйственную продукцию возникают бюджетно-рентные противоречия, когда большинство субъектов бизнеса из-за утечки капитала теряет право на заработанный доход и рентный бюджет для расширения производства.

ВЫВОДЫ, ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Аграрная экономика России находится в западне рентных диспропорций, сдерживающих индустриализацию. Дезорганизация механизмов общественного воспроизводства приводит к девальвации факторов и потере производственных резервов индустриализации в РФ.

Академик РАН А.И.Алтухов делает упор на дифференцированный подход в аграрной политике использования гарантированных минимальных цен, считая их эффективным инструментом поддержки доходов сельскохозяйственных товаропроизводителей[3;с.4].При этом конкретные пределы гарантированных цен и модели их формирования являются дискуссионными.

Результаты нашего исследования сводятся к разработке бюджетно-рентной модели обоснования пределов интервенционных цен на сельскохозяйственную продукцию и пропорций распределения рентных доходов, способствующих формированию конкурентной среды, развитию рыночных отношений, созданию предпосылок инновационного развития сельскохозяйственного производства.

Следуя логике теории стоимости и ренты поддержание конкурентных условий в условиях сбалансирования цены и стоимости произведённой продукции достигается посредством выравнивания органического строения аграрного капитала на межотраслевом уровне с помощью дифференцированного ценообразования,в том числе и посредством госзакупок.

Идея сводится к сбалансированию структуры рентного дохода и пропорций бюджета АПК в разрезе аграрных предприятий[7;с.21].

В формуле 1 представлена предложенная модель установления верхнего предела цены сельскохозяйственной продукции в растениеводстве.

$$W_i \approx P_i \times 1 + \left(1 - \frac{\Phi B_{c,x}}{\Phi B_{cp}} \right), \text{ где:} \quad (1)$$

W_i - стоимость условной единицы сельскохозяйственной продукции, рублей (максимальный уровень цены);

P_i - средняя закупочная цена единицы продукции сельского хозяйства по РФ за определённый период, рублей;

$\Phi B_{c,x}$ - фондооружённость труда в сельском хозяйстве за определённый период;

ΦB_{cp} - средняяфондооружённость труда в экономике за определённый период;

В формуле 2 предложена модель установления нижнего предела цены сельскохозяйственной продукции в растениеводстве.

$$W_i \approx P_i \times 1 + \left(1 - \frac{\Phi B_{c,x}}{\Phi B_{cp}} \right), \text{ где:} \quad (2)$$

W_i - стоимость условной единицы сельскохозяйственной продукции, рублей (максимальный уровень цены);

P_i - минимальная закупочная цена единицы продукции сельского хозяйства за определённый период, рублей;

$\Phi B_{c,x}$ - фондооружённость труда в сельском хозяйстве за определённый период;

ΦB_{cp} - средняяфондооружённость труда в экономике за определённый период;

Сбалансированная рентная экономика генерирует конкурентные условия и инновационные процессыпосредством реализации принципов:

- согласованности объёмов субсидирования с дефицитом органического строения капитала;
- выравнивания налоговой и рентной нагрузки;
- сбалансированности социальной ренты и социальных платежей;
- эквивалентности региональных доходов и рентных платежей.

Региональные факторы развития сельского хозяйства становятся предметом индустриализации в условиях сбалансированного развития аграрных отношений как следствие роста производного спроса на ресурсы, обладающие способностью создавать дифференциальную рентуII, которая под воздействием инновационных факторовдифференцируется на технологическую, организационно-экономическую, генетическую, селекционную и др. формы.

В соответствии с рентной логикой первым условиемпроизводства аграрных

отношений является баланс рентных доходов и платежей в структуре бюджета аграрного субъекта. Если рентная логика в аграрных отношениях нарушена, то они трансформируются в институциональные отношения по извлечению монопольной ренты. Поэтому вторым условием производства аграрных отношений является баланс рентных доходов и платежей на межотраслевом уровне посредством использования модели сглаживания социально-экономического дифференциала.

Рентная согласованность налоговых, ценовых арендных и процентных регуляторов обеспечивает удержание равных стартовых условий хозяйствования субъектов агробизнеса и развитие конкуренции в АПК.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

- [1] Россия в цифрах. 2015: Крат.стат.сб./Росстат- М., Р76, 2015 - 543 с.- **C49.**
- [2] Россия в цифрах. 2016: Крат.стат.сб./Росстат- М., Р76 2016 - 543 с. - **C.49.**
- [3] Алтухов А.И. Совершенствование организационно-экономического механизма устойчивого развития агропромышленного производства// Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, №7, 2016. С.2-11.
- [4] Forbes, №10(151) 2016 С.65-70.
- [5] Ефимова Г.А., Исаев Г.А. Экономический анализ межрегиональной социально-экономической дифференциации сельских территорий// Известия Международной академии аграрного образования. – СПб, 2012. - № 14. – Т.2. – С. 67-74.
- [6] Узун В.Я. Оценка эффективности закупочных и товарных интервенций на рынке зерна в России//Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, №10, 2016.С.7-17.
- [7] Ефимова Г.А., Булгаков П.Е. Бюджетно-рентные критерии развития аграрных отношений//Научное обеспечение развития АПК в условиях импортозамещения:сборник науч. трудов международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава «Научное обеспечение развития сельского хозяйства и снижение технологических рисков в продовольственной сфере», Ч. II. / СПбГАУ. – СПб, 2017, С18-22.

MAJOR TRENDS OF POPULATION'S DEVELOPMENT OF CITIES AND URBAN-TYPE SETTLEMENTS IN THE RUSSIAN ARCTIC

Viktor Fauzer¹, Tatyana Lytkina², Galina Fauzer³

*¹Federal state budgetary establishment of science Institute of socio-economic and energy problems of the North, Komi Science Centre Ural Branch of the Russian academy of sciences, Syktyvkar, RUSSIAN FEDERATION,
e-mail: fauzer@iespn.komisc.ru; http://vvfauzer.ru*

*²Federal state budgetary establishment of science Institute of socio-economic and energy problems of the North, Komi Science Centre Ural Branch of the Russian academy of sciences, Syktyvkar, RUSSIAN FEDERATION,
e-mail: tlytkina@yandex.ru*

*³Federal state budgetary establishment of science Institute of socio-economic and energy problems of the North, Komi Science Centre Ural Branch of the Russian academy of sciences, Syktyvkar, RUSSIAN FEDERATION,
e-mail: gfauzer@iespn.komisc.ru*

Abstract: *The article shows the dynamics of the population's development of cities and urban-type settlements in the Arctic zone of the Russian Federation; it describes the condition and prospects for the development of urban-type settlements; the statistical material of the population censuses and the data of the current population accounting are given: recommendations for the infrastructure's development of the Arctic zone of Russia are given.*

Keywords: *Arctic, the population of cities and urban-type settlements, natural resource potential.*

1. INTRODUCTION

In recent years, there have been well-founded fears about the lack of population and unreasoned resettlement policy in the regions of the North and the Arctic. As the Russian demographer, sociologist and economist Rybakovsky L.L. once mentioned: «For a country with such a vast, sparsely populated territory, which has enormous natural resources, it is of great importance, not even the dynamics of the population, but its resettlements. Problems

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ НАСЕЛЕНИЯ ГОРОДОВ И ПОСЕЛКОВ ГОРОДСКОГО ТИПА В РОССИЙСКОЙ АРКТИКЕ

Виктор Фаузер¹, Татьяна Лыткина², Галина Фаузер³

¹ Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт социально-экономических и энергетических проблем Севера Коми научного центра Уральского отделения Российской академии наук, Сыктывкар, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ, e-mail: fauzer@iespn.komisc.ru; <http://vvfauzer.ru>

² Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт социально-экономических и энергетических проблем Севера Коми научного центра Уральского отделения Российской академии наук, Сыктывкар, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ, e-mail: tlytkina@yandex.ru

³ Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт социально-экономических и энергетических проблем Севера Коми научного центра Уральского отделения Российской академии наук, Сыктывкар, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ, e-mail: gfauzer@iespn.komisc.ru

Аннотация: Рассмотрена динамика развития населения городов и поселков городского типа в Арктической зоне России; описаны состояние и перспективы развития поселков городского типа; приводится статистический материал переписей населения и данные текущего учета населения: даны рекомендации по развитию инфраструктуры Арктической зоны России.

Ключевые слова: Арктика, население городов и поселков городского типа, природно-ресурсный потенциал.

with resettlement are often due unreasoned resettlement policy. Therefore, Russia should direct efforts and means to increase the level of population of the territory and improvement of settlements scattered across the vast expanses». This primarily concerns the land territories of the Arctic. There it is necessary to create an environment for life, adequate to the role of the Arctic in the economic and geopolitical interests of Russia. The main purpose of this article is to fill the existing gap in the study of the problems of population problems and the resettlement in the Russian Arctic. The research interest is aimed at studying the population trends, assessing the population in urban settlements and the place of cities in the system of resettlement of the Russian Arctic for the future.

2. POPULATION DYNAMICS

The population of the land territories of the Arctic zone amounted to 2,3 million people, or 2% of Russia's population. Of them 2,1 million people (89,3%) live in towns and urban-type settlements, 256 thousand people (10,7%) live in rural areas. Three regions have a population of more than 500 thousand people: Murmansk region has 766 thousand people, Arkhangelsk region – 655 thousand people and the Yamalo-Nenets Autonomous District - 540 thousand people.

The population of the Russian Arctic in 2015 decreased by 22% compared to 2002, including urban - by 9%. In six regions there was a decrease in the population. In two regions (Nenets and Yamalo-Nenets Autonomous Areas), the population, including the urban population, has increased. Regions of the Arctic zone are highly urbanized. The urban population in Vorkuta (the urban district in the Komi Republic, which belongs to the Arctic zone) is 99,4%, in the Arkhangelsk Region – 92,7%, in the Murmansk Region – 92,6%, in the Yamalo-Nenets Autonomous Area – 83,8%. In Russia as a whole, the share of the urban population is only 74,3%. Two regions are poorly urbanized: The Sakha (Yakutia) Republic – 50,4% and the Chukotka Autonomous Area – 68,3% (Table 1).

Table 1: The population of the the Arctic zone of the Russian Federation in 2002-2015

Region	The number of population, thousand people			Including the urban population, thousand people			Including the urban population, %		
	2002	2010	2015	2002	2010	2015	2002	2010	2015
Russian Federation *	145166,7	142856,5	143972,4	106429	105313,8	106951,5	73,3	73,7	74,3
Arctic zone of the Russian Federation	2641,256	2428,104	2391,631	2355,623	2173,004	2135,359	89,2	89,5	89,3
The Komi Republic	134,172	95,854	82,953	132,378	95,241	82,481	98,7	99,4	99,4
The Sakha (Yakutia) Republic	33,161	28,325	26,194	18,244	14,64	13,192	55,0	51,7	50,4
Krasnoyarsk Region	284,361	229,392	227,205	258,285	206,3	204,942	90,8	89,9	90,2

Arkhangelsk Region (without Nenets Autonomous District)	694,652	663,604	655,1	638,564	614,125	606,986	91,9	92,5	92,7
Murmansk Region	892,534	795,409	766,281	823,215	738,382	709,548	92,2	92,8	92,6
Nenets Autonomous Area	41,546	42,09	43,373	26,242	28,539	31,118	63,2	67,8	71,7
Chukotka Autonomous Area	53,824	50,526	50,54	35,869	32,734	34,522	66,6	64,8	68,3
Yamalo-Nenets Autonomous Area	507,006	522,904	539,985	422,826	443,043	452,57	83,4	84,7	83,8

*- excluding the Crimean Federal District

The population of the Russian Arctic is characterized by an increased proportion of men in relation to the proportion of the men in Russia as a whole. However, there was a decrease in the proportion of men in the total population. In 2002 the number of men was only 48,5%, in 2010 – 47,8%. It can also be noted that in 2002 in three regions the number of men exceeded the number of women (Chukotka Autonomous Area – 52,6%, The Sakha (Yakutia) Republic - 51% and the Yamalo-Nenets Autonomous Area – 50,3%). And in 2010, the excess of the number of men was observed only in the Chukotka Autonomous District – 50,1% (Table 2).

Table 2: Distribution of the population of the Arctic zone of the Russian Federation by sex according to the 2002 and 2010 population censuses

	2002					2010				
	The number of population, thousand people	The number of male, thousand people	The number of female, thousand people	Females per 1000 males, %	Females per 1000 males	The number of population, thousand people	The number of male, thousand people	The number of female, thousand people	Females per 1000 males, %	Females per 1000 males
Russian Federation *	145166,7	67605,13	77561,6	46,6	1147	142856,5	66046,58	76809,96	46,2	1163
Arctic zone of the Russian Federation	2641,256	1281,767	1359,489	48,5	1061	2428,104	1160,319	1267,785	47,8	1093
The Komi Republic	134,172	64,985	69,187	48,4	1065	95,854	45,554	50,3	47,5	1104
The Sakha (Yakutia) Republic	33,161	16,927	16,234	51,0	959	28,325	14,119	14,206	49,8	1006

Krasnoyarsk Region	284,361	141,595	142,766	49,8	1008	229,392	113,694	115,698	49,6	1018
Arkhangelsk Region (without Nenets Autonomous District)	694,652	319,403	375,249	46,0	1175	663,604	302,387	361,217	45,6	1195
Murmansk Region	892,534	435,135	457,399	48,8	1051	795,409	379,56	415,849	47,7	1096
Nenets Autonomous Area	41,546	20,547	20,999	49,5	1022	42,09	20,487	21,603	48,7	1054
Chukotka Autonomous Area	53,824	28,302	25,522	52,6	902	50,526	25,318	25,208	50,1	996
Yamalo-Nenets Autonomous Area	507,006	254,873	252,133	50,3	989	522,904	259,2	263,704	49,6	1017

3. AVERAGE POPULATION AND NUMBER OF POPULATIONS

The population of cities in the Arctic increased from 1,8 million people in 1979 to 2,4 million people in 1989. In subsequent years, the population was constantly decreasing, and amounted to 1,9 million people in 2010. The population decline was 477 thousand people from 1989 to 2010. At the same time, in 2010 the urban population was more than its population in 1979 by 146 thousand people.

During the period under review the number of cities was constantly increasing. If in 1979 in the Russian Arctic there were 26 cities, then in 2010 there were already 37 cities. There were cities with a population of up to 50 thousand people. In 1979 there were 18 cities, and in 2010 there are 28 cities. The number of cities with the population of 100 to 250 thousand people varied from 2 to 4 for the analyzed period. In the Russian Arctic there are two cities with a population of more than 250 thousand people.

From 1979 to 1989, the average population of the cities of the Russian Arctic increased from 71 thousand to 82 thousand people. Then it constantly decreased and amounted to 53 thousand people in 2010. The average population of cities from 1989 to 2010 decreased by 28 thousand people. In Russia, the average urban population was significantly higher: in 1979 - 83 thousand people, and in 2010, 88 thousand people. The high population of Arctic cities is preserved due to the fact that the bulk of the population lives in cities with a population of more than 50 thousand people. In 1979 76,8% of the population lived in such cities, and in 2010 - 71%. An insignificant part of the population lives in small towns with a population of up to 10 thousand: in 1979 – 0,3%, in 2010 – 1,1% (Table 3).

Table 3: Distribution of the cities of the Arctic zone of the Russian Federation by population and average urban population according to the censuses of 1979, 1989, 2002 and 2010.

Indicator	1979	1989	2002	2010
The number of urban population, thousand people	1851,92	2475,255	2098,769	1997,562
Number of cities	26	30	38	37
Of these, with the number of inhabitants:				
less than 5 thousand people	1	1	1	4
5-9,9 thousand people			4	1
10-19,9 thousand people	5	4	9	9
20-49,9 thousand people	12	12	13	14
50-99,9 thousand people	3	8	7	3
100-249,9 thousand people	3	2	2	4
250 thousand people and more	2	3	2	2
The average population of cities, thousand people	71,2	82,5	55,2	53,9
The average population of Russian cities, thousand people	83,0	91,0	87,3	88,6

A special status in the settlement network is occupied by cities with a population of more than 100 thousand people, classified as large. In 2015 they were 169 of such cities, of which 6 are located in the Russian Arctic. The number of residents living in cities with a population of more than 100 thousand people decreased from 1,258 million people in 1979 to 1,238 million people in 2010 or from 67,9% to 62%. There are 7 cities having a population of more than 100 thousand people in 2015: Arkhangelsk (350 thousand people), Murmansk (305 thousand people), Severodvinsk (186 thousand people), Norilsk (176 thousand people), Novy Urengoy (115 thousand people), Noyabrsk (107 thousand people).

4. URBAN-TYPE SETTLEMENTS IN THE RUSSIAN ARCTIC

In the resettlement system of Russia, unlike the vast majority of countries, there are two categories of urban settlements - town and urban-type settlements. The second category appeared in the 1920s as a transitional form between real cities and rural settlements. It was assumed that with the development of industry and other non-agricultural branches of the economy, urban village would grow and eventually be transformed into real cities [Simagin, 2009]. Life has shown another. The majority of the town has not become cities, but have been transformed either into rural settlements or ceased to exist. From 2002 to 2010, the number of rural settlements decreased from 63 to 43, and the population living in them decreased from 256,9 to 175,4 thousand people. The number of urban-type settlements decreased to the greatest extent in the Chukotka Autonomous Area - from 13 to 5. On 4 units of them became less in the Murmansk region and the Yamal-Nenets Autonomous Area (Table 4).

Table 4: Number and population of urban-type settlements in the Russian Arctic, according to the censuses of 2002 and 2010

	2002			2010		
	The number of urban villages *	The number of population, thousand people	Average population, people	The number of urban villages**	The number of urban population, thousand people	Average population, people
Total	63	256,854	4211	43	175,442	4386
The Komi Republic	10	47,461	4746	8	24,693	4939
The Sakha (Yakutia) Republic	7	18,244	2606	6	14,64	2440
Krasnoyarsk Region	3	3,924	1308	3	2,577	859
Arkhangelsk Region (without Nenets Autonomous District)	3	10,286	3429	3	7,44	2480
Murmansk Region	16	90,341	5646	12	74,089	6174
Nenets Autonomous Area	2	7,631	3815	1	6,881	6881
Chukotka Autonomous Area	13	13,444	1222	5	10,021	2004
Yamalo-Nenets Autonomous Area	9	65,523	7280	5	35,101	7020

* Including 2 urban-type settlements without a population in the Chukotka Autonomous Area

** including 3 urban-type settlements without a population in the Komi Republic

The prevailing view is that all urban villages that do not have the prospects for growth and transition to cities must be transformed into rural settlements. An exception can be made for the settlements in the Russian northern and eastern regions, where the importance of urban villages in settlement systems is greatest, as well as in poorly urbanized regions. There, many mining urban villages play the role of organizing centers of large territories, forming the framework of urban settlement [Polian, 1988].

5. CONCLUSION

We analyzed the development of the population of cities and urban-type settlements. This allowed us to make a series of proposals. First, we need to define the concept of the

development of urban-type settlements in the Arctic [Lytkina, 2014]. Today the city (even a large one) is not able to develop independently to a form that presupposes self-sufficiency. An isolated city without a thought-out concept of development is unlikely to become a unit of development. We believe that such a formation can become a region, and the city become its centre [Bayandin, Bayandina, 2011]. Such a breeding ground for the Arctic urban development can be the Arctic land part as a single region of integrated development.

Secondly, the reduction of urban and rural settlements leads to an intensive washout of the population from interurban space. The small number of cities and significant distances between them lead to low territorial mobility of the population; Slow modernization of the way of life and much worse adaptation to socio-economic changes in the vast interurban spaces. One of the most negative results of this trend is spatial «contraction», that is, a reduction in the developed space, and first of all in peripheral territories of all kinds [Weinberg, 2013]. This is one of the problems that has no unequivocal solution. On the one hand, it is necessary to enlarge the settlements, develop the city network, give new life to rural settlements and on the other - it is necessary to develop the Arctic land part of Russia. This is due to the fact that the Arctic is an outpost between the mainland and neighboring states. It is necessary to have a certain settlement network based on the geopolitical and defense interests of the country.

Thirdly, today there is no unambiguous position regarding the size of the northern and Arctic cities. One can not apply one approach to Arkhangelsk and Murmansk, which have a century-long history, and to new cities created in the wasteland (Vorkuta, Noyabrsk, Novy Urengoy, Norilsk and Severodvinsk). We believe that most of the Arctic cities could or even should serve as the base cities, excluding Arkhangelsk and Murmansk.

ACKNOWLEDGMENTS

This article was prepared by comprehensive program of Ural Branch of Russian Academy of Science, project № 15-19-7-2 «Migration processes in the Russian North: between assimilation and multiculturalism» (2015-2017) and project № 15-15-7-8 «Cities of the Russian Arctic: the environment of life and the mechanism of providing economic entities with human resources» (2015-2017).

REFERENCES

- [1] Bayandin, M.A., Bayandina, G.D. (2011) Formation and development of the city on the stage of economic modernization: theoretical and methodological aspects, Modernization of the economy of regions of Russia: problems, guidelines and development factors: Materials of All-Russian scientific-practical conference, pp. 35-40.
- [2] Weinberg, E. (2013) Space, relocation and modernization of the Russian economy, Federalism, no1 (69), pp. 25-38.
- [3] Lytkina, T.S. (2014) Social potential of the northern cities of ignoring the recognition, Journal of Sociology and Social Anthropology, Vol. XVII, no3, pp.33-47.

- [4] Polyan, P.M. (1988) Methods of extraction and analysis of the reference frame of settlement, Institute of Geography, Academy of Sciences of USSR, Moscow.
- [5] Rybakovsky, L.L. (2015) Depopulation and its ethnic aspects in Russia, Sociological studies, no 4, pp. 18-28.
- [6] Simagin, Y.A. (2009) Russian urban settlements: the transformation of the network and the characteristics of the population, Institute of Social and Economic Studies of Population, Moscow.

STATE MANAGEMENT OF FORCED MIGRATION AS A METHOD OF DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN NORTH IN THE 1930-1950

Tatyana Lytkina¹, Viktor Fauzer², Lyubov Kuratova³

¹Federal state budgetary establishment of science Institute of socio-economic and energy problems of the North, Komi Science Centre Ural Branch of the Russian academy of sciences, Syktyvkar, RUSSIAN FEDERATION,

e-mail: fauzer@iespn.komisc.ru; http://vvfauzer.ru

²Federal state budgetary establishment of science Institute of socio-economic and energy problems of the North, Komi Science Centre Ural Branch of the Russian academy of sciences, Syktyvkar, RUSSIAN FEDERATION,

e-mail: tlytkina@yandex.ru

³Federal state budgetary establishment of science Institute of socio-economic and energy problems of the North, Komi Science Centre Ural Branch of the Russian academy of sciences, Syktyvkar, RUSSIAN FEDERATION,

e-mail: lyubov_kuratova@list.ru

Abstract: The article presents the authors' analysis of forced migration during the Soviet period of colonization of the North from the 1930s to the mid-1950s on the example of the Komi Republic. Information sources used during the analyses contribute to the reconstruction of the Soviet past in the period of Stalinist repression. The main thesis is that forced migration, although it played a decisive role in the formation of the economy of the Soviet state, but its consequences for the country and modern Russia in general were not so unambiguous. The implementation of state priorities in the development of the North was carried out without taking into account the interests of the sending/receiving parties, the possibilities of locating people and creating basic social and living conditions for the work and life of forced migrants.

Keywords: Forced migration, Stalinist repression, development of the North, prisoners, special settlers, exiles.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРИНУДИТЕЛЬНОЙ МИГРАЦИЕЙ КАК СПОСОБ ОСВОЕНИЯ СЕВЕРА РОССИИ В 1930- 1950-Е ГГ.

Татьяна Лыткина¹, Виктор Фаузер², Любовь Куратова³

¹Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт социально-экономических и энергетических проблем Севера Коми научного центра Уральского отделения Российской академии наук, Сыктывкар, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ, e-mail: tlytkina@yandex.ru

² Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт социально-экономических и энергетических проблем Севера Коми научного центра Уральского отделения Российской академии наук, Сыктывкар, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ, e-mail: fauzer@iespn.komisc.ru; <http://vvfauzer.ru>

³ Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт социально-экономических и энергетических проблем Севера Коми научного центра Уральского отделения Российской академии наук, Сыктывкар, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ, e-mail: lyubov_kuratova@list.ru

Аннотация: В статье на примере Республики Коми представлен авторский анализ принудительной миграции в советский период колонизации Севера с 1930-х до середины 1950-х гг. Информационной базой послужили источники, способствующие реконструкции советского прошлого в период сталинских репрессий. Основной тезис заключается в том, что принудительная миграция хотя и сыграла решающую роль в становлении экономики советского государства, но ее последствия в целом для страны и современной России оказались не столь однозначны. Реализация государственных приоритетов в освоении Севера осуществлялась без учета интересов отправляющей / принимающей сторон, возможностей размещения людей и создания элементарных социально-бытовых условий для работы и жизни вынужденных мигрантов.

Ключевые слова: Принудительная миграция, сталинские репрессии, освоение Севера, заключенные, спецпереселенцы, ссыльные.

1. INTRODUCTION

Our research interest is aimed to understanding the experience of the colonization of the Russian North through forced migration from the early 1930s to the mid-1950s. The article analyzes the elements of state management of population migration. The focus of our attention is the Komi Republic, which is located in the northeast of the European part of the Russian Federation. The Komi Republic belongs to those territories that until the mid-1950s had accepted migratory flows formed under the influence of state repression, and since the 1990s, on the contrary, began to experience an outflow of population. The article focuses on the analysis of archival data and specialized historical literature devoted to the problems of the development of the North in general and the Komi Republic in particular.

The Komi Republic became one of the largest territories of the GULAG¹ system in the country and the territory that assumed large flows of involuntarily resettled and repressed [Upadyshev, 2009]. The Republic is an area of indigenous population - the Komi. Before the outbreak of forced migrations, the Komi constituted the majority of the population, during the extensive development of the territory by the forces of special settlers, exiles and prisoners, the Komi were in the minority.

This consequence of external migration has not been sufficiently studied yet and is rarely taken into account when assessing Stalin's repressions. It should also be noted that, in order to better understanding the modern processes in Russia, it is important not only to overall reconstruction of the conflicting Soviet past, but also to study its specific manifestations in space and time. Even within the republic, the image and standard of living differ sharply, depending on the place of residence and the specialization of the economy of cities and regions. Thus, only with a consistent study of the historical dynamics of development of each territorial community it is possible to reconstruct the Soviet past.

By forced migration we mean the movements of significant masses of people undertaken by the state in relation to their own or foreign citizens by direct or indirect coercion. In the first case, we are dealing with the repressive (punitive) nature of the state's influence on a citizen (or a foreign citizen), in the second case, with targeted administrative pressure on his will [Polyan, 2001].

Our task is not to assess the extent of the repressions of the Soviet state, but rather to analyze the results and the consequences of forced migration for the country as a whole and its territories.

2. DYNAMICS OF FORCED DISTRIBUTION OF LABOR RESOURCES FOR THE ACCELERATED INDUSTRIAL DEVELOPMENT OF THE NORTH

If the special settlers were massively deported to remote areas of the country, the exiles were expelled individually and by a court decision [Ignatova 2009]. The exiles had a criminal record and carried an administrative-criminal punishment. The special settlers had an uncertain status: they were conditionally free, but at the same time they were restricted in their right to move. They were mostly repressed peasants from the central and southern regions of

¹ GULAG (Chief Directorate of Camps) - the government agency that administered and controlled the main Soviet forced-labor camp system during the period from the 1930s up until the 1950s.

the country and those who were exiled on the basis of nationality: Soviet Germans, Crimean Tatars, Chechens. It was impossible to numerically divide special settlers and exiles. The problem lies not only in the closedness of information and the unreliability of the available statistical data, but also in the fact that the status of forced migrants has been constantly changing. The exiles could easily be transferred to the category of settlers, and immigrants to prisoners. In addition, the number of persons for bonded labor has changed as a result of reorganizations, the liquidation of punitive structures or simply a change of legal name while retaining their functions.

A similar situation was with the prisoners. Among the prisoners were convicted for political reasons, criminals convicted for domestic crimes, and representatives of organized crime. It is not possible to divide these groups quantitatively for the historical period under consideration. A comparison of the data from different sources used in this article, shows that about a third of prisoners were convicted for political reasons, but in different camps this group was quantitatively different.

There was a distribution of labor between prisoners, immigrants and exiles. Prisoners of forced labor camps mainly carried out geological and geodetic works, developed coal and oil industries, and conducted road construction. The work of special settlers was mainly used in the forestry sector and, in part, in agriculture.

Returning to the scale of forced migration, we note that the average composition of prisoners in 1941 in the republic was 249 thousand people. In 1955 there was a sharp drop in prisoners to 95,000 people, and in 1959 there are already 7,000 of them.

The first large party of special settlers in the number of 5 thousand families arrived in Komi in the beginning of 1930. Later, their number increased dramatically and at the beginning of 1931 there were already more than 40 thousand special settlers. And in 1959 there were only 2 thousand special settlers [The history of the Komi, 2011]. A general idea of the scale of forced migration can be obtained from the data in Table 1.

Table 1: Population dynamics taking into account prisoners, special settlers and exiles in the Komi Republic for 1929-1959 [Ignatova 2009; The history of the Komi, 2011; Skvoznikov, 2001]

Year	The number of population, including special settlers and exiles, thousand people	The number of special settlers and exiles, thousand people	Share of special settlers and exiles, %
1929	237,0	2,3	1,0
1930	272,5	30,9	11,3
1935	307,2	39,7	12,9
1940	509,4	207,0	40,6
1945	416,0	155,3	37,3
1950	643,7	282,9	43,9
1955	695,6	123,4	17,7
1959	822,5	8,3	1,0

The influx of forced laborers into the territory of the republic was unstable, constantly

decreased or increased, which indicates obvious contradictions in the policy pursued. The policy was determined by special decisions of the State Defense Committee and Decrees of the Presidium of the Supreme Soviet of the USSR, as well as by the directives of the governing bodies of the Komi ASSR. Between the region and Moscow there was an active correspondence on the coordination of questions on the supply of additional labor for the implementation of the plans of the first five-year plans

3. LIMITS OF THE POLICY OF ENFORCEMENT TO WORK

Despite high rates of economic development of the territory in this historical period, forced migration can hardly be considered an effective way of colonization and subsequent development of the North. The growth of economic development was achieved not through organizational (or optimizing the number of employees and improving the labor process), technological (expressed in the introduction of advanced technologies in production and the acquisition of new equipment) or social methods of regulating labor (creating the necessary working conditions), but at the expense of mass, primitive and cheap working labor, which was especially pronounced in the Stalinist 1930s. [Dunaevsky, 2001; Vitke, 2001].

The task of colonization of the North required considerable capital investments, which the Soviet authorities wanted to avoid in two ways: the forced importation of a large quantity of labor and the transfer of forced laborers to self-reliance. It was assumed that prisoners, special settlers, exiles with their own labor would cover the costs of their maintenance in places of deprivation of liberty. In other words, the colonization of the North was carried out through the extensive use of labor. Returning to the issue of the effectiveness of the organization of labor of forced migrants, it should be noted that among the special settlers were the elderly, children, pregnant women who could not fully participate in the production process. Besides, hunger, cold, dirt, sewage, lice, acute infectious diseases (scurvy, typhoid, diphtheria, tuberculosis) were already on the way to places of migration of people traveling in freight cars.

The unsatisfactory living conditions of the special settlers and exiles provoked mass shoots and protest moods, which resulted in the refusal of work, the attribution of excess cultivated land, theft, wrecking and damage to state property [Special settlements in the Komi, 1997]. Obvious facts of deliberate resistance to the system were manifested when the earth was uprooted. A huge amount of money was spent on it, but the land in the following years proved to be unusable without secondary land uprooting. Officially revealed facts of sabotage, that is, intentional undermining of the economy, from our point of view, were to some extent beneficial to the employees of the Unified State Political Department. They had the opportunity to write off their organizational mistakes on them, justifying, supporting and increasing the scale of repression with fictitious accusations and falsified deeds.

Forced labor was characterized by exceptionally weak organization of prisoners' work, special settlers and exiles, inadequate supply of implements of production, poorly adjusted by the issuance of special clothing. With the willingness of people to work, not everyone could go to work because of the lack of shoes, warm clothes, and also because of illness. At that time, criminals established their rules among prisoners. Until 1939-1940, only political prisoners and prisoners convicted under household items worked on the felling of the forest.

Forced laborers did not believe the Soviet authorities, absolutely were not interested in

the improvement of settlements and in the development of agriculture, even for their own consumption. They preferred either to flee or to die of hunger. As a result, some built settlements were proposed to be liquidated, without waiting for the return of investments in their construction, which further increased the material costs for the resettlement of people.

4. THE WEAKENING OF THE COERCIVE REGIME THROUGH THE SEARCH FOR COMPROMISES

It should be noted that the Soviet authorities attempted to eliminate their own mistakes. So, realizing the mistakes of people's mass migration by violent methods in the 1930s, some typical cases of people's release from exile were allowed. The «wrongly expelled» prisoners were released. The children and the old people who were left without breadwinners were handed over to the relatives for care. But the mechanism for the return of the status of a free citizen and transfer to relatives was also not worked out.

Attempts to eliminate gross miscalculations made as a result of repression, also indicate the absence of a well thought out and prepared plan for the development of the North. But no attempted reliefs, and even the benefits that were subsequently imposed, proved incapable of redressing the Soviet state's blame for the massive repression of its citizens. Forced migration through mass repression formed the basis for criticizing the socialist system as a totalitarian regime that deprived people of any manifestations of freedom and personal choice.

During the Great Patriotic War, there was a toughening of living conditions for prisoners: the establishment of a 10-12 hour working day, the abolition of days off, an increase in labor standards and a reduction in contentment [Turubanov, 1995]. However, it should be noted that during the Great Patriotic War almost all the population of the country was transferred to the regime of special living and working conditions. The main way to attract the labor force to production was to mobilize the entire able-bodied population of Komi, but in view of the small number of the urban population, it was carried out mainly at the expense of the rural population. The evacuated population from the Karelian-Finnish SSR, Leningrad and some other regions became an equally important source of replenishment of the workforce of industrial enterprises.

By the end of the war, the possibilities of mobilizing the labor force at the expense of the villages of the republic were exhausted. As before, the authorities saw the way out of the current situation in the urgent importation of workers from beyond its borders. Since 1944, new large batches of convicts and repatriated from the Western republics of the USSR, as well as repatriated Germans and «Vlasovites» (former Soviet prisoners of war, directed to special resettlement and exile) began to arrive in Komi. By early 1945, there were more than 130,000 prisoners and more than 32,000 special settlers and exiles on the territory of the republic. Despite the continuing repression and the use of cheap labor by prisoners, special settlers and exiles during the war and for a long time after its end, we believe that this time was a turning point in the realization of restrictions on the use of labor of forced laborers, mostly from low-skilled workers in industry and peasants On logging. In addition, the need for qualified specialists for the oil and gas industry and coal mining is gradually increasing, which also determines the need for the creation of a labor incentive system in the North to attract new personnel. It was during this period that special attention was paid to the issues

of orgnabor, reinforcement and training of personnel at enterprises and organizations of the republic, primarily from those who had freed themselves from the camps of the Komi GULAG. The above statistics (Table 1) shows that by 1956 the gradual curtailment of the work of the repressive apparatus and the decrease in the value of the GULAG occur [Lytkina, Fauzer, 2016].

5. THE UNDervalued CONTRIBUTION OF THE KOMI PEASANTS TO THE DEVELOPMENT OF THE TERRITORY

In the most difficult stage of accelerated industrialization (1930s), indigenous residents remained the majority in the total population of the republic, but their contribution to the development of the territory in these difficult times remains poorly understood and underestimated. This is partly due to the general concept of the accelerated industrialization of the country in the Soviet period and the amount of capital investment that was sent by the state from the union and republican budgets for the development of the territory. It is the resources of the village that made it possible to industrialize in the Stalin period - the general modernization of Russian industry [Milokhin, Smetanin, 2005]. The standard of living was extremely low. In most of the collective farms, because of a lack of bread, the peasants, just like the special settlers and exiles, ate various surrogates, admixing the chaff, straw, and oilcake into the flour. In the village shops there were no essential goods. The state allocated 5,2 times less to the peasants than the urban workers [Ignatova, 2009; The history of the Komi, 2011]. The collective farmers were interested in leaving the village, but the passport system prevented free movement along their land. The Soviet authorities were favored by double employment, forcing the Komi peasants, despite harassment by representatives of the GULAG system of the NKVD² [The history of the Komi, 2011], simultaneously raise agriculture and solve the food problems of personal households and workers in industry, as well as participate in the industrialization of the country.

The work of the Komi peasants was most widespread in agriculture and in timber harvesting, the development of sawmilling and metalworking. According to the 1939 census, among the persons engaged in industrial production, Komi was 59% (including seasonal workers), in construction – 34,1%, in transport – 63,7% [The history of the Komi, 2011]. In other words, the Komi peasants participated in logging operations and in addition carried the burden of agricultural tax, increased in 1930 from 23,1 thousand rubles to 772,9 thousand rubles (i.e., from about 33,5 to 52 times). Remaining collective farmers, they did not have the privileges introduced by the Soviet government in 1921 for the workers.

In previous studies [Fauzer, Lytkina, 2015] it was mentioned that restrictions on movement in the republic, low level of education, lack of qualifications, which are in demand for development of the oil industry and hard coal, limited access of local residents to jobs in these sectors. The forming system of incentives encouraged the inflow of labor resources from outside and extended not to all residents of the North, but only to workers in the leading industries. Even the logging industry, which, with minimal financial costs in the 1930s-1950s, provided geological exploration in the republic, gradually receded into the background, and the main role in the development of the territory was assigned to the oil and gas

² NKVD (The People's Commissariat for Internal Affairs) – a joint law enforcement agency of the USSR in combating crime and maintaining public order, ensuring state security in 1934-1946.

industry and coal mining. Later employed in these priority sectors received a wide range of social benefits and benefits, a high social status and more comfortable living conditions, in comparison with other categories of workers. Undoubtedly, the workers of the timber industry also had certain advantages, but their volume was much smaller. The level and quality of life of rural residents have always remained low. They will always be imputed the principle of personal responsibility for the provision of a family. In other words, the policy of forced migration of the development of the North not only did not involve reconciling the interests of various groups of the population in the territories under study, but also ignored the interests of the indigenous people, whose efforts were compensated for by the residual principle, they received less benefits, despite their significant contribution to the development of the territory. The processes of exclusion, or rather, excluding integration into the general order, continue today, only in the conditions of the spread of the market economy. Will different social groups today be able to form a common interest and protect their rights?

6. CONCLUSION

Thus, the state mechanism for regulating the country's economy was accompanied by parallel implementation of the political and ideological interests of the formation of the population's loyalty to the Soviet power through a system of punishments. But, despite the economic achievements, its effectiveness, especially in the early 30's. Last century, it is very doubtful. For the implementation of economic tasks, there was no selection of employees on the criteria of professional qualifications, age, state of health. Despite the high labor requirements for the development of the North, there was no detailed development of this project, it was carried out by trial and error. The unreasonableness of the policy of repression was expressed in its compulsory nature, unacceptable living conditions of involuntary people, and also in its scale, not justifying the implementation of important economic tasks of the country's development. The need to attract so much labor for colonization and development of the North through repression, even given the short terms, political instability and economic crisis, was not. The sacrifice of many thousands of people was in vain. The massive use of cheap labor through repression and forced migration led the Soviet state to become trapped in the extensive organization of production, when inefficient use of labor by workers each time led to a new labor demand in exchange for the implementation of state plans. From the point of view of the authors, it is during this period that the foundations of the negotiating nature of the «Center» and the «Region» relations are laid, which form «industrial anarchy» on the ground.

Undoubtedly, the use of the labor of forced people determined the economic development of the republic. However, the overall assessment of the development of the territory is ambiguous. On the one hand, the republic has become an ideal region for the supply of necessary natural resources for the country's economy, on the other hand, its raw material appendage. The modern Russian market has strengthened the consumer way of mastering the natural and using the labor resources of the North, which led to the deformation of the social relations of the community and the formation of such interaction practices that contribute to the exploitation processes. The existing practices of interaction do not contribute to the development of new forms of solidarity [Lytkina, 2014] and, as a result, the formation of a common interest of all residents of the republic.

It was the massive Stalinist repressions that formed the basis for the now widespread criticism of the entire Soviet system as a totalitarian one, the formation of Russia's image as an aggressive country. In turn, the Republic of Komi as a subject of the Russian state did not have the opportunity to formulate its own interest in the development of the territory. Despite the fact that colonization was painful both for forced migrants and for local residents, the latter fall out of the field of recognition for the development of their territory.

* This article was prepared by comprehensive program of Ural Branch of Russian Academy of Science, project № 15-19-7-2 «Migration processes in the Russian North: between assimilation and multiculturalism» (2015-2017) and project № 15-15-7-8 «Cities of the Russian Arctic: the environment of life and the mechanism of providing economic entities with human resources» (2015-2017).

REFERENCES

- [1] Dunaevsky, F.R. (2001) *Complexity in organization. Anthology of socio-economic thought in Russia. 1920-1930-ies. XX century*, pp.163-224, Academia, Moscow.
- [2] Fauzer, V.V., Lytkina, T.S., Fauzer, G.N. (2015) State management of population migration: from coercion to encouragement, *Corporate governance and innovative development of the economy of the North*, no 3, pp. 151-168. (<http://vvfauzer.ru>).
- [3] Ignatova, N.M. (2009) *Special settlers in the Komi Republic in the 1930s-1950s*, Institute of Language, Literature and History, Syktyvkar.
- [4] Lytkina, T.S. (2014) Social potential of the northern city: from ignoring to recognition, *Journal of Sociology and Social Anthropology*, no 17 (3), pp. 33-47.
- [5] Lytkina, T.S., Fauzer, V.V. (2016) State management of forced migration as a way of developing the North of Russia in the 1930s-1950s., *Journal of Sociology and Social Anthropology*, no1(84), pp. 90-109. (<http://vvfauzer.ru>).
- [6] Milokhin, D.V., Smetanin, A.F. (2005) *Komi collective farm village in the post-war years, 1946-1958*, Science, Moscow.
- [7] Polyan, P.M. (2001) *Not at will ... History and geography of forced migrations in the USSR*, The Memorial, Moscow.
- [8] Skvoznikov, V.Ya., Zherebtsov, I.L., Fauzer, V.V., Beznosova, N.P. (2001) *The population of the Komi Republic: past, present, future (as censuses tell us)*, State Statistics Committee of the Republic of Komi, Syktyvkar.
- [9] *Special villages in the Komi region: a collection of documents* (1997), Syktyvkar University, Syktyvkar.
- [10] *The history of Komi from ancient times to modern times* (2011), Vol 2, Anbur, Syktyvkar.
- [11] Turubanov, A.N. (1995) *Komi ASSR in the years of the Great Patriotic War (1941-1945)*, pp. 43-45, Knowledge, Moscow.

- [12] Upadyshev N.V. (2009) *GULAG in the European North of Russia: genesis, functioning, decay (1929-1960)*, the Author's abstract of the dissertation of the doctor of historical sciences, Arkhangelsk.
- [13] Vitke, N.A. (2001) *Organization of management and industrial development (Essays on the sociology of scientific organization of labor and management)*, pp. 97-162, Academia, Moscow.

PRODUKTIVNOST I TROŠKOVI KAO VAŽNI DRUŠTVENO-EKONOMSKI ASPEKTI PRIVREĐIVANJA

Aleksandra Gajdobranksi¹, Vera Krmpot², Violeta Babić³

¹ Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail:aleksandra.gajdobranksi@fpsp.edu.rs

² Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail:vera.krmpot@fpsp.edu.rs

³ Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail:violeta.babic@fpsp.edu.rs

Apstrakt: U ovom radu je sagledana produktivnost kao mera uspešnosti poslovanja, čiji je krajnji cilj uz što manje rada proizvesti što više proizvoda ili usluga. Iz tog razloga potrebno je planirati i kontrolisati aktivnosti u preduzeću, a da bi se to moglo ostvariti moramo imati informacije o troškovima koji nastaju pri obavljanju različitih poslovnih aktivnosti. Mi smo se u radu osvrnuli na produktivnost i troškove koje smo prikazali na primeru osnovnih ekonomskih indikatora proizvodnje uljanih kultura u Srbiji, kao i putem analize bilansa uspeha na jednom poljoprivrednom gazdinstvu. Krajnja svrha ovog rada jeste da se putem ekonomskih kalkulacija koje predstavljaju obračunski postupak utvrdi prihod, troškovi i profit, kao rezultat poslovnog učinka.

Ključne reči: produktivnost, kalkulacija, trošak, prihod, renta, dobit, gubitak.

PRODUKTIVNOST KAO DRUŠTVENO-EKONOMSKI ASPEKT PRIVREĐIVANJA

Produktivnost je mera uspešnosti obavljanja nekog posla u odnosu na upotrebljene resurse. Uspešni odnosno produktivni proizvođači, su u stanju da u uslovima stalne i pojačane konkurenčije obave što više posla sa što manje utrošenih resursa. Prema „Druceru“ produktivnost predstavlja bogatstvo naroda, jer omogućava da se deo novostvorenih vrednosti pretoči u povećani kvalitet života širokih društvenih slojeva.

Produktivnost kao društveno-ekonomski izraz kvaliteta privređivanja, izražava se odnosom prosečne proizvodnje i utrošenog rada ili odnosom prosečnog radnog vremena (ili ukupan rad) utrošenog za proizvodnju odgovarajućeg proizvoda. Sam obim proizvodnje

PRODUCTIVITY AND COSTS AS IMPORTANT SOCIO-ECONOMIC ASPECTS OF BUSINESS

Aleksandra Gajdobrański¹, Vera Krmpot², Violeta Babic³

¹*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: aleksandra.gajdobrański@fpsp.edu.rs*

²*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: vera.krmpot@fpsp.edu.rs*

³*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: violeta.babic@fpsp.edu.rs*

Abstract: In this paper we explore productivity as a measure of operating performance, with the ultimate goal to produce as many as possible products or services with less labor. For this reason it is necessary to plan and control the activities of the company, and for this to be achieved we need to have information on the costs incurred in carrying out various business activities. In this paper we reviewed productivity and costs that are shown in the case of the main economic indicators of production of oil crops in Serbia, as well as through the analysis of the income statement on a single farm. The ultimate purpose of this paper is that through the economic calculations that represent accounting procedure we determine income, expenses and profit as a result of business performance.

Keywords: productivity, calculation, expense, income, rents, profits, loss

može da se izrazi fizičkim obimom i vrednosno, dok se utrošeni rad odnosno utrošeno radno vreme može izraziti brojem radnika angažovanih u proizvodnji, odnosno količinom radnog vremena za proizvodnju ili kao vrednost rada utrošenog za proizvodnju odgovarajućeg proizvoda [Vićentijević, 1989].

Ako produktivnost definišemo kao [Malešević, 2002]:

Produktivnost = Ostvareni rezultati / Potrošeni resursi, onda se može reći da postoje četiri osnovne mogućnosti:

- ako izlazna vrednost ostaje ista a troškovi rastu (produktivnost opada),
- ako izlazna vrednost ostaje ista a troškovi padaju (produktivnost raste),
- ako se izlazna vrednost povećava a troškovi ostaju isti (produktivnost raste),
- ako se izlazna vrednost smanjuje a troškovi ostaju isti (produktivnost opada).

Porter ističe „prosperitet jedne države ili njena stagnacija zavisi od produktivnosti u korišćenju ljudskih, finansijskih i prirodnih resursa.“ Produktivnost određuje odnos nivoa plata (prinos faktora rada) i prinos kapitala, glavnih odrednica nacionalnog dohotka po stanovniku. Po definiciji dohodak po glavi stanovnika je proizvod: 1. broja zaposlenih u jednoj organizaciji (stopa zaposlenosti), 2. broja radnih sati po jednom zaposlenom i 3. prosečnog outputa po času rada (produktivnost rada). Prva dva faktora izražavaju stanje na tržištu rada, dok se treći odnosi na produktivnost rada. Na taj način se tržište rada pojavljuje kao izuzetno važan faktor produktivnosti [www.vukotic.net].

Dosadašnja ekomska misao je pod uticajem učenja *Davida Rikarda* teoriju rasta bazirala na konceptu komparativnih prednosti. Na praktičnom nivou to znači zalaganje za tzv. granske prioritete razvoja, tj. država proglašava grane-prioritete (npr. poljoprivreda) i merama ekomske politike podstiče njihov razvoj, a na štetu ostalih grana (od ostalih se uzima da bi se uložilo u prioritete grane). Međutim, u otvorenoj i globalnoj ekonomiji produktivnost ne zavisi od toga koje su grane prioriteti i da li su preduzeća iz tih grana, već zavisi od toga kako one konkurišu. To znači da produktivnost zavisi od toga kako radi svako preduzeće pojedinačno, kako posluje, kakve ljude i strategije ima - naglasak je na preduzećima (mikroekonomiji).

Na produktivnost rada u poljoprivrednoj proizvodnji, utiče veliki broj ekonomskih i neekonomskih faktora. Pored tri osnovna činioča proizvodnje (radne snage, sredstava za rad i predmeta rada), na porast produktivnosti utiču i sledeći faktori: prirodni uslovi, investicije, radna snaga, nova tehnika i tehnologija, agrarna struktura, struktura proizvodnje, koncentracija i centralizacija proizvodnje, ekonomski razvoj zemlje, izvoz poljoprivrednih proizvoda [Marković i grupa autora, 1976].

Ako firma ulaže u sebe, u modernu tehnologiju, u organizaciju, onda ona može biti produktivna u bilo kojoj grani poljoprivrede i uopšte. Ovako povećanje produktivnosti moguće je postići poboljšanjem agrotehničkih metoda, od kojih su najznačajnije sledeće: ispravno pripremanje i održavanje tla, odgovarajuće navodnjavanje, korišćenje organskog i mineralnog đubriva, upotreba sorti koje donose visoke prinose a koje su prilagođene lokalnim uslovima (na taj način proizvodnja može da se poveća i do 50%) [Pejanović, 2008]. Od presudnog značaja za porast produktivnosti proizvodnje uljarica su kvalifikacije proizvođača, pri čemu treba pronaći optimalan intenzitet rada tokom kojeg će se trošiti najmanja količina bioenergije po jedinici proizvoda.

Kao dodatni problem javlja se to što se politika Vlade orjentiše na izvozne firme, a zapostavljaju se lokalne (one koje plasiraju svoje proizvode na domaćem tržištu). Lokalna preduzeća postaju neefikasna što utiče na povećanje troškova izvoznih grana. Ne može biti efikasna izvozna industrija ulja, ako su lokalni prerađivači uljarica neefikasni. Pre ili kasnije, neefikasni lokalni prerađivači prenesu deo troškova na izvozne grane, što umanjuje njihovu konkurentnost.

Kako ističe Porter „lokalne odrednice sve presudnije utiču na to da li će određena firma biti konkurentnija ili produktivnija od nekih na drugom mestu.“ Dakle, Vlada treba da stvori jasan i predvidljiv ambijent, koji omogućava preduzećima i pojedincima odnosno prerađivačkim kapacitetima i proizvodčima, da donose dugoročne strateške izvore potrebne za povećanje produktivnosti, kao i da obezbedi kvalitetne inpute (seme, mineralno đubrivo...), da pruži podsticaje koji regulišu konkurentnost tako da doprinose rastu produktivnosti.

U nacionalnom programu koji se odnosi na dugoročne strateške ciljeve povećanja proizvodnje i prerade uljarica, a koji je donet 2015. godine pod nazivom “Strategija razvoja poljoprivrede Srbije”, treba uvažiti sledeće mere [Interni materijal Privredne komore Srbije, 2016]:

- promena zemljišne politike u Srbiji sa ciljem uvećanja poseda;
- primena savremenih agrotehničkih mera u gajenju uljarica uz obavezno poštovanje zaštite useva i izbora najkvalitetnijeg semena;
- uspostavljanje proizvodnih grupa u ovom delu biljne proizvodnje, kao i interesno povezivanje radi jeftinije nabavke inputa (ulaznih sirovina) i formiranje veće ponude zrna veletrgovcima i prerađivačima;
- izgradnja skladišnog prostora izvan prerađivačkih kapaciteta, da bi se zrno prodalo kada to ratari procene, odnosno uvaže ponuđene cene;
- izgradnja sušara za potrebe skladištenja u područjima gde se uspešno gaje uljarice;
- povezivanje preciznim ugovorom primarnih proizvođača sa prerađivačkom industrijom i izvoznicima;
- svođenje ugovaranja proizvodnje uljarica putem robne razmene na najmanju moguću meru;
- ulaganje državnih podsticaja u proizvodnju biodizela čime bi se unapredilo gajenje uljarica, posebno uljane repice kao osnovne sirovine za proizvodnju biodizela;
- istraživanje uspešnosti gajenja uljarica u brdsko-planinskim područjima, čime je moguće uticati na povećanje ukupnog obima proizvodnje;
- podizanje stručne sposobljenosti i veštine gajenja uljarica kod ratara putem edukacije u ovoj oblasti, kao i većim učešćem savetodavnih poljoprivrednih službi;
- uključivanje nauke u proces proizvodnje uljarica sa jasnim analizama o gajenju i to u izmenjenim klimatskim uslovima, što je od ključnog značaja jer su ove uljane kulture izuzetno osjetljive na bolesti i niske temperature;
- donošenje nacionalnog programa za izgradnju malih prerađivačkih kapaciteta za proizvodnju sirovih ulja i povezivanje tih investitora sa bankarskim sektorom.

Prema navodima OECD i FAO konstantno povećanje produktivnosti je ključni izazov za poljoprivredu, koje se ogleda u padu cena u prvoj polovini 2012. godine i njihovoj stabilizaciji. Od druge polovine 2012. godine usled suše koja je uticala na useve soje u

SAD očekuje se i skok cena ove uljarice. Cene uljarica će prema projekcijama porasti za 9% tokom decenije, što je veći rast od onoga koji se očekuje za krupna žita i pšenicu, navodi se u izveštaju. *Merrit Cluff*, viši ekonomista FAO predviđa da će u narednih deset godina najveći rast produktivnosti doživeti tržišta stočne hrane i biljnih ulja [www.fao.org].

TROŠKOVI KAO FAKTOR (NE)KONKURENTNOSTI CENA

Uloga troškova u formiranju cena u privrednoj praksi je od značaja i oni često predstavljaju polaznu osnovu čitave analize. Troškovi su jedini faktor internog karaktera i podaci o njima su, iako često nisu adekvatni, precizniji i detaljniji nego podaci o delovanju eksternih faktora na cenu [Vasiljev, 2009].

Većina organizacija, među kojima su i proizvođači ulja, kao polaznu osnovu pri formiranju cena uzimaju troškove. Precizniji obračun cene koštanja suncokretovog ulja moguće je napraviti tek nakon otkupa, odnosno na početku marketing godine koja u uljarstvu pokriva period od oktobra tekuće godine zaključno sa septembrom naredne godine. Tada su već poznate otkupljene količine sirovine, njena cena i kvalitet, troškovi transporta, kreditna zaduženost i niz drugih determinanti koje utiču prvenstveno na troškove proizvodnje. Stvarni obračun troškova moguće je napraviti tek nakon završetka preradne kampanje. Usled nepoklapanja marketing i kalendarske godine, organizacije koje se bave proizvodnjom ulja, prilikom izrade biznis plana koriste kombinaciju koncepcije stvarnih troškova i koncepcije planskih troškova za projekciju poslovanja u narednoj godini.

Analizirajući cenu koštanja suncokretovog ulja i strukturu troškova koji je određuju, uočava se veoma visok ideo nabavne cene sirovine (oko 80%) u ukupnom trošku proizvodnje po jedinici proizvoda. Iz tog razloga fabrike ulja, ne zapostavljajući ostale troškove, veliku pažnju poklanjaju nabavci sirovine. Od izuzetne je važnosti obezbediti dovoljne količine suncokreta za preradu po povoljnim cenama, kako bi se smanjio trošak nabavke. Međutim, niže cene sirovine destimulativno utiču na setvenu strukturu u naredenoj godini, što kao krajnje ishodište može imati: smanjen nivo iskorišćenosti kapaciteta, povećanje fiksnih troškova po jedinici proizvoda i fabrikama ulja ugroziti profitabilno poslovanje. Na bazi stečenog iskustva, proizvođači ulja procenjuju promene svojih troškova u odnosu na nivo proizvodnje. Dakle, kada se sagledava odnos cena – troškovi, uvek se mora obuhvatiti obim proizvodnje i prodaje jer bez ovih dinamičnih kategorija nema racionalne odluke o cenama.

Da bi se dostigla konkurentnost cena (presudne su bruto cene koje plaća strani kupac), mora se ući u kompletну strukturu cena i analizirati: amortizacija, plate, materijalni troškovi, izdaci za opštu i zajedničku potrošnju, razvoj i sl. Takođe je značajno realno odmeriti devizni kurs, ustanoviti odgovarajući nivo izvoznih subvencija, optimizirati transportne troškove i analizirati uvozne dažbine u zemlji uvoznici sa stanovišta opterećenja proizvoda koji se izvoze. Ovo je važno zato što je kupcu relevantna ona cena koju on bruto plaća, tj. cena u mestu potrošnje. Ako je pravilno odmeren, odnosno ako je realan, kurs je samo faktor za prevođenje domaćih na spoljne cene i obrnuto (radi izrade spoljnotrgovinskih kalkulacija), a ne i faktor konkurentnosti. Ako je domaća valuta podcenjena ona je faktor stimulisanja izvoza, a ako je precenjena onda je faktor stimulisanja uvoza i destimulisanja izvoza.

Konkurentske strategije proizvođača i prerađivača uljarica mogu se meriti i na osnovu troškova, tj. ostvarenjem nižih troškova proizvodnje i prerade uljarica postižu se bolje konkurentske prednosti. Uspešnost strategije niskih troškova može dati rezultate, samo ako

je preduzeće sposobno da na duži rok ima niske troškove proizvodnje po jedinici proizvoda.

Imajući u vidu nizak obim izvoza u ukupnom prometu i nizak nivo diferenciranja preduzeća, proizvoda i marki, može se uvideti da je nedostatak diferenciranja i nepostojanje robnih marki jedan od razloga slabih izvoznih rezultata. Poput tržišta mnogih drugih poljoprivrednih proizvoda, globalna finansijska kriza ozbiljno je uticala na poljoprivrednike, trgovce i prerađivače uljarica kroz nižu likvidnost i porast troškova finansiranja. Zbog lošeg roda suncokreta u 2007. godini, svetska cena suncokreta je postigla ekstremno visok nivo u proljeće 2008. godine.

Generalno, u ovom periodu se desio globalni rast cena gotovo svih poljoprivrednih proizvoda.

Kod razmatranja *konkurentnosti troškova proizvodnje*, visina cene koštanja se javlja kao jedno od značajnih kriterijuma ekonomске opravdanosti proizvodnje. *Cena koštanja* se utvrđuje kao zbir svih troškova koji nastaju u procesu proizvodnje konkretnog proizvoda. Često se zbog nemogućnosti da se sagledaju svi pojedinačni troškovi proizvodnje, cenom koštanja obuhvataju samo relevantni troškovi.

Učešće proizvoda od uljarica koji imaju nisku cenovnu konkurentnost ukazuje na rast troškova proizvodnje i nisku produktivnost poljoprivrede.

Sagledavanje ekonomskih aspekata proizvodnje uljanih kultura, zahteva izradu ekonomskih kalkulacija linija biljne proizvodnje. Ekonomске kalkulacije linija biljne proizvodnje predstavljaju obračunski postupak kojim se utvrđuju tri elementa: prihod, troškovi i profit. Turk kaže da "pod kalkulacijom troškova podrazumevamo dve stvari: proces utvrđivanja troškova po količinskoj jedinici poslovnog učinka (kalkuliranje troškova) i rezultat tog procesa poslovnog učinka (kalkulacijska lista troškova)" [Malinić, 2008]. Ekonomski profit opravdava investirani kapital samo u slučaju ako je jednak ili veći od nule. Vremenski period za koji se izrađuje kalkulacija određen je dužinom proizvodnog procesa biljne proizvodnje. S obzirom da se u ovom slučaju radi o ekonomskim kalkulacijama, neophodno je ispravno protumačiti preduzetnički profit. Za razliku od računovodstvenog, ekonomski koncept troškova u strukturi ukupnih troškova uključuje i oportunitetne troškove. U oportunitetne troškove najčešće se ubrajaju: trošak rada vlasnika, kamata na sopstveni operativni kapital, kamata na sopstveni dugoročno investirani kapital, renta za sopstveno zemljište kao i naknada za menadžment. Međutim, kako je naknadu za menadžment teško proceniti, ista se u kalkulaciju ne uključuje, a razlika prihoda i troškova u tom slučaju predstavlja preduzetnički profit. Preduzetnički profit je zbir nadoknade za menadžment i ekonomskog profita. Strukturu prihoda čine: prihod od prodaje semena, subvencije u vidu regresa na repromaterijal, regres na premiju osiguranja. Strukturu troškova čine: troškovi angažovanja svih faktora proizvodnje kao i svi oportunitetni troškovi.

U naredne dve tabele (1 i 2), predstavljemo osnovne ekonomski indikatore proizvodnje suncokreta i uljane repice Srbije na poljoprivrednim gazdinstvima 2010/2011.

Tabela 1. Osnovni ekonomski indikatori proizvodnje suncokreta Srbije na poljoprivrednim gazdinstvima (2010/2011)
 [www.ekonomska analiza/economic analysis Ratar.Povrt./Field veg Crop res. 48 (2011)]

Element	PG1	PG2	PG3
Površina (ha)	0,87	10	97
Prosečan prinos (kg/ha)	3.130	3.660	3.300
Prodajna cena (din/kg)	38	39	38
Prihod	118.940	154.400	128.600
Trošak	64.270	71.517	78.503
Preduzetnički profit	54.670	82.883	50.397
Trošak			
Troškovi materijala	17.658	28.066	26.525
seme	4.208	4.860	4.837
min. đubrivo	4.500	11.050	8.651
pesticide	1.600	4.281	5.037
dizel gorivo	7.350	7.875	8.000
Troškovi rada	3.000	3.600	6.000
Trošak angažovanja mehanizacije	21.373	17.518	15.118
Kamata na sopst. operat. kapital	839	1.333	1.260
Zakup zemljišta	19.100	17.000	19.600
Ostali troškovi	2.300	4.000	10.000
Ukupno	64.270	71.517	78.503

Tabela 2. Osnovni ekonomski indikatori proizvodnje uljane repice Srbije na poljoprivrednim gazdinstvima (2010/2011)

[www.ekonomska analiza/economic analysis Ratar.Povrt./Field veg Crop res. 48 (2011)]

Element	PG1	PG2	PG3	PG4	PG5	PG6
Površina (ha)	3	5	8	10	20	52
Prosečan prinos (kg/ha)	2.130	2.232	2.375	2.284	2.580	2.084
Prodajna cena (din/kg)	24,87	24,87	24,87	24,87	24,87	24,87
Prihod	64.185	67.510	71.066	70.203	77.565	65.229
Trošak	51.475	52.656	59.719	61.266	62.413	50.008
Preduzetnički profit	12.710	14.854	11.347	8.937	15.152	15.221

Trošak						
Troškovi materijala	20.059	17.838	23.510	23.035	28.205	19.255
seme	1.584	1.155	1.320	1.485	1.320	1.485
min. đubrivo	9.625	7.825	12.640	11.529	15.200	11.529
pesticide	1.200	1.388	1.710	2.281	3.345	2.281
dizel gorivo	7.650	7.470	7.840	7.740	8.340	3.960
Troškovi rada	2.685	2.452	3.179	2.800	3.076	2.200
Trošak angaž. mehaniz.	16.250	16.568	17.191	15.457	16.984	12.800
Osiguranje	0	0	0	3.500	3.500	3.500
Kam. na sop. oper. kap.	3.009	2.298	3.339	3.683	4.098	3.219
Zakup zemljišta	8.000	12.000	11.000	11.491	5.000	7.879
Ostali troškovi	1.472	1.500	1.500	1.300	1.550	1.155
Ukupno	51.475	52.656	59.719	61.226	62.413	50.008

Nakon izvršene analize ekonomskih aspekata proizvodnje suncokreta (*tabela 1*) ustanovljeno je da u strukturi ukupnih troškova analiziranih PG koja proizvode suncokret, pojedinačno, troškovi materijala su najznačajniji (33,79% do 39,24%), a zatim slede troškovi angažovanja mehanizacije (19,26% do 33,26%).

Nakon izvršene analize ekonomskih aspekata proizvodnje uljane repice (*tabela 2*) ustanovljeno je da u strukturi ukupnih troškova analiziranih PG koja proizvode uljanu repicu, pojedinačno, troškovi materijala su najznačajniji (33,9% do 45,2%), a zatim slede troškovi angažovanja mehanizacije (25,2% do 31,6%).

Rezultati istraživanja pokazuju da je za obe kulture ostvaren preduzetnički profit. Odлуka za dalje bavljenje proizvodnjom analiziranih uljanih kultura zavisiće od očekivanog nivoa profitabilnosti i od budućih kretanja cena na domaćem i svetskom tržištu uljarica. Kako se u daljem periodu očekuje rast tražnje za suncokretovim uljem, a imajući u vidu povoljne klimatske uslove i značajne prosečne prinose, u Srbiji postoje preduslovi da poljoprivredni proizvođači u ravničarskom proizvodnom području Srbije u većem obimu uključe suncokret u strukturu ratarske proizvodnje.

Bilans uspeha za suncokret na poljoprivrednom gazdinstvu "X" u Srbiji za vremenski period od 2008. do 2015. godine, prikazaćemo u narednoj tabeli 3.

Nakon izvršene analize bilansa uspeha za suncokret na poljoprivrednom gazdinstvu "X" od 2008. do 2015. godine (*tabela 3*) ustanovljeno je da *suprosečno zasejane površine* iznosile 5,69 ha. Najveće zasejane površine su bile 2015. godine kada su iznosile 7,77 ha, a najmanje 2009. godine kada su iznosile 2,32 ha, a čiji je razlog bio niska otkupnacena suncokreta od 16,80 din/kg. Ali, već 2010. godine usled nedovoljno zasejanih površina ostvarena je znatno veća cena u otkupu od 40,62 din/kg. Tada su površine ponovo počele da se povećavaju i beležile su konstantan rast. *Prosečno ostvaren prihod* analiziranom periodu je iznosio 632.793 din/ha, gde je najveći prihod ostvaren u 2015. godini u iznosu od 1.057.791 din/ha, a najmanji u 2009. godini u iznosu od 107.704 din/ha. *Troškovi po kalkulaciji prosečnosu*

iznosili 440.596 din/ha, i najveći su bili 2014. godine u iznosu od 722.164 din/ha, a najmanji 2008. godine u iznosu od 116.731 din/ha. U analiziranim godinama *dobit* je ostvarena 2008., 2011., 2012., 2013., 2014. i 2015. godine, a *gubitak* je ostvaren u dve analizirane godine 2009. i 2010. godine, što ukazuje na to da su prihodi bili znatno veći od rashoda, i time je ostvaren pozitivan finansijski rezultat. Dakle, rezultati istraživanja pokazuju da je ostvaren preduzetnički profit, što ukazuje da je ova biljna proizvodnja ekonomski održiva, i da naročito u Srbiji ima uslove za veću proizvodnju.

Tabela 3. Bilans uspeha za suncokret na poljoprivrednom gazonstvu "X" u Srbiji 2008-2015 godine
[Rezultati dobijeni na osnovu istraživanja autora, 2016]

Godina	Zase-jane površi-ne u ha	Prihod	Troš-kovi po kalku-laciji	Renta	Troš-kovi sa rentom	Dobit	Gubi-tak	Gubitak po sup-stanci	u din
2008	2,59	222.218	116.731	53.483	170.214	45.560	-	-	
2009	2,32	107.704	141.891	30.694	172.585	-	64.881	5.124	
2010	5,34	389.240	324.752	130.830	455.582	-	66.342	8.034	
2011	5,30	489.802	328.541	129.850	458.391	31.411	-	-	
2012	6,95	933.454	539.389	262.710	802.099	138.304	-	-	
2013	7,75	886.383	667.345	217.000	884.345	2.038	-	-	
2014	7,53	975.750	722.164	203.310	925.160	40.790	-	-	
2015	7,77	1.057.791	683.954	233.100	917.054	140.627	-	-	

ZAKLJUČAK

Uspešnost strategije niskih troškova može dati rezultate, samo ako je preduzeće sposobno da na duži rok ima niske troškove proizvodnje po jedinici proizvoda. U našem primeru su troškovi suncokreta sa rentom bili najveći u 2012. godini kada su iznosili 46,85 din/kg, a tada je ostvarena i najveća otkupna cena suncokretu iznosu 55 din/kg. Bez obzira na visoko učešće troškova, od analiziranih godina je u 2012. godini ostvarena najveća dobit koja je iznosila 8,15 din/kg. U toj godini smo imali i najveće komparativne prednosti u izvozu, ali i dalje zaostajemo u odnosu na razvijene zemlje Evropske unije, gde su izvozni podsticaji i subvencije znatno veće nego kod nas, zbog čega imaju i bolje komparativne prednosti. Ako budemo primenjivali savremene agrotehničke mere, možemo povećati produktivnost, jer ćemo uz savremenu mehanizaciju i bolju tehničko-tehnološku opremljenost smanjiti broj radnih sati u proizvodnji datog proizvoda. Sve to dalje utiče na smanjenje troškova i ostvarenje veće profitabilnosti u poslovanju.

Naša analiza pokazala je da su na ostvarenu dobit u poslovanju uticali brojni faktori među kojima veliki značaj imaju: dobri prirodni uslovi za proizvodnju, komparativne prednosti ovog mikroregiona, tradicija u konvencionalnoj poljoprivrednoj proizvodnji, kvalifikovana radna snaga, razvijenost proizvodčkih kapaciteta, postojanje obrazovnih naučno-

istraživačkih ustanova, veće učešće savetodavnih poljoprivrednih službi, kao i spremnost pokrajinskih institucija za razvoj agrokompleksa. Ekonomski kalkulacije ove biljne proizvodnje predstavljale su obračunski postupak kojim smo utvrdili tri osnovne mere profitabilnosti: prihod, troškove i profit. Troškove koje smo u ovom radu analizirali i vezali za određeni obračunski period, značajni su sa aspekta opšte kvanitativne analize, a to znači da se uvek brojčano izražavaju. Na taj način smo bolje razumeli o kakvoj se pojavi kao i posledicama radi, a to smanjuje rizik kao i neizvesnost i povećava sigurnost u odlučivanju.

LITERATURA

- [1] Malešević Đ., Analiza poslovanja preduzeća , Ekonomski fakultet, Subotica, 2002., str. 105.
- [2] Marković P. i grupa autora, Produktivnost u poljoprivredi, Ekonomika poljoprivrede – studije i analize, Beograd, 1976., opširnije na str. 153-179.
- [3] Malinić S., Osnove računovodstva, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd, 2008., str. 336.
- [4] Pejanović R., Ekonomija II, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, 2008., str. 345.
- [5] Vićentijević D., Društvo agrarnih ekonomista Jugoslavije,Naučni skup: Kako povećati proizvodnju i produktivnost na individualnim gazdinstvima u poljoprivredi Jugoslavije,Opatija, zbornik radova, 1989.g. str. 329.
- [6] Vasiljev S., Marketing menadžment, drugo dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet, Subotica, 2009., str. 53.
- [7] Strategija razvoja poljoprivrede Srbije, Interni materijal Privredne komore Srbije, 2016.
- [8] Analiza bilansa uspeha poljoprivrednog gazdinstva “X” u Srbiji, Interni materijal, 2016.
- [9] www.vukotic.net
- [10] www.ekonombska analiza

PROBLEMS OF EVALUATING THE TAX BURDEN LEVEL IN UKRAINE

Yaroslava Glushchenko

*Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv,
UKRAINE, e-mail: slavina.ivc@gmail.com*

Abstract: The article reviews problems of evaluating the level of tax burden in Ukraine. The dynamics of a Total Tax Rate index is given by certain countries of the world as of from 2013 to 2015. This index value is compared between Ukraine and other countries. Basing on the statistical data, the rate of tax burden in Ukraine as of from 1997 to 2015 is calculated. Its dynamics analysis is conducted. The problems are defined which appear during evaluation of the tax burden level in Ukraine. Among main problems, the following are considered: corruption rank, ambiguity of calculation methodology, large share of economics in the black economy sector, growth of tax burden due to additional expenditures.

Keywords: tax burden, Total Tax Rate, tax revenue, shadow economy, corruption

1. INTRODUCTION

One of the factors which determine the structure and pace of social reproduction and the type of relationship between the state and taxpayers is the level of tax burden.

As known, the source of tax payment is gross domestic product (GDP) which is the cost of all material goods produced in the country during specific time range and designed to satisfy social needs in economy. In its turn, GDP consists of amortized cost and surplus value, or national income. The amortized cost, or the cost of consumed means of production, requires continual refunding. Without it, the process of enlarged reproduction is impossible. Taxes shouldn't be applied to this part of gross domestic product because otherwise it would mean that society has begun eating away national wealth created by preceding labor inputs.

2. TAX RATE AND INDEX OF TAX BURDEN IN UKRAINE

Only surplus value should serve as the source of tax payment. However, there are cer-

ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ УРОВНЯ НАЛОГОВОЙ НАГРУЗКИ В УКРАИНЕ

Ярослава Глущенко

Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского», Киев, УКРАИНА,
e-mail: slavina.ivc@gmail.com

Аннотация: В статье рассмотрены проблемы определения налоговой нагрузки в Украине. Представлена динамика показателя Total Tax Rate по отдельным странам мира за период 2013-2015гг. Проведено сравнение данного показателя в Украине и других странах. На основании статистических данных рассчитан показатель налоговой нагрузки в Украине за 1997-2015гг. Проанализирована его динамика. Охарактеризованы проблемы, возникающие в процессе оценивания налоговой нагрузки в Украине. В качестве основных проблем названы: уровень коррупции, отсутствие единой методика расчета, большая доля теневой экономики, увеличение налоговой нагрузки за счет расходов, сопровождающих исчисление налоговых обязательств.

Ключевые слова: налоговая нагрузка, общая налоговая ставка, налоговые поступления, теневая экономика, коррупция

tain restrictions concerning redistribution of surplus value. The amount of labor compensation has to ensure reproduction needs of citizens and the amount of additional income of enterprises has to ensure the possibility of uninterrupted manufacture. Russian scientist I. Ozerov noted in his work "Outlines of financial science" that in terms of taxation system, negative effect on production should be avoided; violation of this condition leads to cutting of the fund which provides finances needed for payment of taxes [1].

The World Bank evaluates influence of taxes through a Total Tax Rate index which is calculated as a ratio of tax collections (with the exception of VAT, general sales tax, personal income tax) to an income before the imposition. The World Bank calculates that this index fluctuates markedly from country to country.

Table 1. Total Tax Rate in certain countries of the world during 2013-2015 [2,3,4]

Country	Total Tax Rate		
	2013	2014	2015
Australia	47,5	47,0	47,3
Austria	53,1	52,4	52,0
Belgium	57,7	57,5	57,8
Brazil	69,3	68,3	69,0
China	63,7	63,7	64,6
Finland	40,6	39,8	40,0
France	65,7	64,7	66,6
Germany	46,8	49,4	48,8
Canada	26,9	24,3	21,0
Israel	30,5	25,7	30,1
Italy	68,3	65,8	65,4
Japan	50,0	49,7	51,3
Luxembourg	21,0	20,7	20,2
Poland	43,8	41,6	38,7
Switzerland	30,2	36,5	29,0
United Kingdom	35,5	34,0	33,7
Ukraine	55,4	54,9	52,9
United States	46,7	46,3	43,8

Thus, for example, over the years 2013-2015, Total Tax Rate did not exceed 21% in Luxembourg and fluctuated from 26,9% to 21% in Canada. At the same time, Total Tax Rate value was 68,3-69,3% in Brazil and fluctuated from 69,3% to 65,4% in Italy. As to Ukraine, index value during researched years exceeded 50%.

As the world experience shows, state taxation system should contribute to solving of a double problem: on the one hand, to ensure budget revenue which would be enough for the state to function; on the other hand, to stimulate activity of business entities. In Ukraine,

while constructing the system of taxation which meets the requirements of competitive business environment, the world experience of combining of direct and indirect taxation was used.

The following taxes are collected from payers: personal income tax, tax on profits, VAT, excise duty, ecological tax, rental tax, real estate tax, etc. The rates level of indicated taxes is generally not higher than in other countries; however, Ukrainian scientists quite often discuss the question of the tax burden level. According to some authors, tax burden in Ukraine is quite severe and others disprove this statement [7]. Basically, business representatives complain about the high level of tax burden while public authorities defend theses on the necessity of new taxes imposition or raising tax rates and expansion of tax assessment bases.

One of the existing methodologies of calculating tax burden on the macro level is based on the correlation of tax collections to GDP of the country. There are different ideas in economic literature concerning the body of taxes and charges which are taken into account while calculating tax burden as well as regarding an index which amounts of payable taxes should be correlated to.

Calculations conducted in accordance with the mentioned formula and based on statistical data show that the tax burden (without including special purpose funds revenues) on the macro level in Ukraine fluctuates from 24,4% to 25,6% as of from 1997 to 2015 (table 2). The lowest level of the tax burden was in 2001 (18%) and the highest falls on 2015 (25,6%).

Over the time range of the research, tendencies of an increase of the above index can be seen as well as its decrease (figure 1). An abrupt decline in the tax burden took place from 1998 to 2001. Starting from 2011, there was a tendency for the tax burden to rise.

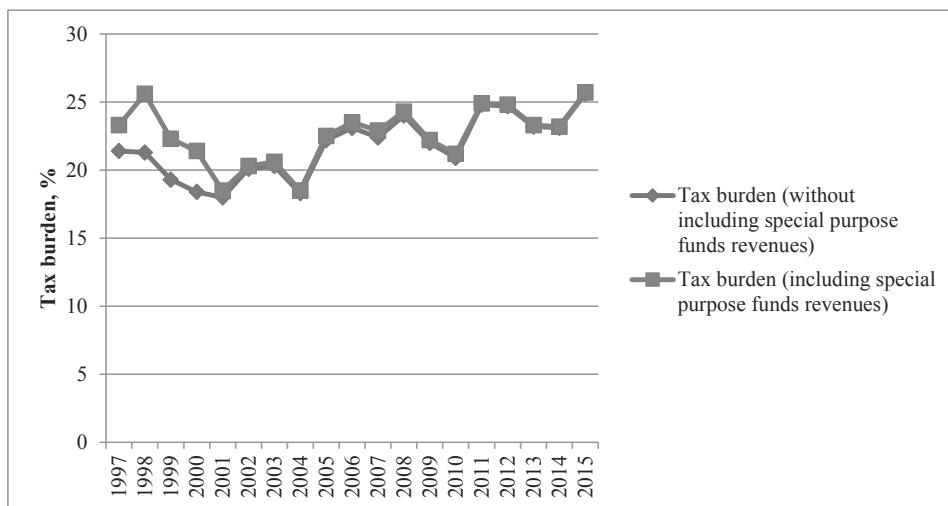


Figure 1. The dynamics of the tax burden index in Ukraine over the period 1997 to 2015
(calculated by the author basing on data of State Statistics Service of Ukraine [5,6])

Evaluation of the tax burden in Ukraine requires taking a few problems into considera-

Table 2. An index of tax burden in Ukraine over the years 1997-2015 calculated basing on data of State Statistics Service of Ukraine [5,6]

	Indexes	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Tax revenue, million UAH	20015,8	21848,3	25130,4	31317,5	36716,7	45392,5	54321	63161,7	98065,2		
Special purpose funds revenues, million UAH	1697,6	4408,9	3907,6	5079,2	1111,2	472	736,7	844	1353,6		
Gross domestic product, billion UAH	93,37	102,59	130,44	170,07	204,19	225,81	267,34	345,11	441,45		
Tax burden (without including special purpose funds revenues), %	21,4	21,3	19,3	18,4	18	20,1	20,3	18,3	22,2		
Tax burden (including special purpose funds revenues), %	23,3	25,6	22,3	21,4	18,5	20,3	20,6	18,5	22,5		
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
98065,2	125743,1	161264,2	227164,8	208073,2	234447,7	334691,9	360567,2	353968,1	367511,9	507635,9	
1353,6	2148,3	3641,2	3347	2159,5	2772,7	1029,1	826,1	673,3	543,9	558,9	
441,45	544,15	720,73	948,06	947	1120,6	1349,2	1459,1	1522,7	1586,9	1979,5	
22,2	23,1	22,4	24	22	20,9	24,8	24,7	23,2	23,1	25,6	
22,5	23,5	22,9	24,3	22,2	21,2	24,9	24,8	23,3	23,2	25,7	

tion.

First of all, the methodology of calculating the tax burden index in the country given above has a number of inaccuracies. There is no agreement of opinion among scientists regarding what should be included in a numerator of the tax burden index. Some experts consider only tax revenue to be included; others take special purpose funds revenues into consideration as well. As can be seen from table 2, the difference between the values of the tax burden index over the period 1997 to 2000 was quite essential depending on whether special purpose funds revenues were taken into account: it constituted 1,9% in 1997, 4,3% in 1998, 3,0 and 2,9% in 1999 and 2000 correspondingly. Starting from 2001, the difference shrinks markedly. Considering that, for tax payers, allocations to special purpose funds have taxing nature, it is sensible to account special purpose funds revenue in order to get more objective evaluation of the tax burden.

Second, measurement of GDP in Ukraine is conducted with an essential margin of error; thus, some enterprises conduct business in the shadow economy. Over the last years, there has been political, social, and economic instability in Ukraine. Attitude of tax payers to tax payment depends on the trust to government and authority of laws. Disappointment in the actions of politicians and unsteadiness of tax regulations cause distrust of citizens and, as a result, lead to concealment of income. Besides, longtime influence of a crisis condition on activity of business entities has a negative effect on the level of their profitability. Those business entities whose activity appeared to be susceptible to crisis events and became almost impossible within legal boundaries, began working outside the legal sector either in part or in whole. According to different estimates, from 40% to 60% of GDP in Ukrainian economy is created in a shadow sector of economy which is not covered by taxes [8].

Third, conditions should not be forgotten in which tax payers conduct their activities. Quotations for goods, which in large part determine amounts of tax accruals, given quite high level of corruption, sometimes depend not on the correlation of demand and supply in the market but on complexity of corruption schemes and amount of extra contractors.

Fourth, the weight of the tax burden in Ukraine rises also due to expenses which go along with tax payment and cover the following: record keeping related to calculation of tax liability, payment for additional permits, payment for audit firms and legal experts advice, automation of the work on preparation of tax reporting. Considering instability of tax regulations and quite large amounts of penal sanctions in Ukraine, there is a widespread tendency for native tax payers to request an advisory opinion. According to estimates of The World Bank, even after introduction of the Tax Code, tax management system in Ukraine remains complex.

3. CONCLUSION

Activity of business, attraction of investments, marketability of national product in the foreign market, and plenty of other factors depend not least of all on the tax burden level in the country. According to data of The World Bank, Total Tax Rate index in Ukraine has high value. In regards to the methodology of correlating tax revenue to GDP, the tax burden level in the country over the last years has come closer to 25% and has moved beyond. Besides, evaluation of the tax burden in Ukraine is tied to a number of problems. Some of them have methodological nature (absence of universal method of calculation); others are related to

such negative phenomena in the economy as corruption, shadow economy, additional expenditures that go along with calculation of tax liability, which piles on the pressure of taxes on tax payers. Stated problems need solving.

REFERENCES

- [1] Ozerov, I. (1917), Outlines of financial science, Typography tovaryschestva ND Sityna, Moscow.
- [2] The World Bank (2015), Paying Taxes 2015: The global picture. The changing face of tax in 189 economies worldwide, <https://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/.../pwc-paying-taxes-2015-low-resolution.pdf>.
- [3] The World Bank (2014), Paying Taxes 2014: The global picture. A comparison of tax system in 189 economies worldwide, <https://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/assets/pwc-paying-taxes-2014.pdf>.
- [4] The World Bank (2013), Paying Taxes 2013: The global picture, <https://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/.../pwc-paying-taxes-2013-full-report.pdf>.
- [5] State Statistics Service of Ukraine (2016), Ukraine in figures 2015, Kyiv.
- [6] State Statistics Service of Ukraine (2012), Statistical Yearbook of Ukraine for 2011, LLC «August Trade», Kyiv.
- [7] Lokhanova, N.(2012), The tax burden in Ukraine as a factor of influence on the state of the economic stability of enterprises, Economist, no.4, p.46-49.
- [8] Tyschuk, T., Harazishvili, Y., Ivanov, O. (2011) The shadow economy in Ukraine: the scope and direction of overcoming, NISS, Kyiv.

USTAVNI SUD U ZAŠTITI USTAVNOSTI I ZAKONITOSTI U REPUBLICI SRPSKOJ

Dragan Golijan¹, Jelena Golijan²

¹Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: dragan.golijan@fpsp.edu.rs

²Fond penziono invalidskog osiguranja, Beograd, SRBIJA

Apstrakt: Institucija sudske kontrole ustavnosti i zakonitosti suštinski elemenat društvenog poretku demokratije i garancija koja obezbjeduje građanima zaštitu odzloupotrebe državne vlasti. Ustavni sud je taj kontrolor i poseban organ u sistemu organa državne vlasti i njemu je dodijeljena uloga čuvara ustava. Ustav je superioran nad zakonom, što znači da ustav derogira njemu suprotan zakon (*lexs superior derogat legi inferiori*). Ustavni sud Republike Srpske vrši svoju ulogu stalno i njegovo dejstvo se odnosi na sve i svakoga.

Ključne reči: Ustavni sud, ustav, zakon, ustavnost, zakonitost, postupak, odluka

1. UVOD

Savremene civilizovane države i dobro uređene države su demokratske, gdje je dobro uspostavljena vladavina prava, visok nivo garancije i ostvarenja ljudskih prava i sloboda. Ustav Republike Srpske je donesen u vrijeme građanskog rata, uspostavljen je pravni sistem, započela tranzicija društva. Još od prije donošenja Dejtonskog sporazuma od 1994. godine, do danas Ustavni sud RS vrši kontrolu i zaštitu ustava i zakona. Takvom kontrolom se osigurava postojanost i primjena objektivnih društvenih pravila koja je odredio ustav i zakon.¹ Zaštitom ustava i zakona suzbija se vladavina početne vlasti, a štite se temelji ustavnog uređenja, sistem prava i sloboda, ravnopravnost svih građana Republike Srpske. I vlast i građani Republike Srpske su svoj ustav prvenac shvatili kao osnovni i temeljni zakon, osnov postojanja i funkcionisanja pravnog i političkog sistema. Kako kaže prof. Kuzmanović Rajko, to je akt koji politiku pretvara u pravo, to je akt koji mora da bude realan i da odgovara stvarnom stanju i da predlaže ostvariv model političkog sistema. Ustav nije običan list papira [1] već realan i čvrst akt na vrhu piramide pravnih akata, da ga niko, pa ni onaj ko ga je

¹ Ustavni sud Republike Srpske je u proteklom periodu primio veliki broj prijedloga i inicijativa za ocjenjivanje ustavnosti i zakonitosti

CONSTITUTIONAL COURT IN PROTECTION OF CONSTITUTIONALITY AND LEGALITY IN THE REPUBLIC OF SERBIAN KRAJINA

Dragan Golijan¹, Jelena Golijan²

*¹Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: dragan.golijan@fpsp.edu.rs*

²Pension and disability insurance fund, Belgrade, SERBIA

Abstract: *The institution of judicial review of the constitutionality and legality of an essential element of democracy and social order which provides guarantees citizens protection against abuse of state power. The Constitutional Court is the controller and a special organ in the system of state government and it has been assigned the role of guardian of the constitution. The Constitution is superior to the law, which means that it is contrary to the constitution derogate law (lex superior derogat legi inferiori). Constitutional Court of the Republic of Serbian acting as a constant and its effect applies to everything and everyone*

Keywords: *Constitutional Court, the Constitution, the law, the constitutionality, legality, procedure, decision*

donio ne može kršiti svoj „lexsuperior“, a ni donositi zakone koji nisu u skladu sa njim. Istina različite okolnosti utiču da se neki zakoni donose neustavni, jer su moguća odstupanja i narušavanje, pa i gaženje ustava od strane zakonodavca. [2] Samo realni i čvrsti ustavi će biti garancija ustavnosti, zakonitosti i vladavine prava. [3] Važno je da inicijativu pred ustavnim sudom za zaštitu ustavnosti i zakonitosti može dati svako, a i to da su odluke suda konačne, opšteobavezne i izvršne.

2. OSTVARIVANJE USTAVNOSTI I ZAKONITOSTI

Kontrola ustavnosti i zakonitosti, ukoliko se želi puna i efikasna zaštita, trebala bi da obuhvati cijelokupni ustavni sistem, međutim teško je obezbijediti takav sistem kontrole ustavnosti. Povrede ustava mogu se izvršiti opštim aktima legislative i egzikutivedonešenim u izvršenju ustava, opštim aktima upravnih organa, protivustavnim radnjama najviših državnih organa, individualnim aktima državnih organa, te protiv ustavnog djelatnošću pojedinaca i društvenih i političkih grupa. Otklanjanje ustavnih povreda nanesenih opštim aktima posebo zakonima predstavlja kvintesencu svakog sistema kontrole ustavnosti. [4]

Kontrola ustavnosti obuhvata sve propise donesene na osnovu ustavnog i zakonskog ovlaštenja.

Za ostvarivanje ustavnosti i zakonitosti pretpostavka je postojanje dobrog ustava koji sadrži minimum principa prirodnog prava, osnovne moralne i pravne principe. Ovde se postavlja što ako to ustav ne sadrži, a nema postupke i ispitivanje, da li je ustav neustavan.

Ustav Republike Srbije je stvarni i realni, donesen po posebnom postupku i od posebnog organa sa ugrađenim dostignućima porgresivnih i građanskih ustava, tako da Ustavni sud Republike Srbije nema teorijski problem utvrđivanja fiktivnosti nerealnog. Prihvaćeno je da je princip ustavnosti prevashodno pravni pa tek onda politički princip kao što je Ustav pravnopolički akt. Princip ustavnosti ostvaruje se zahtjevom za saglasnošću sa Ustavom svih pravnih pa i nekih političkih akata nižih od Ustava, što znači da zakoni i svi niži pravni akti moraju biti u saglasnosti sa Ustavom.

Ustavni sud mora da razlikuje formalnu i materijalnu ustavnost, a formalna se gleda u salasnosti Zakona i drugih pravnih akata sa Ustavom u pogledu njegove forme, što znači da je akt donesen od organa koji je određen ustavom po utvrđenom postupku i utvrđenoj formi. Materijalna ustavnost znači sadržinsku usklađenost zakona i drugih akata sa Ustavom. Sadržaj zakona mora da bude u skladu sa ustavom utvrđenim načelima i društvenim odnosima.

Pored zaštite Ustava, značajno djelovanje Ustavnih sudova, a i Ustavnog suda Republike Srbije je ostvarivanje principa zakonitosti, jer se time štite hijerarhijski odnosi pravnih akata, prema kojima svaki niži akt mora biti u skladu sa višim, što znači da su svi u skladu sa zakonom. Zakoni su izvedeni iz ustava i sa zaštitom ovoga principa su temelj pravnog porekla i pravne sigurnosti i garancija provođenja objektivnog prava. Istina je da je teško ostvariti potpunu ustavnost i zakonitost, jer postoji niz problema i prepreka za to. [5]

Bez hijerarhije pravnih normi nema kontrole ustavnosti. Norme ustavnog prava nalaze se na vrhu hijerarhije pravnih normi. Ustav je djelo originerne ustavotvorne vlasti i izraz suverene volje. [6] Takvo svojstvo imaju samo ustavi koji su pisani i čvrsti, jer oni se rijetko

i teško mijenjaju. Značajno je i to istaći da ako je ustav čvrst, zakoni i neće moći povrediti odredbe ustava. zakonodavac mora poštovati norme sadržane u ustavu. Kontrola ustavnosti je pravna ocjena saglasnosti akta manje pravne snage s aktom veće pravne snage. [7]

3. DEJSTVO I FUNKCIJA USTAVNIH SUDOVA

Od velikog je značaja za ustav predviđanje mjera kojim se garantuje njegovo poštivanje i održavanje. Političke snage koje promovišu i poštuju ustav imaju i želju da se kroz njega učvrste. Ne samo promjene već i mogućnosti revizije nailazi na organičenja u očuvanju glavnog sadržaja ustava, a time i oblika državnog uređenja koji se kroz njega afirmisao. Ustav je sinonim stabilnosti političkog i institucionalnog poretka. Zbog istaknutog razumljiva je važnost Ustavnog suda kao zaštitnika ustava. [8]

Ustavni sudovi su samostalne institucije koje štite ustavnost i zakonitost, tako što imaju nezavisan i različit mehanizam od legislative i od egzekutive, a i od redovnog sudstva. Dejstvo ustavnih sudova upozorava da svi moraju raditi u okviru i na osnovu ustava, pa i parlament kao donosilac ustava i zakona je podređen u važećem ustavu.

Sporove zbog narušavanja pravnog poretka i pravnog sistema rješava Ustavni sud Republike Srpske, a njegove odluke su konačne, izvršne i odnose se na sve i imaju snagu opštih akata. Za posledicu imaju odstranjivanje akata iz pravnog prometa, jer je Ustavni sud potpuno samostalan i nezavisan. Znači zadatak Ustavnog suda je ocjena ustavnosti zakona, a u okvir stroge i neposredne nadležnosti spada i ocjena podzakonskih normativnih akata bilo ko da ih je donio. [9]

Funkcije Ustavnog suda Republike Srpske se jasno vide iz Ustava RS (čl. 115 Ustava) tako da se uočavaju kao: opšte nadzorne, usmjeravajuće i preventivne.

- a ogledaju se u pravu i obavezi Ustavnog suda da prati pojave od interesa za ostvarivanje ustavnosti i zakonitosti, obavještava najviše ustavne organe o stanju i problemima i daje mišljenje i prijedloge za donošenje zakona i preuzimanje drugih mjera, a sve u cilju obezbjeđenja ustavnosti i zakonitosti i zaštite ljudskih prava i sloboda.
- odlučujuće i normativne ili osnovne i glavne funkcije su bez razmišljanja one što se odnose na ocjenu ustavnosti zakona i zakonitosti podzakonskih akata. Ustavni sud ne vrši ocjenu cijelishodnosti zakona pa samim tim ne cijeni politiku koju vodi predstavničko tijelo-Narodna skupština Republike Srpske. Ustavni sud se udaljava, a i treba od politike, mada se ponekad i osjeti uticaj politike.

Nadležnosti Ustavnog suda Republike Srpske su:

- vrši kontrolu i odlučuje o saglasnosti zakona i drugih opštih akata sa Ustavom,
- odlučuje o saglasnosti propisa i opštih akata sa zakonom. Veliki je broj ovih propisa, a i veliki broj donosilaca,
- rješavanje sukoba nadležnosti između organa zakonodavne izvršne i sudske vlasti (najčešći sukob je između izvršne i zakonodavne vlasti iz razloga što izvršna vlast uredbama za sprovođenje zakona prekorači ovlašćenja, pa umjesto sprovedbenih uvodi meritorne-normirajuće odredbe,
- rješavanje sukoba nadležnosti između Republike Srpske, gradova i opština,

- odlučivanje o saglasnosti programa, statuta i drugih opštih akata političkih organizacija sa ustavom i Zakonom,

Iz navedenog se da primjetiti da su funkcije Ustavnog suda RS sužene u odnosu na neke druge Ustavne sudove.

Inicijativu za pokretanje postupka pred Ustavnim sudom RS za ocjenu ustavnosti i zakonitosti može dati svako, ali postupak ex constitutione i ex lege pred sudom mogu pokrenuti

- Predsjednik RS,
- Narodna skupština RS,
- Vlada RS,
- Sud ako se pitanje ustavnosti i zakonitosti postavi u postupku pred sudom
- Republički javni tužilac, ako se pitanje ustavnosti i zakonitosti postavi u njegovom radu,
- Opština, grad, preduzeće, politička organizacija, udruženje građana ako je povrijeđeno njihovo pravo,
- Organ koji je po ustavu i zakonu ovlašćen da obustavi izvršenje propisa i drugog opštег akta zbog nesaglasnosti sa Ustavom i Zakonom i
- Narodna banka ako se pitanje ustavnosti i zakonitosti postavi u njenom radu

Učesnici u postupku imaju pravo i dužnost da daju prijedloge, da sarađuju sa sudom (daju podatke i obavještenja, te da iznose i obrazlažu svoj stav i razloge i da daju odgovore, te podnose dokaze i preuzimaju druge radnje od značaja za odlučivanje suda).

Ustavni sud nije dužan da uvažava mišljenje i raznorazna dodavanja stranaka u sporu. Sud radi u tri faze: prethodni postupak, te pokretanje i vođenje postupka i odlučivanje. Sud može tražiti od podnosioca potrebne dokumente i materijale, a podnositelj je dužan da u ostavljenom roku otkloni eventualne nedostatke, dopuni ili pojasni svoj prijedlog. Sud nakon provedenog prethodnog postupka će provesti redovni postupak ili će odbaciti inicijativu. Inicijativu odbacuje: ako nije nadležan za odlučivanje, te ako je protekao rok za podnošenje, te da nije otklonio nedostatke, ili je već odlučeno po istoj stvari.

Sud obustavlja postupak ako je u toku postupka zakon, opšti propis ili akt usaglašen sa ustavom, ako se u toku postupka povuče prijedlog za ocjenjivanje ustavnosti, odnosno zakonitosti akta.

Odlukom Ustavnog suda se dograđuje pravni sistem, potrebno je da sud prije donošenja dobro protumači osporeni zakon, druge propise i opšte akte i da dokaže protivustavnost.

4. ZAKLJUČAK

Postojanje ustavnog suda Republike Srpske pokazalo se opravdano, njegov uspjeh u zaštiti Ustava i Zakona će zavisiti od mogućnosti, da on svojom principijelnom praksom uspostavi očekivani autoritet. Za taj njegov uspjeh su potrebne i druge pretpostavke i uslovi, a na prvom mjestu korekstan odnos društva, posebno najviših organa Republike Srpske. Takođe Republika Srpska ima i obavezu da poboljšava uslove za rad suda.

Potpuna zaštita principa ustavnosti i zakonitosti doprinosi većoj humanizaciji čovjeka i društva. Po vrednovanju garantovanja i oživotvorenje ljudskih prava i sloboda mjeri se i

stepen razvjeta i vrijednosti principa ustavnosti i zakonitosti, a oni se smatraju integralnim elementima demokratije i ističu se na pijadestal temeljnih političkih i socijalnih vrijednosti.

Upravo to sve daje Ustavnom судu ulogu čuvara Ustava i Zakona Republike Srpske.

LITERATURA

- [1] Kelzen, Hans, Opšta teorija prava i države, Beograd, 1951, str. 117-137.
- [2] Đorđević, Jovan, Ustavno pravo, Beograd, 1982, str. 342
- [3] Golijan M. Dragan, Narodna skupština Republike Srpske, Grafo, Loznica, 2000, str. 71.
- [4] Mijanović, Gašo, Kontrola ustavnosti zakona, Pravni fakultet Srpsko Sarajevo, 2000, str. 130-145.
- [5] Kuzmanović, Rajko, Eseji o ustavnosti i državnosti, Pravni fakultet, Banja Luka, 2004, str. 151-161.
- [6] Golija, Dragan, Vasiljević, Slađan, Ustav kao najviši pravni akt, njegova realnost I mogućnost za promjene, Svarog br. 9, str. 59-65, Banja Luka, NUBL,2014.
- [7] Marković, Ratko, Ustavno pravo, Pravni fakultet, Beograd, 2010, str. 530.
- [8] Vergetini, Đuzepe, Uporedno ustavno pravo, Službeni glasnik, Beograd, str. 314.
- [9] Golijan M. Dragan i drugi, Vladavina prava kroz poštovanje ustava i primjenu principa ustavnosti i zakonitosti, Pravna riječ br. 39, str. 147-157, Banja Luka, 2014.

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО XX ВЕКА О ПЕНСИОННОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ В РОССИИ (ИСТОРИКО-ПРАВОВОЙ АСПЕКТ)

Алексей Гарявин¹, Вячеслав Миловидов²

¹ Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, Санкт-Петербург, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ, e-mail: aleksei_garyavin@mail.ru

² Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, Санкт-Петербург, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ, e-mail: alllog@rambler.ru

Аннотация: В статье исследованы историко-правовые основы пенсионного обеспечения в России XX века. Источниками для данного исследования стали законы Российской империи, декреты Советов Народных Комиссаров РСФСР и СССР, законодательные акты Народного комиссариата по труду СССР, Указы Президиума Верховного Совета СССР, Постановления Совета Министров СССР, Федеральные законы Российской Федерации и другие нормативно-правовые акты.

Ключевые слова: Россия, СССР, Российская Федерация, Калининград, право, социальное обеспечение, пенсионное обеспечение.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Пенсионное обеспечение населения – это один из важнейших показателей социальной политики государства. В дореволюционной России – СССР – Российской Федерации прошлого столетия разработка законодательных основ пенсионного обеспечения прошла длительный путь эволюции: от создания нормативно-правовых актов для защиты интересов наемных фабрично-заводских рабочих, через декреты и постановления Советского правительства (Советов Народных Комиссаров РСФСР и СССР, Совета Министров), а также Президиума Верховного Совета СССР до Федеральных законов постсоветской России. Поэтому исследование нормативно-правовых актов, регулирующих пенсионное законодательство в Российском государстве, нам представляется очень значимым и актуальным.

THE LEGISLATION OF XX CENTURY ON PENSION PROVISION IN RUSSIA (ISTORIKO-LEGAL ASPECT)

Alexey Garyavin¹, Vyacheslav Milovidov²

¹ Saint-Petersburg State Agrarian University, Saint-Petersburg,
RUSSIAN FEDERATION, e-mail: aleksei_garyavin@mail.ru

² Saint-Petersburg State Agrarian University, Saint-Petersburg,
RUSSIAN FEDERATION, e-mail: allog@rambler.ru

Abstract: *The article examines the historical and legal framework of pension provision in Russia of the XX century. Sources for this study were the laws of the Russian Empire, the decrees of the Council of people's Commissars of the RSFSR and the Soviet Union, legislation of the people's Commissariat for labor of the USSR, decrees of the Presidium of the Supreme Soviet of the USSR, decrees of the USSR Council of Ministers, the Federal laws of the Russian Federation and other normative legal acts.*

Keywords: *Russia, USSR, Russian Federation, Kaliningrad, law, social security, and pensions.*

ИЗЛОЖЕНИЕ ОСНОВНОГО МАТЕРИАЛА ИССЛЕДОВАНИЯ С ОБОСНОВАНИЕМ ПОЛУЧЕННЫХ НАУЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

В России, точно так же, как и в других странах, государственное пенсионное обеспечение стало необходимым в определенный момент развития капитализма. Ранее главными правовыми формами материального обеспечения нуждающихся в Российской империи были: право на содержание, предоставляемое военным и государственным чиновникам при их выходе в отставку по достижении пенсионного возраста или по причине нетрудоспособности, вызванного, например, суворьем, полученным в ходе военных действий; благотворительность; опека и попечительство; поддержка нуждающихся семей; государственная помощь бедным; кооперация и общинная взаимопомощь у крестьян [1].

В дальнейшем возникла необходимость организации государственной системы социальной защиты рабочих от риска потери зарплаты, т. к. частные системы страхования и различные формы благотворительности были не в состоянии справиться с решением этой задачи.

Зачастую наемные рабочие утрачивали свой заработок по причине несчастных случаев на производстве и в связи с профессиональными заболеваниями, вызванные отсутствием необходимого уровня техники безопасности. Поэтому первые выплаты пенсионных пособий были связаны с трудовыми суворьем и болезнями. Впервые необходимое законодательство, регулирующее данную проблему, появилось в Германии. В этой стране в 1883 г. был принят закон об обязательном государственном страховании на случай болезни, а в 1884 г. – закон о страховании от несчастных случаев на производстве. После этого пенсионное законодательство появилось и в развитых европейских странах, среди которых была и Российская империя.

В 1901 г. в России были утверждены Временные правила о пенсиях рабочим казенных горных заводов и рудников, утратившим трудоспособность [2].

В 1903 г. принимается закон о вознаграждении рабочих, пострадавших от несчастных случаев. Он гласил о том, что работодатели несут особую ответственность работодателей, основанную на гражданско-правовых началах. Однако данный закон не гарантировал рабочим, с которыми на производстве происходили несчастные случаи, их права на материальное обеспечение. Работодатель освобождался от ответственности только при наличии умысла или грубой неосторожности пострадавшего. Компенсация по трудовому суворью, назначаемая по этому закону, называлась пенссией.

В 1912 г. принимаются следующие законы: «О страховании рабочих от несчастных случаев на производстве», «Об обеспечении рабочих на случай болезни», «Об утверждении Совета по делам страхования рабочих», «Об утверждении присутствий по делам страхования рабочих». Они стали важной вехой в истории формирования государственной системы социального страхования.

Закон «О страховании от несчастных случаев» базировался на гражданско-правовых принципах, как и другой, уже упоминавшийся нами закон «О вознаграждении потерпевших рабочих вследствие несчастных случаев». Новый закон был, по сути, первым нормативно-правовым актом, всецело посвященным вопросам страхования. Юрисдикция данного закона была весьма незначительной. Несмотря

на то, что она охватывала территорию европейской части России и Кавказский край, под действие данного закона подпадало всего не более 15 % общего числа рабочих Российской империи. Новый страховой закон создавался для предприятий с применением труда наемных рабочих численностью не менее 20 или 30 чел., в зависимости от того, какие паровые котлы и другие машины на них использовались. В соответствии с этим законом вознаграждение пострадавшим выплачивалось, начиная с четырнадцатой недели после несчастного случая. Размер такого пособия составлял не более $\frac{2}{3}$ годового содержания рабочего и зависел от степени утраты его трудоспособности. Если несчастный случай произошел в результате виновной вины или грубой неосторожности самого потерпевшего, то сумма денежной компенсации существенно снижалась.

С целью реализации вышеупомянутых законов при Министерстве торговли и промышленности в Санкт-Петербурге был учрежден Совет по делам страхования рабочих, а в губерниях и крупных городах – страховые присутствия. На предприятиях с численностью рабочих не менее 200 чел. создавались больничные кассы и страховые товарищества. Мелкие предприятия подлежали объединению для организации общей страховой кассы. Управление страховыми кассами осуществлялось самими рабочими и работодателями на паритетных началах. В Российской империи XX в. насчитывалось несколько тысяч страховых касс и около десяти страховых товариществ. [3]

На основании законов 1912 г. для рабочих, состоящих членами больничных касс, вводились пособия по болезни,увечью, смерти и родов за счет взносов в эти кассы. Если рабочий не являлся членом кассы, то он получал пособие только в связи с увечьем.

Размеры пособий были следующие:

- по болезни – от $\frac{2}{3}$ до четверти дневного заработка;
 - в связи с родами – половина дневного заработка за две недели до родов и половина дневного заработка за четыре недели – после родов;
 - в связи со смертью – от 20- до 30-ти кратного дневного заработка умершего.
- [4]

Согласно Правилам о мерах признания нижних чинов и их семейств, которые также были приняты в 1912 г., служащим из нижних чинов назначалась пенсия в размере 3 руб. в месяц в случае их увольнения по причине потери работоспособности вследствие полной инвалидности при отсутствии средств к существованию.

Закон «Об обеспечении рабочих на случай болезни» устанавливал следующие виды медицинской помощи для рабочих: первоначальную помощь, амбулаторное лечение, родовспоможение, больничное лечение сроком не более четырех месяцев, которое включало содержание больных, бесплатную выдачу им лекарств и медицинских принадлежностей. Эта помощь осуществлялась через больничные кассы за счет взносов ее членов. Получить ее могли исключительно члены больничных касс, которые составляли лишь четверть всех рабочих России. [3]

В начале XX в. вопросы оказания рабочим бесплатной медицинской помощи и выплаты им пенсий и пособий при заболеваниях и травмах на производстве стояли очень остро. Поэтому одними из требований, которые выдвигали большевики на

забастовках, были требования о создании государственной системы социального страхования рабочих.

В январе 1912 г., когда вышеуказанные законы находились в стадии законопроектов, VI (Пражская) Всероссийская конференция РСДРП выразила свое критическое отношение к ним и приняла собственную страховую программу, которая строилась на следующих принципах:

- социальное страхование должно охватывать всех наемных рабочих и членов их семейств;
- оно должно обеспечивать рабочих во всех случаях утраты ими трудоспособности (увечье, болезнь, старость, инвалидность, беременность и роды работниц, вознаграждение вдовам и сиротам) или в случае потери заработка по причине безработицы;
- все виды страхования должны находиться в ведении единых страховых организаций, построенных по территориальному принципу и на началах полного самоуправления застрахованных;
- всех застрахованных следует вознаграждать по принципу возмещения полного заработка, а все расходы должны нести и предприниматели, и государство. [1]

После Октябрьской революции Советское правительство начало осуществление основных положений страховой программы для рабочих, распространив ее также и на красноармейцев и членов их семей. В 1917-1922 гг. было принято около 100 декретов и распоряжений, касающихся социального обеспечения, открыто почти 1500 учреждений по охране материнства и младенчества. В 1918 г. принято Положение о социальном обеспечении, установившее для указанных категорий следующие виды материального обеспечения и услуг: пособия по безработице, по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, на рождение ребенка, на погребение; пенсии по инвалидности; медицинскую помощь и целый ряд других.

Социальное обеспечение крестьян, однако, не стало частью государственной политики и осуществлялось исключительно за счет организаций крестьянской кооперации. Положение о крестьянских обществах взаимопомощи 1924 г. предусматривало обязательное обеспечение семьей военнослужащих, инвалидов и всех бедняков в деревне. Под этим подразумевалось техническое и материальное оснащение и снабжение инвалидных учреждений, больниц, школ, детских домов, яслей, бесплатных столовых, находящихся на территории обществ, всем необходимым. Ремесленники и другие лица, занимавшиеся индивидуальной трудовой деятельностью, не имели права на государственное социальное обеспечение.

Права выходцев из дворянства, буржуазии, духовенства, царских сановников, бывших высших государственных чиновников в области социального обеспечения были ограничены или вообще отсутствовали по причине их происхождения или прошлой деятельности. Например, декрет СНК 1917 г. отменил выплату пенсий указанным лицам, если их доход превышал 300 руб. в месяц.

В 1929 г. Союзный Совет социального страхования при Наркомате труда СССР принял постановление «О лишении права на пенсию и пособия по безработице бывших помещиков, фабрикантов, жандармов, полицейских, руководителей

контрреволюционных банд и т. п.». Часть этих лиц получила право на социальное обеспечение только после принятия Конституции 1936 г., восстановившей их избирательные права. [3]

В 1919 г. были отменены взносы на социальное страхование для всех предприятий и учреждений, кроме частных работодателей и установлен порядок финансирования социального обеспечения посредством прямой сметы. Все существовавшие ранее страховые фонды и кассы объединялись в единый Всероссийский фонд социального обеспечения. Однако существование такого порядка вещей прервала начавшаяся гражданская война, в ходе которой вводится продовольственная разверстка – неотъемлемая составляющая политики «военного коммунизма», никак не совместимая с социальной политикой. Поэтому система социального обеспечения вновь начала функционировать только в годы НЭПа.

Так, в 1921 г. было утверждено постановление СНК РСФСР, по которому государственное социальное обеспечение рабочих и служащих было заменено социальным страхованием за счет предприятий, на которых они работали. В 1933 г. социальное страхование передали в управление профсоюзов. Социальное обеспечение вновь стало распространяться на все виды утраты заработка, в связи с нетрудоспособностью, старостью и безработицей. В стране была создана система бесплатного предоставления определенного вида услуг (по оказанию медицинской помощи, протезированию, санаторно-курортному лечению, содержанию и воспитанию детей в детских учреждениях и др.) трудящимся, красноармейцам и членам их семей.

В 1930 г. Народный комиссариат труда СССР (НКТ СССР) утвердил Правила обеспечения по старости. В этом нормативно-правовом акте был установлен пенсионный возраст: для мужчин – 60 лет, для женщин – 55 лет. Необходимый общий стаж работы по найму для мужчин составлял 25 лет, для женщин – 20 лет. Правила предусматривали льготное пенсионное обеспечение для работающих на подземных работах и водолазов. Кроме того, в 30-х гг. ХХ в. было введено пенсионное обеспечение за выслугу лет для работников просвещения, медицинских и научных работников, работников гражданского воздушного флота. [5]

Наследниками и правопреемниками крестьянских касс общественной взаимопомощи стали колхозные кассы взаимопомощи. Их деятельность регулировало Положение 1931 г., в соответствии которым организовывались детские ясли и дома престарелых, которым оказывалась определенная финансовая поддержка. Примерный устав сельскохозяйственной артели предусматривал создание в колхозе фонда помощи престарелым и нетрудоспособным колхозникам.

На основании Конституции СССР 1936 г. пенсии по старости и инвалидности стали назначаться служащим на тех же условиях, что и рабочим.

Накануне Великой Отечественной войны в СССР были приняты нормативно-правовые акты, направленные на улучшение пенсионного обеспечения военнослужащих. Так, 16 июля 1940 г. СНК утвердил постановление «О пенсиях военнослужащим рядового и младшего состава срочной службы и их семьям» [6], а 5 июня 1941 г. – «О пенсиях и пособиях лицам высшего, старшего и среднего начальствующего состава сверхсрочной службы, специалистам срочной службы и их семьям». [7]

26 июня 1941 г. Президиум Верховного Совета СССР принял Указ «О порядке назначения и выплаты пособий семьям военнослужащих рядового и младшего начальствующего состава в военное время». Он предусматривал следующие меры. Если в семье не было трудоспособных, то она получала ежемесячное пособие: при наличии одного нетрудоспособного – 100 руб., при наличии двух нетрудоспособных – 150 руб., трех и более нетрудоспособных – 200 руб. в месяц в городе и половина этой суммы в сельской местности. Если в семье было три и более нетрудоспособных, приходящихся на одного трудоспособного, она получала пособие в размере 150 руб. в месяц в городе и 50 % этой суммы на селе. Если в семье имелось двое детей, не достигших 16-летия, при одном трудоспособном, ей выдавалось ежемесячное пособие в размере 100 руб. в месяц в городе и половина этой суммы в деревне [8]. В период Великой Отечественной войны СНК СССР неоднократно принимал постановления о распространении законодательства о социальном обеспечении военнослужащих и на ряд категорий рабочих и служащих, в основном на тех, кто подвергался такой же опасности, как и военнослужащие на фронте. [3]

В послевоенное время работа по совершенствованию законодательства в области социального обеспечения активизировалась. Например, были повышены пенсии за выслугу лет учителям, врачам и другим медицинским работникам. В 1949 г. принято Положение о пенсиях работникам науки [9].

Успешно проведенное послевоенное восстановление народного хозяйства позволило провести в стране реформу социального обеспечения. Так, в 1956 г. был принят Закон СССР «О государственных пенсиях» [10]. В 1955 г. утверждено положение «О порядке назначения и выплаты пособий по государственному социальному страхованию» [11]. В 1963 г. было принято Постановление Совета министров СССР № 1108 «О выплате пособий на детей военнослужащих срочной службы» [12]. В 1964 г. появился Закон СССР «О пенсиях и пособиях членам колхозов» [13].

В 1967 г. Постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР «О мероприятиях по дальнейшему повышению благосостояния советского народа» увеличило размеры пенсий, расширило круг лиц, имевших право на льготное пенсионное обеспечение, а также ввело новый вид пособий по инвалидности – инвалидам с детства 1-й и 2-й групп, достигшим 16-летнего возраста [14].

В 1972 г. Советом министров СССР было утверждено новое Положение о порядке назначения и выплаты государственных пенсий с учетом опыта реализации Закона 1956 г. [15]

Законодательство о социальном обеспечении населения в дальнейшем развивалось постепенно в направлении образования единой системы норм пенсионного обеспечения, выплат пенсий для различных групп населения, периодического повышения их размеров, упорядочения исчисления непрерывного трудового стажа, совершенствования правил определения среднего заработка для назначения пенсий и пособий. [3]

Во второй половине 1980-х гг. в пенсионном обеспечении СССР возобладали уравнительные тенденции. Происходило сокращение размеров пенсий по отношению к прошлой заработной плате. Реальные размеры пенсий также снижались по причине отсутствия необходимого механизма индексации.

Для преодоления вышеназванных негативных тенденций была проведена

пенсионная реформа, регулировавшаяся Законом РСФСР «О государственных пенсиях в РФ» № 340-1 от 20 ноября 1990 г. [16]

Основными изменениями в пенсионном обеспечении россиян были следующие. Создавалась единая система пенсионного обеспечения, не зависящая от характера трудовой и другой общественно-полезной деятельности. Эта система объединяла лиц, работавших по трудовому договору, колхозников, кооператоров, лиц, занимающихся индивидуальной трудовой деятельностью, и другие категории граждан, которые подлежали государственному социальному страхованию. Для выплаты пенсий за счет страховых взносов работодателей, наемных работников и ассигнований из республиканского бюджета Российской Федерации был учрежден Пенсионный Фонд РФ. Первоначально размер минимальной пенсии по старости устанавливался не ниже прожиточного минимума. Впоследствии минимальную пенсию стали приравнивать к минимальному размеру оплаты труда (МРОТ). В законе были закреплены следующие механизмы: индексация заработка пенсионеров (путем индексации); дифференциации размера пенсий с учетом трудового стажа (увеличение пенсии на 1% за каждый год стажа сверх требуемого, но не более чем на 20%); исчисления пенсий из среднемесячного заработка за любые 60 мес. работы подряд в течение всей трудовой деятельности; периодическая индексация или компенсация в связи с повышением стоимости жизни.

Многие институты пенсионного обеспечения были усовершенствованы. Например, в трудовой стаж стали включаться периоды, которые раньше не учитывались: учеба в вузах и аспирантуре; уход за инвалидом I-й группы, ребенком-инвалидом в возрасте до 16 лет, престарелым старше 80 лет; проживание жен военнослужащих сверхсрочной службы с мужьями в местностях, где они не могли трудиться по специальности и др. Появился новый вид пенсии – пенсия по инвалидности вследствие военной травмы. Возник новый для отечественной системы социального обеспечения институт социальных пенсий. [3]

Федеральный закон от 21 июля 1997 г. № 113-ФЗ «О порядке исчисления и увеличения государственных пенсий» закрепил в Законе РФ «О государственных пенсиях в Российской Федерации» два порядка определения размера пенсии при назначении и перерасчете пенсии. К уже существовавшему порядку расчета размера пенсий добавился еще один – с применением индивидуального коэффициента пенсионера. Перерасчет и назначение пенсий с применением индивидуального коэффициента стал производиться получателям пенсий по старости, инвалидности, по случаю потери кормильца, за выслугу лет, исчисляемых из среднемесячного заработка. [17]

Исчисление пенсий с применением индивидуального коэффициента предусматривалось только для неработающих пенсионеров, которым такой расчет становился выгодней прежнего. При подсчете счете трудового стажа, используемого при расчете таких пенсий, учитывались не все виды трудовой деятельности, а только специально оговоренные. Например, в этом случае в трудовой стаж не включались периоды учебы, ухода за ребенком-инвалидом, не достигшим 16-летнего возраста, инвалидом I-й группы, престарелым, нуждающимся в уходе по заключению лечебного учреждения, ухода неработающей матери за ребенком в возрасте до трех лет и др. Поэтому существовали и категории пенсионеров, которым подобный расчет

пенсий оказался невыгодным. [3]

Основные принципы современной пенсионной системы формировались в нашей стране в 1990-1992 гг. Тогда были принятые следующие базовые пенсионные законы: закон РСФСР от 20 ноября 1990 г. № 340-1 «О государственных пенсиях в Российской Федерации», Федеральный закон от 1 апреля 1996 г. № 27-ФЗ «Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе государственного пенсионного страхования» [18], Федеральный закон от 21 июля 1997 г. № 113-ФЗ «О порядке исчисления и увеличения государственных пенсий».

ВЫВОДЫ

Таким образом, пенсионные законодательные акты и нормативные документы, направленные на их реализацию, должны были обеспечить экономическую устойчивость новой пенсионной системы России в условиях изменившихся общественных отношений. Но учитывая затянувшийся переходный период к рыночной экономике, который сопровождался углублением системного экономического кризиса, большой груз накопленных за советский период государственных пенсионных обязательств, дополненных новыми обязательствами и не обеспеченными необходимыми финансовыми ресурсами, пенсионная система, сформированная в тот период, показала свою недееспособность.

Для устранения многих социально-экономических проблем в середине – конце 1990-х гг. предпринимались неоднократные попытки реформирования пенсионной системы в Российской Федерации. Однако ни одна из таких попыток не смогла стратегически решить данную проблему.

Российская пенсионная система за последние десятилетия претерпела заметные изменения, связанные с введением в действие принципов пенсионного страхования. Осуществляемые преобразования подготовили необходимые предпосылки для дальнейших реформ, однако из-за влияния «внешних» (в первую очередь, политических и экономических) факторов их положительное влияние год от года всё более снижается.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

- [1] Долженкова, Г. Д. Право социального обеспечения: конспект лекций / Г. Д. Долженкова. – М.: Юрайт-Издат, 2007. – 187 с.
- [2] Мачульская, Е. Право социального обеспечения: Учебно-справочное пособие / Е. Мачульская. – М.: Юрайт, 2010. – 582 с.
- [3] Захаров, М. Л., Тучкова, Э. Г. Право социального обеспечения России: Учебник / М. Л. Захаров, Э. Г. Тучкова. – 2-е изд., испр. и перераб. – М.: Бек, 2002. – 560 с.
- [4] Иванов, Л. М. Страховой закон 1912 года и его практическое применение / Л. М. Иванов [Электронный ресурс] // URL: http://www.russiabgu.narod.ru/pages/themes/txt/ivanov_strahovoi_zakon.pdf [дата обращения: 28.02.2017].

[5] Социальное обеспечение после октября 1917 г. до Великой Отечественной войны [Электронный ресурс] // URL: <http://www.5rik.ru/clear/list-867-str-26.html> [дата обращения: 09.03.2017].

[6] Постановление СНК СССР от 16 июля 1940 г. № 1269 «О пенсиях военнослужащим рядового и младшего начальствующего состава срочной службы и их семьям» [Электронный ресурс] // «КонсультантПлюс – надежная правовая поддержка». Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=ESU;n=6108;req=doc> [дата обращения: 17.03.2017].

[7] Постановление СНК СССР от 5 июня 1941 г. № 1474 «О пенсиях и пособиях лицам высшего, старшего и среднего начальствующего состава сверхсрочной службы, специалистам срочной службы и их семьям» [Электронный ресурс] // «КонсультантПлюс – надежная правовая поддержка». Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=ESU;n=8418;req=doc> [дата обращения: 01.03.2017].

[8] Указ Президиума Верховного Совета СССР от 26 июня 1941 г. «О порядке назначения и выплаты пособий семьям военнослужащих рядового и младшего начальствующего состава в военное время» [Электронный ресурс] // Викитека. – URL: <http://ru.wikisource.org/wiki> [дата обращения: 14.03.2017].

[9] Постановление Совета министров СССР “Об утверждении Положения «О пенсионном обеспечении работников науки» от 28 сентября 1949 г. № 4140” [Электронный ресурс] // «КонсультантПлюс – надежная правовая поддержка». Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=ESU;n=394;req=doc> [дата обращения: 10.03.2017].

[10] Закон СССР «О государственных пенсиях» от 14 июля 1956 г. [Электронный ресурс] // «КонсультантПлюс – надежная правовая поддержка». Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=ESU;n=396;req=doc> [дата обращения: 11.03.2017].

[11] Положение о порядке назначения и выплаты пособий по государственному социальному страхованию (Утверждено Постановлением Президиума ВЦСПС от 5 февраля 1955 г.) [Электронный ресурс] // ЛЕВОНЕВСКИЙ Валерий Станиславович. – URL: <http://www.pravo.levonevsky.org/baza/soviet/sssr6221.htm> [дата обращения: 15.03.2017].

[12] Постановление Совета министров СССР № 1108 «О выплате пособий на детей военнослужащих срочной службы» от 25 октября 1963 г. [Электронный ресурс] // «КонсультантПлюс – надежная правовая поддержка». Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=ESU;n=415;req=doc> [дата обращения: 12.03.2017].

[13] Закон СССР «О пенсиях и пособиях членам колхозов» от 15 июля 1964 г. [Электронный ресурс] // «СЕМЁРКА». Российский правовой портал. Архив. – URL: <http://www.zakon.law7.ru/base19/part2/d19ru2619.htm> [дата обращения:

08.03.2017].

[14] Постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР от 26 сентября 1967 г. «О мероприятиях по дальнейшему повышению благосостояния советского народа» [Электронный ресурс] // URL: <http://www.economics.kiev.ua/download/ZakonySSSR/data02/tex13809.htm> [дата обращения: 11.03.2017].

[15] Постановление Совета министров СССР от 3 августа 1972 г. № 590 “Об утверждении Положения «О порядке назначения и выплаты государственных пенсий” [Электронный ресурс] // ЛЕВОНЕВСКИЙ Валерий Станиславович. – URL: <http://www.pravo.levonevsky.org/baza/soviet/sssr4756.htm> [дата обращения: 02.03.2017].

[16] Закон РСФСР «О государственных пенсиях в РФ» № 340-1 от 20 ноября 1990 г. [Электронный ресурс] // Российская Газета. – URL: <http://www.rg.ru/1990/11/20/pensia-dok.html> [дата обращения: 11.03.2017].

[17] Федеральный закон от 21 июля 1997 г. № 113-ФЗ «О порядке исчисления и увеличения государственных пенсий» [Электронный ресурс] // Российская Газета. – <http://www.rg.ru/1997/07/21/pensii-dok.html> Дата просмотра сайта – 13 марта 2014 г.

[18] Федеральный закон Российской Федерации от 1 апреля 1996 г. № 27-ФЗ «Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе государственного пенсионного страхования» [Электронный ресурс] // «КонсультантПлюс – надежная правовая поддержка». Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_160100/ [дата обращения: 09.03.2017].

МИГРАЦИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ СТРАН ТОП-10 В РАЗВИТИИ ГЛОБАЛИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

Ирина Гринько

*Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского», Киев, УКРАИНА,
e-mail: i.grinko@kpi.ua*

Аннотация: В статье раскрыта важность миграции трудовых ресурсов в развитии процессов глобализации. Проанализированы объемы чистой миграции стран ТОП-10 в разрезе основных показателей, которые характеризуют влияние миграционных процессов на социально-экономическое развитие и конкурентоспособность государств, а именно: индекс экономической свободы; индекс конкурентоспособности страны; индекс качества жизни; индекс человеческого развития. На основании проведенного анализа обоснована и установлена необходимость проведения эффективной миграционной политики государством в принятии взвешенных, верных решений относительно управления миграцией трудовых ресурсов.

Ключевые слова: миграция; трудовые ресурсы; глобализационные процессы; индекс; страны ТОП-10.

ВВЕДЕНИЕ

Стремительный рост объемов миграции, постоянное наращивание их интенсивности и весомое влияние миграции трудовых ресурсов на устойчивое социальное и экономическое развитие глобализационных процессов обусловили актуальность избранной темы исследования. Особое место миграции трудовых ресурсов в современных условиях определяется ее динамизмом, быстрым реагированием на изменения в обществе и экономике и принятием правильных, эффективных решений в управлении миграционными процессами.

Проблемам изучения миграционных процессов стран посвящены научные труды известных зарубежных ученых: Ф. Адамсон(Adamson, 2006); М. Ангелосси (Angelucci, 2015); Дж. Гибсон, Д. Маккензи, С. Стілман (Gibson, McKenzie&Stillman, 2011);

MIGRATION OF LABOR RESOURCES OF TOP-10 COUNTRIES IN THE DEVELOPMENT OF GLOBALIZATION PROCESSES

Irina Grinko

*National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»,
Kyiv, UKRAINE, e-mail: i.grinko@kpi.ua*

Abstract: *The article reveals the importance of labour migration in processes of globalization. Using the method of analysis and synthesis, economical- statistic, economical-mathematical, and graphic methods, the volume of pure migration the countries of TOP-10 are analyzed in the profile of main indexes which characterize the influence of migration processes onto social-economical development and competitiveness of states, namely: index of economical freedom, index of competitiveness of states, index of quality of life, index of human development (2015). On the basis of the conducted analysis, it is proved and established the need for effective migration policy government to take informed, correct decisions regarding the management of labour migration.*

Keywords: *migration; labour resources; globalization processes; index; the country's TOP 10.*

К. Грей (Gray, 2013) и других.

Весомый вклад в исследовании специфики миграции трудовых ресурсов и ее влияние на развитие глобальной экономики внесли отечественные ученые, такие как: Т. Блудова; И. Бобиляк; Н. Горбаль; А. Гургула; А. Корниенко; А. Костенко; И. Мельник; Н. Свитайло; С. Цапок; И. Уварова и другие. Актуальным вопросом миграции рабочей силы посвятили свои труды: Н. Безрукова; Г. Глущенко; И. Горбачева; Ю. Гуменюк; В. Кудлак; Л. Курий; Ю. Курунова; А. Малиновская; М. Питюлич; А. Трофимов и другие ученые.

Несмотря на большую численность наработок учеными по данной проблематике, изучение вопроса относительно анализа миграции трудовых ресурсов стран ТОП-10 и ее влияние на развитие глобализационных, интернационализационных мировых процессов является недостаточно исследованным и требует детального изучения.

Цель заключается в исследовании особенностей, тенденций миграции трудовых ресурсов стран ТОП-10 для предоставления рекомендаций относительно усовершенствование миграционной политики, что будет способствовать развитию глобализационных процессов.

Многообразие условий развития мирового хозяйства и мирового сообщества формируют дифференциированную структуру трудовых ресурсов. Поэтому, международными трудовыми ресурсами могут выступать межнациональные политические организации; международные общественные организации, межнациональные общественные организации, международные экономические структуры и тому подобное. Из выше приведенного разделения трудовых ресурсов следует, что международный рынок труда – это сложный социальный механизм, охватывающий различные сферы жизнедеятельности человека, социальных групп и общественных классов, и общества в целом.

Миграционные процессы, которые происходят на глобальном рынке трудовых ресурсов, существенно влияют на развитие экономики любой страны. Становление и развитие глобального рынка трудовых ресурсов – процесс сложный и многообразный, поскольку он формирует и шлифует особый тип универсальной и гибкой рабочей силы сферой деятельности, которой становится мировое хозяйство в глобальном его развитии.

ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОЙ МИГРАЦИИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Влияние миграционных процессов на развитие экономики любой страны в условиях глобализации характеризуют следующие показатели, такие как: индекс безопасности; индекс качества жизни; индекс устойчивого развития страны и индекс ее гармонизации; индекс безработицы; индекс человеческого развития; индекс экономического измерения; индекс социального измерения; индекс роста конкурентоспособности страны; индекс экономической свободы и тому подобное. Проанализируем некоторые из выше указанных показателей стран ТОП-10 с целью исследования влияния миграционных процессов на развитие глобализационных процессов.

Анализируя объем чистой трудовой миграции в разрезе показателей индекса человеческого развития и индекса качества жизни населения в 2015 г. (рис. 1), стоит

отметить, что индекс качества жизни самый высокий в Швейцарии (222,9) (HumanDevelopmentReport, 2015). Кроме Швейцарии следует отметить и все другие страны ТОП-10 у которых данный показатель был выше среднего его значения (174,8) (HumanDevelopmentReport, 2015). Самое высокое значение индекса человеческого развития в Австралии и Швейцарии – 0,93. Данный показатель выше среднего значения исследуемого индекса в следующих странах ТОП-10, таких как: Германия – 0,92; Швеция – 0,91; США – 0,92; Дания – 0,92, а меньше среднего значения индекса человеческого развития из перечня стран ТОП-10 в Австрии и Финляндии – 0,88, лишь на 0,1 отметку меньше (QualityofLifeIndexbyCountry, 2015).

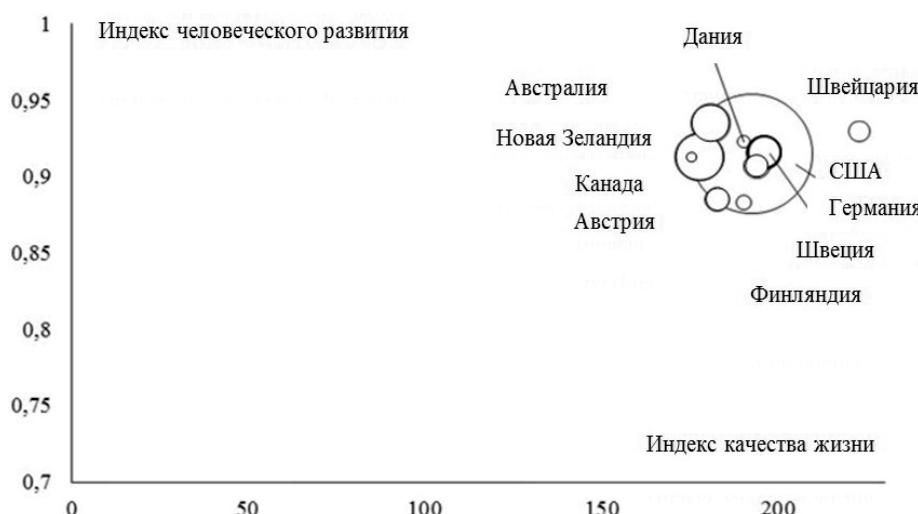


Рисунок 1: Размещение стран в координатах объемов чистой миграции в разрезе соотношения индекса человеческого развития до индекса качества жизни в 2015 г.

Figure1: The placement of countries in the coordinates of the volume of net migration in the context of the relation of human development index to the index of quality of life in 2015

Source: (Human Development Report, 2015); (Quality of Life Index by Country, 2015)

Объемы чистой миграции трудовых ресурсов влияют на такие важные показатели страны, как ее конкурентоспособность и экономическая свобода. Интерпретация объемов чистой миграции в разрезе показателей индекса экономической свободы и индекса роста конкурентоспособности стран ТОП-10 в 2015 г. приведены на рис. 2.

В соответствии с проведенными расчетами среднее значение индекса конкурентоспособности по странам ТОП-10 составил 5,2, а индекс экономической свободы составил 73,9 (WorldEconomicForum, 2015). Индекс конкурентоспособности был самым высоким в Швейцарии – 5,8, Швеции – 5,4, Финляндии – 5,5. Наименьший индекс в 2015 г. в Австрии и Австралии – 5,1 (WorldEconomicForum, 2015). Среднее

значение индекса экономической свободы стран ТОП-10 составило 73,9. Наивысшей отметки по индексу экономической свободы достигнуто следующими странами: Австралия – 81,4, Новая Зеландия – 82,1, Швейцария – 80,5 (Promoting Economic Opportunity and Prosperity: 2015 Index of Economic Freedom, 2015). Ниже среднего значения индекса экономической свободы из стран ТОП-10 в Австрии (71,2), Швеции (72,7), Германии (73,8), Финляндии (73,4) (Promoting Economic Opportunity and Prosperity: 2015 Index of Economic Freedom, 2015).

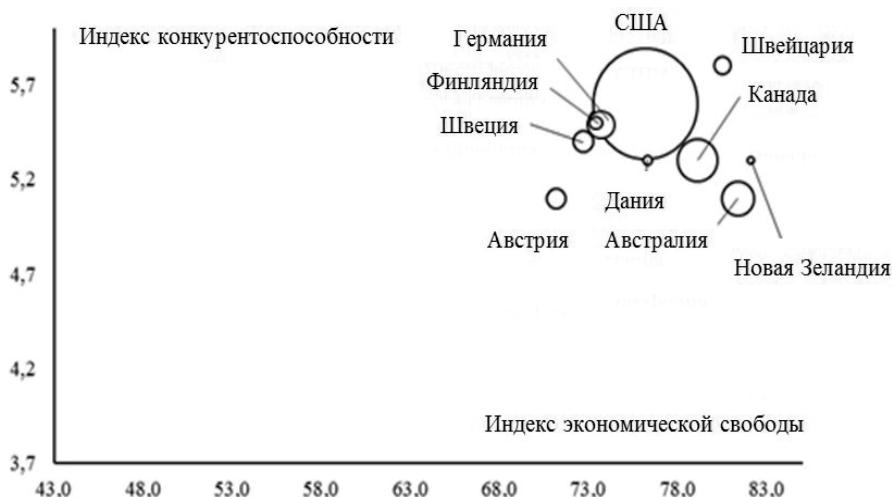


Рисунок 2: Размещение стран в координатах объемов чистой миграции в разрезе соотношения индекса экономической свободы к индексу роста конкурентоспособности страны в 2015 г.

Figure 2: The placement of countries in the coordinates of the volume of net migration in the context of the relation of the index of economic freedom the index of growth of competitiveness of the country in 2015

Source: (World Economic Forum, 2015); (Promoting Economic Opportunity and Prosperity: 2015 Index of Economic Freedom, 2015)

Эффективное управление миграцией трудовых ресурсов исследуемых стран заключается в усовершенствовании ведении миграционной политики. Миграционная политика должна основываться на внедрении мероприятий, которые осуществляются руководством государства с целью регулирования миграционных процессов; создание условий для трудового, в том числе, интеллектуального потенциала мигрантов и тому подобное. Миграционная политика в отношении управления миграцией трудовых ресурсов должна основываться на необходимости стимулирования обратных миграционных потоков и формировании человеческого

потенциала реэмигрантов. Главным аспектом государственной политики стран ТОП-10 должно являться преодоление проблемных факторов бизнес среды, обеспечения макроэкономической стабильности, эффективное регулирование деятельности государственных и частных институтов и общее улучшение социально-экономических условий для расширения возможностей привлечения человеческого потенциала с перспективой его дальнейшего развития (Kuriy, 2012, p. 116).

Разработка и принятие решений в системе управления миграцией трудовых ресурсов должны быть направлены на решение основных проблемных вопросов. Например, усилением миграционных потоков в результате несоответствия спроса и предложения на национальных рынках труда; борьбой с нелегальными миграционными потоками; утратой демографического потенциала; утратой трудовой и образовательно-квалификационного потенциала страны; интеграции иммигрантов; разработкой мероприятий с использованием денежных переводов мигрантов и тому подобное.

С целью улучшения условий для аккумуляции заработков мигрантов стоит поощрять их к созданию специальных благоприятных условий для мигрантов при открытии депозитных счетов, в том числе с помощью высоких процентных ставок. Депозиты, сформированные за счет переводов, должны быть гарантированы от налогообложения. Стоит вводить государственные гарантии на валютные депозиты мигрантов. Целесообразно разработать схемы предоставления дешевых кредитов на основе накапливаемых счетов мигрантов для получения образования, решения жилищного вопроса, открытие малого бизнеса (Malynovska, 2013, p. 92).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Активная миграционная политика в отношении управления миграцией трудовых ресурсов в условиях глобализации должна способствовать развитию государства и быть комплексной в единстве взглядов на все миграционные процессы, необходимое включение миграционных вопросов во все другие направления политической деятельности стран. Миграционная политика должна быть прозрачной и обсуждаться и согласовываться на основании общественного диалога. Базироваться на глубоком понимании миграционной ситуации, точной и достоверной миграционной статистики, фундаментальных научных исследованиях и реализовываться на основе четко скоординированной деятельности различных правительственные структур, местной власти, социальных партнеров, неправительственных организаций.

Миграционная политика в отношении управления миграцией трудовых ресурсов должна соответствовать мировым социально-экономическим и миграционным тенденциям глобального развития экономики. Для осуществления этого она должна быть составляющей стратегии экономического развития страны и воплощать эффективный механизм перераспределения трудовых ресурсов. Государственное и региональное регулирование миграций, в основу которого должен быть положен механизм перераспределения трудовых ресурсов, должен базироваться на достоверных индикаторах, которые могут служить опорной информационной базой для разработки стратегических целей относительно управления миграцией трудовых ресурсов. Следует заметить, что стоит проводить социально-экономические

реформы, которые будут направлены на повышение привлекательности страны для высококвалифицированных иммигрантов; разработке мер по управлению миграцией трудовых ресурсов для достижения социально-экономического эффекта и положительных последствий в обеспечении развития глобализационных процессов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

- [1] Adamson, F. (2006). Crossing Borders: International Migration and National Security, International Security, Vol. 31, No. 1, pp. 165–199.
- [2] Angelucci, M. (2015). Migration and Financial Constraints: Evidence from Mexico, Review of Economics and Statistics, Vol. 97, No. 1, pp. 224–228.
- [3] Gibson, J., McKenzie, D. & Stillman, S. (2011). The Impacts of International Migration on Remaining Household Members: Omnibus Results from a Migration Lottery Program, Review of Economics and Statistics, Vol. 93, No. 4, pp. 1297–1318.
- [4] Gray, C. (2013). Human Migration in a Changing Climate, Global Environmental Politics, Vol. 13, No. 1, pp. 128–132.
- [5] Human Development Report 2015 (online). (2015). Retrieved from: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2015_statistical_annex.pdf
- [6] Kuriy, L. (2012). The solution to the migration problems and in Ukraine and the development of human potential, Strategic priorities, Vol. 22, No. 1, pp. 113–120.
- [7] Malynovska, O. A. (2013). Labour Migrants and their Contribution to the Socio-Economic Development of Ukraine, Regional economy, No. 3, pp. 82–93.
- [8] Promoting Economic Opportunity and Prosperity: 2015 Index of Economic Freedom (online). (2015). Retrieved from: <http://www.heritage.org/index/pdf/2015/book/Highlights.pdf>
- [9] Quality of Life Index by Country 2015 (online). (2015). Retrieved from: http://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp?title=2015
- [10] World Economic Forum (online). (2015). Retrieved from: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings>

ANALIZA RAZLIČITIH BEZBEDNOSNIH I MORALNIH PERSPEKTIVA UPOTREBE INTERNETA

Dejan Ilić¹, Branko Marković², Nikolaj Ivannikov³

¹ Fakultet za strateški i operativni menadžment, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd, SRBIJA, e-mail: dejan.ilic@fbsp.edu.rs

² Aksiom Softver Development d.o.o, Beograd, SRBIJA, e-mail: markovic_m_b@yahoo.com

³ Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd, SRBIJA, e-mail: nikolaj.ivannikov@fbsp.edu.rs

Apstrakt: Internet, kao najkompleksniji poslovni, ali i u svakodnevnom životu najprisutniji globalni sistem, inicirao je značajan niz društvenih promena. Međutim i pored brojnih pozitivnih društvenih promena, kreirao je i brojna bezbednosna pitanja koja se tiču izloženosti organizacija, pojedinca i šire društvene javnosti novim rizicima i mogućnostima napada na koje uglavom još nisu pruženi adekvatni odgovori. Upravo su navedeni bezbednosni problemi kao i problemi zaštite privatnosti na internetu inicirali da se u navedenom radu posebna pažnja posveti analizi integralne bezbednosti sistema i bezbednosti korisnika u okviru globalne internet mreže.

Ključne reči: Bezbednost na internetu, privatnost podataka, Darknet

1. UVOD

Internet se danas ubrzano razvija što u krajnjoj instanci i rezultira da sve intenzivnije deluje kao transformaciona sila u različitim pravcima i oblastima ozbiljno menjajući duboko ukorenjene društvene i moralne norme. Pored brojnih promena internet prouzrokuje i redistribuciju moći, naročito kada je u pitanju mogućnost (sposobnost) za brz i lak "napad". Pod "napadom" se u ovom slučaju podrazumeva sve veća mogućnost pojedinaca da egzekutivno deluju u smislu fizičkog ili sajber napada, kao i remećenja okruženja (fizičkog ili digitalnog) na ciljeve po slobodnom izboru pri čemu se najčešće brišu fizička i druga ograničenja koja su ranije sprečavala, ili bar ograničavala mogućnosti navedenih napada. Veliki broj pitanja i problema u navedenoj oblasti, danas su uredene zakonskim i pravnim normama, ali su

ANALYSIS OF DIFFERENT PERSPECTIVE OF SECURITY AND MORAL USE OF THE INTERNET

Dejan Ilic¹, Branko Markovic², Nikolaj Ivannikov³

¹*Faculty for Strategic and Operational Management,
University "Union - Nikola Tesla", Belgrade, SERBIA, e-mail: dejan.ilic@fpsp.edu.rs*

²*Axiom Software Development Ltd., Belgrade, SERBIA,
e-mail: markovic_m_b@yahoo.com*

³*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: nikolaj.ivannikov@fpsp.edu.rs*

Abstract: *The Internet as the most complex business, and also in everyday life the most present global system, initiated a series of significant social changes. However, despite a number of positive social change numerous safety issues have been created related to exposure to organizations, individuals and the wider public to new risks and possible attacks that adequate responses have not been provided yet. In this paper, above mentioned security problems as well as concerns about privacy on the Internet that are initiated to pay special attention to the analysis of integrated security systems and the security of users within the global Internet network.*

Keywords: Safety on the Internet, data privacy, Darknet

najčešće formulisane i donete bez adekvatne stručne i javne rasprave, odnosno najčešće predstavljaju neadekvatna i/ili neoptimalna rešenja posmatrano sa moralnog i zakonskog stanovišta. S obzirom da se usled ubrzanog razvoja interneta i broj zakonskih i pravnih normi konstantno uvećava, gotovo ih je nemoguće sve pobrojati i obraditi u navedenom radu pa je iz tog razloga posebna pažnja usmerena na analizu određenog broja bezbednosnih i moralnih problema, koja su po mišljenju autora, u ovom trenutku najznačajnija, a to su: globalni sistem nadzora i novi modeli poslovanja na internetu; problemi izazvani činjenicom da globalna mreža predstavlja sistem koji nikada ne zaboravlja; promene vezane za uticaj pojedinca na društvo; probleme nestanka privatnosti pojedinca kao i stepena prihvatljivosti odnosa privatnosti i bezbednosti u današnjem okruženju.

2. GLOBALNI SISTEM NADZORA I NOVI MODEL POSLOVANJA NA INTERNETU

Različite bezbednosne agencije su intenzivnije i frekventnije počele da koriste internet kao dominantnu platformu za prikupljanje podataka posle terorističkih napada na kule "bliznakinje" koji se dogodio u Americi 11. septembra 2001. godine. Od tog trenutka, pa sve do danas, dolazi do značajnog preokreta i niza promena u načinu gledanja na bezbednosne i obaveštajne mogućnosti upotrebe interneta i to sa tehničkog, ekonomskog, pravnog i društvenog aspekta. Internet danas, predstavlja jedinstvenu, redundantnu i veoma pouzdanu platformu za globalno prikupljanje podataka. Navedeni trend intenzivnije upotrebe interneta kao obaveštajne platforme, proistekao je iz situacije u kojoj su bezbednosne agencije u SAD uspele da ubede zakonodavnu i izvršnu vlast da najefikasniji način predviđanja i sprečavanja terorističkih napada predstavlja kreiranje mogućnosti konstantnog uvida u pretragu korisnika na internetu i to u realnom vremenu. Usled navedenog trenda, bezbednosne agencije menjaju fokus od isključivo posmatranja aktivnosti vojnih i nuklearnih supersila ka sve većim naporima identifikovanja i praćenja teško uočljivih terorističkih celija. Po navodima bezbednosnih agencija, terorističke celije su po definiciji nevidljive i teške za otkrivanje, pa je za njihovo detektovanje i praćenje neophodan nadzor po pristupu širokog opsega uz neprekidnu aktivnost.

Kako bi se obezbedilo da internet postane infrastrukturna platforma globalnog nadzora, bezbednosne agencije su postigle pravne dogovore sa velikim internet provajderima (eng. Internet service provider, ISP), odnosno sa velikim tehnološkim kompanijama poput Google, Yahoo, Facebook, Apple, Microsoft, Cisco i drugim. Konkretno, kompanija Cisco je više puta javno prozvana od nezavisnih bezbednosnih analitičara da se u njegove mrežne uređaje postavlja implant koji služi da bi korporacija mogla da pomaže bezbednosnim agencijama da šijuniraju ceo svet, te da podatke koje kroz njih prolaze prosleđuje Državnoj bezbednosnoj agenciji (eng. National Security Agency, NSA)[1]. Nakon više dokumentovanih činjenica i nalaza da se internet koristi kao globalna mreža za nadzor postalo je jasno da se određeni softverski programi koriste i u druge svrhe, odnosno da ne obavljaju isključivo propisane primarne funkcije. Takođe je potrebno da se preispitaju određene softverske platforme i hardveri i da se proveri da se ne koriste kao nod u globalnoj mreži nadzora i da ne špijuniraju korisnike prilikom njihove upotrebe. Pored navedenih, potrebno je postaviti i niz moralnih, pravnih i političkih pitanja kao što su [2]: kako dizajnirati sistem bezbedan za sve koji

žele i imaju potrebu da ga koriste; kako se zaštititi od prodaje informacija koje su po svojoj prirodi privatne ili se mogu smatrati privatnim; odnosno na koji način zabraniti trgovinu podacima na internetu prikupljenih o pojedincima bez njihovog znanja i stavljениh u promet bez znanja ili obaveštavanja pojedinaca. Nesporna činjenica je takođe da je nemoguće izbeći nazdor na internetu jer je većina korisničkih podataka skladištena kod "nekog drugog", a "neko drugi može biti "mail, server, slike, kalnedar, kontakti, office dokumenta, poslovne aplikacije koje koriste javni ili privatni cloud" što implicira da mere zaštite kao što je enkripcija ili direktna komunikacija mogu da daju samo ograničene rezultate u smislu zaštite podataka, a time i privatnosti, koja proizilazi iz relativno lake dostupnosti istih[3].

Analizirajući globalnu sliku bezbednosti na internetu, izvodi se zaključak da smo prošli tačku u kojoj pravna intervencija samostalno u mogućnosti da ostvari željene rezultate, a zahvaljujući objavljuvanju Snoudenovih dokumenata i pritisku javnosti, kao i aferi oko uticaja ruskih hakera na predsedničke izbore u SAD, postalo je jasno da su bezbednost i privatnost postali ozbiljno političko pitanje. Danas je više nego neophodno da pravnici i političari koji donose zakone rade sa inženjerima da bi uopšte razumeli šta je tehnički i tehnološki moguće kao i da se zakoni transformišu kako bi postali primereniji realnosti, što je prvi uslov za definisanje privatnosti i bezbednosti na globalnoj internet mreži.

3. PITANJE PRSIVATNOSTI

Prirodno i fundamentalno ljudsko pravo predstavlja pravo na privatnost. U širem smislu pravo na privatnost se definiše kao pravo da "pojedinac bude ostavljen na miru" (Britz, 1999; Velasquez, 1998), odnosno, da se ne nalazi u intimu preko mera koja se smatra društveno prihvatljivom. S tim u vezi treba naglasiti sledeće činjenice: pravo na privatnost definisano je kao elementarno ljudsko pravo "Aneksom 8" evropske konvencije o ljudskim pravima i kao takvo predstavlja fundamentalno pravo pojedinca i to: prirodna prava se ne mogu nekome dati ili oduzeti; prirodna prava se ne mogu preneti, ona su neotuđiva; ljudski zakoni su validni samo ako poštuju neotuđiva prava [4]; privatnost ne samo da omogućava neometan i zdrav razvoj ličnosti već ima i svoj društveni aspekt, jer se kao takva smatra osnovom za funkcionisanje demokratije u društvu [5].

Privatnost je duboko povezana sa dostojanstvom ličnosti te se svaka mogućnost narušavanja privatnosti smatra ozbilnjim napadom na dostojanstvo ličnosti i svim socijalnim vezama uspostavljenim na osnovu jednakosti u dostojanstvu dve ličnosti. Ukoliko je usled uvida u nečiju privatnost, ili javnog izlaganja iste, došlo do narušavanja slike javne slike o ličnosti onda takva ličnost nema jednakne mogućnosti društvene interakcije i to zahvaljujući činjenici da su podaci na internetu stalno dostupni što dalje vodi u dugotrajnu stigmatizaciju ličnosti u okviru određene zajednice. Ovakve osobe su u velikoj meri lišene mogućnosti da nađu pristojan posao, da imaju osnovne humane interakcije sa okolinom a veoma često postaju predmet podsmevanja i omalovažavanja što može prouzrokovati različite psihološke probleme ili odavanje različitim porocima. Oduzimanje identiteta ili nametanje javne negativne slike može imati nesagleđive posledice za pojedinca. Ovo je najbolje vidljivo iz javne borbe Monike Levinski koja pokušava da povrati osnovno dostojanstvo ličnosti, ali i predstavi moralne probleme i ljudsku patnju vezanu za gubitak identiteta, gubitak dostojanstva i nametanje neželjene slike u javnosti [7]. Jedan od posebnih oblika narušavanja privatnosti danas sve prisutniji je i takozvani osvetnički eksplicitni video sadržaji koji sve češće na inter-

net postavljaju ostavljeni ljubavnici. U nameri da se osvete što su ostavljeni oni ostavljaju sve lične informacije o osobama koje su na snimku nevodeći računa o dugoročnim posledicama svojih dela [8]. Navedene posledice su najčešće dugoročne, jer se snimak ne može ukloniti lako, a i ako je to moguće nije moguće eliminisati štetu ugledu napadnute osobe kao ni predvideti koje sve posledice bi narušavanje ugleda moglo da prouzrokuje[9]. Pokušavajući da se izbore sa ovim očigledno nemoralnim, ali do sada zakonski ne sankcionisanim pojivama, pojedini zakonodavci su doneli zakone kojima se ovakvo ponašanje smatra krivičnim delom zbog prirode posledica[10][11].

Jedan od razloga zašto ljudi često smatraju da su izmanipulisani, obmanuti ili prevareni i zloupotrebljeni, sa stanovišta privatnosti njihovih ličnih podataka leži u činjenici da se nedovoljno čitaju obaveštenja (eng. privacy polise) koje se odnose na neke internet usluge [12]. Ovde dolazimo i do argumenta validne obaveštenosti, jer čak i kada pročitaju pojedine pravne ograde za usluge koje im se nude od strane provajdera mnogi nisu u stanju shvatiti njihove implikacije i razumeti o čemu se tu uopšte radi. Da postoji duboko neslaganje po pitanjima privatnosti podataka treba izneti i komercijalnu stranu upotrebe privatnih podataka. Naime, poznato je da internet giganti poput Google i Facebook svoj biznis model delom zasnivaju i na upotrebi korisničkih podataka. Kako je ovo rastuće tržište gurano razvojem BigData modela i biznis analitike treba naglasiti sledeće činjenice - Google ima aplikaciju kojom se meri vrednost vaših privatnih podataka i onda vam nudi odgovarajuću protivrednost za njihovo korišćenje. Oba giganta i Google i Facebook, takođe prodaju privatne podatke svojih korisnika trećim zainteresovanim stranama. Okvirna vrednost privatnih podataka prosečnog čoveka je oko 80 \$. U vezi sa ovim nameće se i niz moralnih pitanja koja mogu ozbiljno ugorziti društveni poređak jer govore o ekstremnim događajima vezanim za trgovinu privatnim informacijama. Postoje naravno i drugačiji izvori koji navode mnogo niže cene pojedinih privatnih podataka koje se mogu kupiti od internet giganata i koristit u svrhu statističke, BigData analize te testiranja softvera. Ove cene se kreću od \$0.0005 po osobi za opšte podatke do \$0.26 po osobi za specijalizovane zdravstvene podatke kako to navodi Ben Freese [13]. Sa druge starane portal visualcapitalist.com navodi studiju koja kao raspon cena ličnih podataka navodi istraživanje koje pokazuje da se opšti podaci mogu prodati za 2 EUR-a dok se cena specifičnih podataka kao što su obrasci kretanja elektronskim mišem mogu prodati i za više od 400 dolara za potrebe testiranja pojedinih sajtova. Navedeno istraživanje nudi i podatak da je procenjena vrednost tržišta ličnih podataka iznosila oko 423 miliona američkih dolara tokom 2016.godine [14]. Istraživanje koje je na uzorku od 5000 korisnika njihovih cloud usluga sproveo Western Digital pokazuje da je prosečna vrednost personalnih korisničkih podataka £3.241 [15].

Postoji tri tipa personalnih podataka koji se prikupljaju i koji su interesantni potencijalnim kupcima, to su [16]: dobrovoljno ustupljeni podaci (podaci sa javnih profila sa socijalnih mreža ili podaci sa mail profila sa javnih mail server-a); podaci prikupljeni aktivnim praćenjem (na primer podaci o lokacijama na kojima se osoba nalazila prikupljeni sa mobilnog telefona te osobe); zaključeni podaci (podaci do kojih se dolazi ukrštanjem različitih data strimova prva dva tipa podataka). Ovi poslednji su posebno interesantni raznim bezbednosnim strukturama, a ne samo marketing timovima, jer iz njih se ne samo mogu prepoznati vaše navike i obrasci ponašanja, već i svako odstupanje od istih i neuobičajeno ponašanje što može dovesti do skretanja pažnje neke bezbednosne agencije na vas i u krajnjem slučaju istragu, koja već po sebi predstavlja napad na vašu ličnost, a samim tim i na vašu privatnost.

Iako je i prodaja ličnih informacija moralno upitna i predstavlja ozbiljno narušavanje moralnih normi treba reći da ova pojava ima i svoju zakonodavnu stranu. Živimo u vremenu kada ljudi mogu biti hapšeni, optuženi i osuđeni na osnovu zloupotrebe podataka pa je zato na drugoj strani od izuzetnog značaja da nad njima poseduju i pravo privatnosti [17]. Vodeći vendori već su uočili ovaj problem i već par godina unazad su vidljivi pokušaji da se pronađe tehnološko rešenje na osnovu koga bi se prikupljali značajni i važni podaci potrebnici recimo u BigData modelu, ali neugrožavajući prilikom prikupljanja privatnost korisnika. S tim u vezi već sada su poznate neke tehnologije koje anonimno prikupljaju podatke i koje zakonski gledano spadaju u privatni domen, odnosno podaci se prikupljaju tako da se štiti identitet osoba čiji su podaci prikupljeni. Takođe, zahvaljujući Tor projektu[21] čija osnovna premla glasi da svako ima pravo da pristupi svakom drugom ljudskom biću i da ideja anonimnosti vodi ka autonomnosti ličnosti pronađeni su određeni načini anonimnog pristupa internetu i resursima na internetu. Intencije pojedinih bezbednosnih istraživača i programera je da se izradi besplatan javni sistem koji bi omogućavao privatnost po svom dizajnu i time izbegao sadašnju praksu garantovanja privatnosti određenom politikom ili ugovorom.

4. THE DARKNET (THE DARK NET)

Darknet je naziv koji se odnosi i koji obuhvata poseban deo nevidljivog interneta (pojam nevidljivi u navedenom slučaju označava nemogućnost javnog pristupa) u kome se garantuje "apsolutana" anonimnost korisnika. Darknet je naziv za deo sadržaja na internetu koji nije indeksiran od strane pretraživača te zahteva poseban softver, konfiguraciju i autorizaciju da bi mu se pristupilo i da bi se koristio[19]. Pored pozitivne ideje postojanja Darkneta, on se nažalost najčešće koristi kao platforma za brojne nelegalne svrhe i to: nelegalna trgovina - trgovina oružjem, narkoticima, bezbednosnim i uslugama eliminacije, eksplicitnim materjalom; iznošenje ekstremnih političkih stavova poput fašizma, rasizma, itd, zatim kao platforma za socijalne mreže koje ne mogu postojati na javnom internetu poput socijalne mreže za podršku samoubistvu, eutanaziji[18]. Ono što se postavlja kao moralni problem istraživanja sadržaja ili konzumiranja sadržaja na Darknet-u je gubljenje kontrole u smislu laganog nestajanja jasnih granica moralno dopuštenog i strogo zabranjenog. Darknet nije samo mesto za istraživanje tabua ili za podršku pri nelegalnim i zabranjenim aktivnostima, već predstavlja i virtualnu lokaciju na kojoj često dolazi do negativne moralne transformacije ličnosti usled konstantnog pristupa neuobičajenim i često nedozvoljenim i nelegalnim sadržajima [20].

5. SISTEM KOJI NIKADA NE ZABORAVLJA

Posebna opasnost po bilo koje društveno okruženje odnosi se na činjenicu da internet sa svojim mnogobrojnim servisima i redundantnostima može poslužiti i kao sredstvo sposobno da redukuje našu percepciju istorije, ali i da kao "sistem koji nikada ne zaboravlja" značajno utiče na transformaciju ljudskog društva. Danas se sve beleži i čuva, a samim tim moguće je da se po potrebi ponovo "*pokrene*" i koristi. Mogućnost da se "oživi prošlost" ozbiljno narušava osnovno tkanje društva posebno ako se zahvaljujući navedenoj mogućnosti u svakom trenutku može ponovo sprovesti revizija ranijih događaja. Pored brojnih pozitivnih

tivnih efekata koje internet nudi i pruža sa navedenog aspekta, postavljaju se i brojne moralne dileme jer sistem koji nikada ne zaboravlja redukuje mogućnost rehabilitacije i reintegracije u društvo ljudima koji su koji su iz različitih razloga iz njega izopšteni. Naime, možemo reći da mnogo toga što drži ljudsko društvo počiva na činjenici da mi kao bića zaboravljamo. Sa druge strane računari i informacioni sistemi to ne mogu, izuzev, ako im se to eksplicitno ne naredi. Činjenica da sistem nikada ne zaboravlja vodi ka jednoj značajnoj konsekvensi, odnosno vodi ka mogućnosti retroaktivnog uvida koja je iako korisna u brojniminstancama i slučajevima, a naročito sa stanovišta borbe protiv terorizma, suštinski duboko narušava osnovna ljudska prava.

6. UMETO ZAKLJUČKA – METODOLOGIJA PROCENE LIČNOG BEZBEDNOSNOG RIZIKA I MORALNOST PRIMENE MERA ZAŠTITE

Razmatrajući različite moguće i potencijalne bezbednosne i moralne implikacije upotrebe globalne internet mreže, dolazi se do zaključka da postoji veliki broj opasnosti po bezbednost kako na individualnom tako i na društvenom nivou. Analizu i procenu nivoa različitih vrsta opasnosti po pitanju bezbednosti i narušavanja privatnosti pojedinca potrebno je sprovoditi uzimajući u obzir sledeće dimenzije i to: rizik, veština i fokus napadača, mere prevencije i odvraćanja, vreme i značaj cilja. Kao moralne dimenzije procene nivoa bezbednosti i nivoa zaštite privatnosti potrebno je analizom obuhvatiti sledeće dimenzijs i to: stepen prihvatljivosti određenog akta ili ponašanja, zakonski okvir, ljudska prava, mogućnosti pozivanja na više autoritete, kao i postupak obrazloženja opravdanosti. Nakon kompletne evaluacije različitih nivoa i vrsta opasnosti po pitanju bezbednosti i narušavanja privatnosti pojedinca, potrebno je u razmatranje uzeti i pitanje ličnog odnosa prema problemu a sve to u cilju efikasnije redukcije rizika od sajber ili fizičkog napada. Značajno je napomenuti da mere za prevenciju i redukciju rizika od napada veoma često prevazilaze ili nisu dovoljno regulisana zakonskim i pravnim aktima pa bi samim tim određena pitanja trebalo da budu regulisana ličnim, kao i moralnim normama zajednice kojoj pripadamo. Takođe, svaki pojedinac bi trebao prema navedenoj metodologiji biti u stanju proceniti lični bezbednosnosni rizik i ponašati se na mreži u skladu sa procenom do koje je došao. Na taj način umanjiće postojeće rizike i obezbediti dodatni nivo bezbednosti kako lične tako i okruženja u kojem se nalazi

LITERATURA

- [1] Schneier, B.: NSA Surveillance and What To Do About It, QuibusLicet, Published on 18 Feb 2014, video, dostupno na mreži: <https://www.youtube.com/watch?v=hSFgHVTWq0w> (datum pristupa 19.12.2016).
- [2] Schneier, B & Snowden, E.: Harvard Data Privacy Symposium 1/23/15, Harvard Institute for Applied Computational Science, Published on 23 Jan 2015, video, dostupno na mreži: <https://www.youtube.com/watch?v=7Ui3tLbzIgQ>, (datum pristupa 19.12.2016).
- [3] NSA.:Surveillance and What To Do About It - Bruce Schneier, Stanford Center for Internet & Society, Published on 22 Apr 2014, video, dostupno na mreži: <https://www>.

- [youtube.com/watch?v=3v9t_IoOgyI](https://www.youtube.com/watch?v=3v9t_IoOgyI) (datum pristupa 15.12.2016).
- [4] Schneier, B.: "Data and Goliath: The Hidden Battles to Collect Your Data and Control Your World", Talks at Google, Published on 24 Mar 2015, video, dostupno na mreži: <https://www.youtube.com/watch?v=GhWJTWUvc7E>, (datum pristupa 19.12.2016).
- [5] Sandel, M.: Justice: What's The Right Thing To Do? Episode 04: "THIS LAND IS MY LAND", Harvard University, Uploaded on 8 Sep 2009, video, dostupno na mreži: <https://www.youtube.com/watch?v=MGyygiXMzRk> (datum pristupa 21.12.2016).
- [6] Stahl, C.B.: Privacy and Security as Ideology, Centre for Computing and Social Responsibility, De Montfort University, Leicester, UK, 2006, dostupno na mreži: http://www.cse.dmu.ac.uk/~bstahl/publications/2006_Privacy_Security_Ideology_LSPI.pdf (17.12.2016).
- [7] Lewinsky, M.: Monica Lewinsky: The price of shame, Filmed March 2015 at TED2015, video, dostupno na mreži: https://www.ted.com/talks/monica_lewinsky_the_price_of_shame (datum pristupa 25.12.2016).
- [8] Nyika, A.: Fighting Revenge Porn, TEDxABQ, TEDx Talks, Published on 16 Oct 2015, video, 22.12.2016, dostupno na mreži: <https://www.youtube.com/watch?v=XP8K4o-5TGE> (datum pristupa 25.12.2016).
- [9] Holten, E.: Learning from revenge porn: Online rights are human rights | Emma Holten | TEDxDonauinsel, TEDx Talks, Published on 9 Oct 2015, video, dostupno na mreži: <https://www.youtube.com/watch?v=XsvgWEdydDI> (datum pristupa 25.12.2016).
- [10] Aaronson, N.: Regulating Revenge Porn with Criminal Law: A Debate, Nicole Aaronson, Published on 13 May 2015, video, dostupno na mreži: <https://www.youtube.com/watch?v=AqmM1Jnb29I> (21.01.2017).
- [11] Oregon GamerGater sentenced to jail for Revenge Porn, Published on 1 Dec 2016, video, dostupno na mreži: <https://www.youtube.com/watch?v=bDo93HbmUIw> (datum pristupa 11.01.2017).
- [12] Kaley, P., Gregory, N. & Seppel, T.: Privacy, cyber security and trust @LATITUDE59, Estonia, ICT Week 2015, Published on 21 May 2015, video, dostupno na mreži: <https://www.youtube.com/watch?v=OGc3ELBUhbQ> (datum pristupa 21.01.2017).
- [13] Steel, E., Locke, C., Cadman, E. & Freese, B.: How much is your personal data worth?, June 12, 2013, blog, dostupno na mreži: http://www.ft.com/cms/s/2/927ca86e-d29b-11e2-88ed-00144feab7de.html?ft_site=falcon#axzz4TUy8qU5s (datum pristupa 21.02.2017).
- [14] Desjardins, J.: How Much Is Your Personal Data Worth?, December 12, 2016, blog, dostupno na mreži: <http://www.visualcapitalist.com/much-personal-data-worth/> (datum pristupa 21.12.2016).
- [15] Curtis, S.: How much is your personal data worth?, 16 December 2016, The telegraph, dostupno na mreži: <http://www.telegraph.co.uk/technology/news/12012191/How-much-is-your-personal-data-worth.html> (datum pristupa 05.01.2017).

- [16] Ehrenberg, B.: How much is your personal data worth? datablog, dostupno na mreži: <https://www.theguardian.com/news/datablog/2014/apr/22/how-much-is-personal-data-worth> (datum pristupa 09.01.2017).
- [17] NDC Oslo: Keynote - Bruce Schneier, Keynote - Data and Goliath: The Hidden Battles to Collect Your Data and Control Your World, Published on 11 Aug 2016, video, dostupno na mreži: <https://www.youtube.com/watch?v=mC72lR06b5w> (datum pristupa 19.12.2016).
- [18] TRADE/SECRETS: THE DARK NET WITH JAMIE BARTLETT , Science Gallery Dublin, Published on 23 Oct 2015, video, dostupno na mreži: <https://www.youtube.com/watch?v=Q-Lsl6HffDs> (datum pristupa 17.12.2016).
- [19] Bartlett, J.: "The Dark Net" | Talks at Google, Published on 2 Oct 2014, video, 22.11.2016, dostupno na mreži: <https://www.youtube.com/watch?v=cZzXEa9kpE> (datum pristupa 22.12.2016).
- [20] The Dark Net: what happens under the conditions of anonymity? - Jamie Bartlett, Oxford University Science Society, Published on 5 Nov 2014, video, dostupno na mreži: <https://www.youtube.com/watch?v=vSfAhfWW0I0> (datum pristupa 19.12.2016).
- [21] The Tor Project: protecting online anonymity: Jacob Appelbaum at TEDxFlanders, TEDx Talks, Published on 16 Nov 2012, video, dostupno na mreži: <https://www.youtube.com/watch?v=gCWeVYCcKXw> (datum pristupa 19.12.2016).

POSLOVNI ZNAČAJ PROCESA PROMENE ORGANIZACIONE KULTURE

Nikolaj Ivannikov¹, Nevena Krasulja², Nenad Vujić³

¹Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: nikolaj.ivannikov@fbsp.edu.rs

²Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: nevena.krasulja@fbsp.edu.rs

³Ekonomski institut, Beograd, SRBIJA, e-mail: nenadvujicvuja@mts.rs

Apstrakt: Današnje okruženje karakteriše visok stepen nepredvidivosti što dalje dovodi do čestih potreba za različitim vrstama promena unutar organizacije. Samim tim i tematika promene organizacione kulture postaje sve aktuelnija. Iskustva iz prakse ukazuju da su mnoge kompanije postigle velike uspehe upravo zahvaljujući promenama u ovom domenu. Sama organizaciona promena je izuzetno složen proces i pre njenog sprovođenja potrebno je razmotriti veliki broj organizacionih faktora. Veliku ulogu u sprovođenju same promene ima lider, čiji je zadatak da stvori što bolju klimu za sprovođenje i implementaciju iste, kao i da nivo otpora personala organizacije svede na minimum.

Ključne reči: Organizacija, promena, kultura, lider, otpor

1. UVOD

Promena organizacione kulture je veoma kompleksan proces i sa sobom potencijalno može povući mnoge poteškoće. Stoga menadžment organizacije mora iznaći adekvatne modalitete uvođenja novih elemenata u već postojeće, dominantne, kulturološke forme i ideologije.

Generalno, analiziranje promene može biti veoma konfuzno sve dok se ne definiše šta ona podrazumeva. Sam pojam promene odnosi se na planiranu, suštinsku i sveobuhvatnu promenu. Ona podrazumeva raskid sa prošlošću koji se ogleda u vidnom kulturološkom diskontinuitetu. Proces kulturološke promene može se opisati kao potpuno rušenje dotadašnjeg stanja ekvilibrijuma. Zaposleni menjaju ponašaje, nalaze nove referentne modele, drugačije provode vreme na poslu, primenjuju potpuno drugačije rituale (Deal, Kennedy, 2000). Planirana promena uglavnom je odgovor na nove izazove i mogućnosti u okruženju. Ona reflekтуje namernu težnju ka poboljšanju efikasnosti poslovanja.

THE IMPORTANCE OF BUSINESS PROCESS CHANGES IN ORGANIZATIONAL CULTURE

Nikolaj Ivannikov¹, Nevena Krasulja², Nenad Vujić³

¹*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: nikolaj.ivannikov@fpsp.edu.rs*

²*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: nevena.krasulja@fpsp.edu.rs*

Institute of Economics, Belgrade, SERBIA, e-mail: nenadvujicvuja@mts.rs

Abstract: *The present environment is characterized by a high degree of unpredictability which further leads to frequent need for different types of changes within the organization. Therefore the topic of changing the organizational culture is becoming more and more prominent. Practical experience shows that many companies have achieved great success thanks to the changes in this domain. The very organizational change is an extremely complex process and prior to its implementation it is necessary to consider a large number of organizational factors. A big role in implementing the changes themselves have a leader, whose task is to create better climate for enforcement and implementation of the same, and to minimize the resistance level of the personnel of the organization.*

Keywords: *organization, change, culture, leader, resistance*

Proces promene veoma je komplikovan i zahtevan, uz vrlo neizvestan ishod. On ne uključuje jednu, već čitav niz promena u elementima kulture, što se dalje reflektuje u kreiranju novih normi, šablonu ponašanja i očekivanja zaposlenih. Ovako kompleksne i sveobuhvatne promene ne dešavaju se spontano. Sasvim je logično da se prethodno planiraju i dalje sprovode pod kontrolom (uglavnom top menadžmenta).

Takođe, proces promene, obzirom na svoj karakter, traje dosta dugo i često je veoma spor. Mnogi analitičari tvrde da za njegovo uspešno sprovođenje treba odvojiti i po nekoliko godina (Bennis, Spreitzer, Cummings, 2001).

2. TIPOVI PROMENA ORGANIZACIONE KULTURE

Analitičari tvrde da postoji najmanje tri tipa kulturoloških promena u organizaciji. Neke su veoma snažne, odnose se na celu organizaciju, i svi naporci uloženi su u njihovo što brže sprovođenje. Zatim, postoje radikalne promene koje se vezuju samo za pojedine delove organizacije, dok još jedan tip predstavljaju manje promene koje se sprovode godinama, nekada čak i dekadama. Dakle, mogu se navesti sledeća tri osnovna tipa promena: 1) Revolucionarni pokušaji da se promeni kultura čitave organizacije, 2) Promene koje se odnose na specifične podkulture ili organizacione jedinice, 3) Promene koje se sprovode postepeno u cilju oblikovanja (kreiranja) nove organizacione kulture na nivou čitave organizacije.

Sve navedene promene sprovode se planski ali ono što ih razlikuje jeste količina "novog" u organizaciji po okončanju procesa.

Ukoliko se promena kulture organizacije posmatra kao kontinuelan proces, veoma je značajno razgraničiti njegove različite aspekte. Proces promene uključuje četiri dimenzije, i to obuhvat, magnitudu, inovativnost i trajanje promene. Njihovim tumačenjem može se doći do uvida šta se, kao i na koji način u organizaciji menja (Janićijević, 1997).

Obuhvat kulturološke promene ogleda se u proporciji/obimu aktivnosti koje su njome zahvaćene. U ovom slučaju razmatra se broj zaposlenih od kojih se očekuje da promene svoja kulturološka shvatanja, norme i ponašanja kao koliko često će se od njih zahtevati da menjaju svoje ponašanje na poslu. Npr. promene u US Post Office-u (po prelasku u državnu korporaciju) uticale su na sve zaposlene. Od njih se očekivalo da postanu efikasniji nego ranije, dok su sa druge strane tehnološke inovacije i strukturalne promene zahtevale da posao obavljaju na drugačiji način.

Magnituda promene podrazumeva različitost između starog načina ponašanja zaposlenih i novih očekivanja. Dakle, radi se o pitanju sa vrlo neizvesnim ishodom. Da li će zaposleni svoje usvojene vrednosti videti kao bliske novim, željenim? Da li su iste uopšte kompatibilne? Da li će svi elementi stare kulture biti izbrisani ili će pak biti samo zamjenjeni?

Inovativnost promene odnosi se na nivo familijarnosti sa promenom, u smislu da li uvođenje novina dopušta održavanje ili zahteva modifikaciju i/ili eliminisanje dotadašnjih vrednosti i ponašanja. Takođe je merodavno i da li je još neka organizacija u okruženju imala slična iskusta. Ukoliko su vrednosti željene organizacione kulture već poznate iz prakse i iskustva nekih drugih organizacija, ili čak grupa u samoj organizaciji, menadžeri i zaposleni mogu usvojiti njihova stečena znanja. Česta pojava jeste pokušaj imitiranja u cilju što bržeg usvajanja nove kulture. Međutim, ukoliko se uvodi i kreira potpuno nova kultura, čitav personal organizacije ima veoma težak zadatak koji se sastoji u pronalaženju i kreiranju novih vrednosti, normi, ideologija, koje će činiti srž nove kulture.

Trajanje promene odnosi se na vremenski period i uloženi napor potreban za njeno sprovodenje, kao i na njenu stalnost. Generalno, sve radikalne promene organizacione kulture traju godinama. Ali, ipak postoje i situacije kada se promena sprovodi brže i urgentnije, kao što je to npr. slučaj u organizacijama koje imaju niske performanse ili izuzetno kompleksno okruženje.

Navedene četiri dimenzije promena su konceptualno drugačije pa kada se sagledava koliko novina će promena doneti, menadžeri obično posebnu pažnju posvećuju magnitudi i inovativnosti promene (obzirom da zajedno indikuju u kojoj meri promena ukazuje na razilaženje sa prethodnim stanjem). Ukoliko je magnituda promene visoka a inovativnost osrednja ili niska, menadžment mora razmišljati o promeni, dok visoka dimenzija inovativnosti usmerava na kreiranje potpuno nove kulture. U situaciji kada su obe dimenzije niske, menadžment može održavati postojeću organizacionu kulturu.

Ukoliko se kombinuju tri tipa promena i četiri dimenzije, može se videti da su upravo različite dimenzije ključni indikator tipa kulturološke promene.

Tabela 1. - Tipovi i dimenzije promene organizacione kulture

Tipovi promene organizacione kulture	Dimenzije promena
Revolucionarna promena	Obuhvat: visok Magnituda: visoka Inovativnost: promenljiva Trajanje: promenljivo
Promena na nivou organizacione jedinice	Obuhvat: nizak Magnituda: osrednja ka visokoj Inovativnost: promenljiva Trajanje: promenljivo
Postepene obimne promene	Obuhvat: visok Magnituda: umerena Inovativnost: umerena Trajanje: visoko

Kao što se iz tabele može videti, treći tip promene pokazuje najniži stepen diskontinuiteta – prekidanje sa starom kulturom dešava se u svim sferama organizacionog života ali je sa druge strane dimenzija magnitudo promene umerena. Takođe, ovaj tip promene tiče se celog personala organizacije. Obzirom da se oblikovanje kulture odigrava postepeno, kroz veliki broj promena u dužem vremenskom periodu, može se reći da je ovaj tip promene, bez obzira na dugotrajnsot, najlakši za sprovodenje.

3. PROCES PROMENE ORGANIZACIONE KULTURE

Iniciranje promene organizacione kulture najpodesnije je u momentima kada se javi neki očigledan problem u organizaciji ili pak okolnosti u okruženju koje promenu čine poželjnom. Po ocenjivanju da realna potreba za promenom postoji, menadžeri moraju biti veoma oprezni i uveriti kako zaposlene tako i ostale institucije iz okruženja da je prom-

ena opravdana. Pretpostavka da svi percipiraju da trenutno stanje treba menjati ne može se uzeti kao validna. Generalno, proponenti kulturološke promene često se nalaze u situaciji da dramatizuju određene okolnosti kako bi dobili poverenje i tako dalje lakše srađivali sa stakeholdersima tokom trajanja procesa. U ovakvim situacijama menadžeri organizacije često iznose i neke loše strane poslovanja, koje bi inače nerado otkrili, ili pak držali kao poslovnu tajnu. Praksa pokazuje da je najčešći pokretač promene eksterne prirode (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2005).

Promena se uvek sprovodi planski dok se kao njen glavni pokretač navodi potreba da se pravovremeno odgovori na nove izazove i mogućnosti koji se javljaju u eksternom okruženju. Takođe, promena može biti pokrenuta i anticipacijom da će se u budućem periodu uslovi poslovanja promeniti. Osnovni zadatak menadžmenta jeste modifikovanje šablonu ponašanja zaposlenih ali, sa druge strane, i podizanje nivoa sposobnosti organizacije da adekvatno odreaguje na promenu u okruženju.

Postoji veliki broj pristupa o načinu na koji treba upravljati promenom. Jedan od njih jeste potenciranje lidera kao inicijatora promene (Francesco, Gold, 2005). Međutim, česta tvrdnja jeste da pokretanje promene koje dolazi isključivo od strane top menadžmenta vrlo lako može doživeti neuspeh obzirom da su zaposleni na nižim nivoima hijerarhije u intenzivnom kontaktu sa potrošačima, pa stoga mnogo bolje upućeni u njihove potrebe (Burke, 2007). Neslaganja postoe i po pitanju koje komponente treba da podlegnu promeni – npr, da li će se viša efikasnost postići smanjivanjem ili povećanjem specijalizacije poslova, da li menadžment treba da investira u novu tehnologiju ili intenzivne treninge zaposlenih i sl.

U literaturi se može pronaći veliki broj teorija koje objašnjavaju proces promene organizacione kulture. Međutim, najveći broj njih potiče od Lewinovog modela promena u socijalnim sistemima. Originalno, model autora Lewina (Lewin, 1974) uključuje tri faze i to "odmrzavanje", "promenu" i "ponovno zamrzavanje", dok su u novijoj literaturi često spominju još dve faze, "dijagnoza" i obnavljanje" (Francesco, Gold, 2005).

4. KREIRANJE AMBIJENTA ZA SPROVOĐENJE PROMENE

Osnovni zadatak menadžmenta jeste da kreira optimističku klimu u organizaciji i promenu predstavi kao rešenje za postojeće probleme. Iako je kulturu veoma teško promeniti zaposleni moraju steći utisak da će svi uloženi napor rezultirati uspehom.

Konzistentnost i istrajnost menadžmenta predstavljaju esencijalne načine da se optimizam u vezi promene prenese na zaposlene.

Odgovor na pitanje koliko je organizaciona kultura podležna promenama nalazi se između ekstrema - nepromenljivosti i promenljivosti bez ikakvih teškoća. Neki analitičari tvrde da kulturu nikada nije moguće promeniti dovoljno oprezno i promišljeno. Prema ovoj hipotezi, kulture su isuviše "neuhvatljive" i prikrivene da bi njihovo menjanje bilo tako lako prognozirati i precizirati. Sa druge strane, postoje mišljenja da se organizacionom kulturom može lako manipulisati uz direktnе, namerne akcije menadžmenta. Obzirom da oba stanovišta predstavljaju krajnosti, može se reći da je realnost negde između njih (Schein, 2004). Stoga, opreznost ali i optimizam predstavljaju izvesnu garanciju u uspešnosti sprovođenja promene.

Promena je uvek bolje prihvaćena kada njeni proponenti imaju pozitivan, podržavajući stav. Ali sa druge strane, implikacije "fabrikovanja" okolnosti koje nalažu promenu mogu biti

veoma loše. Uvek je moguće kreirati krizu, međutim zaposlenima su takvi pokušaji obično vrlo transparentni pa stoga i uzaludni. Iz tog razloga lideri moraju biti dovoljno mudri i naći pravo vreme za promovisanje promene i dobijanje povređenja i podrške zaposlenih.

U procesu promene lideri ne treba da promovišu samo nove strategije, već i da kreiraju simbole, vrednosti, norme i sl., čime će zaposlene učiniti posvećenijim (Covey, Merrill, 2008). Međutim, obzirom da promena često rezultira različitim disfunkcionalnostima, opreznost menadžmenta u svakoj fazi promene nalaže se kao imperativ. Još jedan od razloga za opreznost jeste i otpor prema promeni. Njegovo pravilno razumevanje omogućiće pravovremeno smanjivanje istog i bolju perspektivu za uspeh.

Kao što je već pomenuto, jedan od vrlo važnih zadataka menadžmenta u fazi promene organizacione kulture jeste kreiranje i lansiranje simbola, rituala, jezika, priča, koji će uspeti da modifikuju kulturnoška shvatanja zaposlenih. Npr. menadžment veoma često pribegava manipulaciji simbolima, dok nekada i same aktivnosti koje preduzima, simbolički legitimizuju kulturnošku promenu. Modifikacije u okviru svakodnevnih aktivnosti, kao što su lokacija sastanka, prisustvo ili odsustvo top menadžmenta na istim, osoba koja vodi sastanak, tip pitanja i diskusije koja se vodi, veoma jasno mogu preneti poruku zaposlenima da se određene stvari u organizacionoj kulturi menjaju (Schein, 2004)). Takođe, ovaj način uvođenja u promenu veoma je lako voditi i kontrolisati.

Menjanje ili eliminisanje starih metafora, promovisanje novih mitova koji objašnjavaju razloge promene kulture, uvođenje novih ceremonija za zaposlene i sl., takođe mogu biti veoma efektivna sredstva u sprovođenju promene.

5. ULOGA LIDERA U KREIRANJU NOVE ORGANIZACIONE KULTURE

Jedna od najvažnijih osobina novih, inovativnih lidera, jeste sposobnost da uveri zaposlene da je najispravniji način funkcionisanja praćenje nove vizije. Zaposleni se nerado odriču stečene sigurnosti pa će stoga slediti samo lideri koji svojim ponašanjem odaju utisak samouverenosti, jake ličnosti snažnih ubeđenja, koji o novoj viziji pričaju elokventno, pa čak i sa malom dozom „drame“. U vreme promena, menadžeri stiču nova iskustva koja mogu pretočiti u neku vrstu filozofije koju će potom preneti i zaposlenima - „nikada nemojte prodati svoj integritet, on je jedina stvar koja se ne može kupiti, „kada se suočavate sa permanentnim problemom borite se protiv njega, nikada protiv drugih osoba“, „postoji mnoštvo načina za dostizanje određenog cilja, stoga, ne morate terati ljude da stvari rade na Vaš način“, „ukoliko ljudi žele da Vam kažu istinu, a ona ne rešava problem, nikada nemojte ubiti glasnika“ (House, Hanges, Javidan, Dorfman, 2004),.

Menadžeri koji pokušavaju da promene postojeću organizacionu kulturu, često moraju naći sistem da neke od njenih delova diskredituju i unište. Jedan od načina jeste da polako istisu dominantne osobe koje reprezentuju aspekte stare kulture. Njihovo uklanjanje ima kako simboličke tako i praktične konsekvenце. Kao prvo, članovima organizacije se vrlo jasno preonosi poruka da neke od starih vrednosti i normi više nisu prihvatljive. Na ovaj način pristalice promene, eliminisaće i potencijalni snažni izvor otpora prema promeni. Naravno, pomenuti način ponašanja povlači i mnoge opasnosti. Otpuštanje istaknutih menadžera, predstavnika stare kulture, može izazvati bes i ozlojađenost mnogih članova organizacije. Upravo zbog toga, novi lider mora objasniti zaposlenima da do otpuštanja nije došlo iz razloga osvete, već nesposobnosti uklapanja u novu menadžment filozofiju. Još jedan od

veoma dobrih načina koji obezbeđuju bolje prihvatanje nove kulture jeste i kreiranje novih kulturoloških formi koje kod zaposlenih bude sentimentalna osećanja. Npr. održavanje sastanaka u novim prostorijama, preuređivanje kancelarija, uvođenje radionica tokom kojih se raspravlja o problemima, kreiranje novih uniformi i sl., učiniće da se zaposleni osete ponosno, privrženo, timski orijentisano.

Sigurno je da lider ne može sam da kreira novu organizacionu kulturu. Za to mu je potrebna pomoć istomišljenika, koji će istim intenzitetom biti posvećeni novoj viziji. Građenje nove kulture sa menadžment personalom koji ima drugačije i/ili suprotne stavove, može dovesti do mešanja ideologija, stvaranja konfuzije kod zaposlenih, pa se na taj način šanse za stvaranjem jedinstvene, koherentne kulture samo smanjuju.

Studija koja je vršena u američkim preduzećima, ukazuje da postoje četiri osnovna stila karakteristična za menadžere koji napuštaju svoje pozicije(House, Hanges, Javidan, Dorfman, 2004).

To su tzv. "monarsi", koji nikada ne odlaze dobrovoljno, uz važeći moto "pre umreti u kancelariji nego biti smenjen", "generali" koji odlaze ali protiv svoje volje, planirajući stalno kako da se vrate na poziciju, "ambasadori" koji uvek ostaju u bliskim vezama sa organizacijom, uz često uplitanje u vidu davanja konsultantske pomoći i konačno, "guverneri", koji dobrovoljno odlaze i traže novo angažovanje u drugim organizacijama. Najznačajniji doprinos ove studije jeste što vezuje način odlaska menadžera/lidera i dalju efektivnost kulture organizacije. Neke organizacije su doslovce bile uništene borbom lidera da zadrži svoju poziciju, pa samim tim i očuva staru, već neefikasnu kulturu. Kao dobar primer mogu se navesti "monarsi" i "generalii", koji najviše ometaju proces kreiranja nove kulture i svojim otporom uništavaju i ono što su prethodno stvorili. Kao najjači uzrok njihovog otpora može se navesti potpuna identifikacija sa organizacijom. Njihov stav obično se bazira na ubeđenju da je postojeća kultura zaslužna za organizacioni uspeh. Što je uspeh jači i očiledniji, njihovo ubeđenje da postojeću kulturu ne treba menjati postaje sve jače. Rezultat navedene situacije uglavnom je menjanje kulture pod urgentnim uslovima, koje je sa druge strane bolno i dramatično za čitav personal. Suprotan primer su "guverneri" i "ambasadori".

Uvođenje nove kulture ili menjanje nekih od elementa nekada je neminovnost. Stoga, dobar lider uvek treba da prepozna situaciju, napusti svoju poziciju (ukoliko je potrebno) i sledbeniku je predal uz maksimalnu pomoć u fazi tranzicije.

6. OTPOR PREMA PROMENI ORGANIZACIONE KULTURE I NAČINI NJENOG SPREČAVANJA

Bez obzira na mogućnost pozitivnog ishoda promene, otpor, kao i sve njegove implicacije veoma su čest fenomen u organizacionoj praksi. Još sedamdesetih godina, autor Tofler pisao je o psihološkoj pojavi koju naziva "šokom od budućnosti". Ljudi se po prirodi boje promena - uvek postoje sumnja, nelagoda i strah da se novo stanje neće moći kontrolisati.

Analitičari koji se bave izučavanjem otpora prema promeni organizacione kulture došli su do zaključka da do istog može dovesti veliki broj faktora, lociranih kako na individualnom, tako i na grupnom, tj. organizacionom nivou.

Tabela 2. - Najčešći uzroci otpora prema promeni

Nivo individue	Organizacioni nivo
Strah od nepoznatog	Strah od promena u strukturi moći
Lični interes	Manjak poverenja u menadžment
Selektivnost	Različitost u percipiranju željenih ciljeva
Navike	Socijalni "nemiri"
Emotivna veza između zaposlenih	Limitiranost resursa
Potreba za sigurnošću	Interorganizacioni ugovori i odnosi

Sa druge strane, spremnost na promenu nekada je veoma niska pa je na različite načine treba podstaći i prevazići postojeći otpor. Prema autorima J. Kotter-u i L. Schlesinger-u, postoji šest osnovnih načina prevazilaženja otpora prema promeni (Cawsey, Deszca, 2007.); 1) Edukacija i kreiranje odanosti zaposlenih, 2) Participacija zaposlenih, 3) Pružanje podrške zaposlenima , 4) Pregovaranje i sporazum, 5) *Manipulisanje*, 6) *Implicitna i eksplisitna prinsipa*

Autori ističu da se svih šest navedenih metoda mogu koristiti u kombinaciji, ali da se prednost određenim daje shodno aktuelnom stanju, tj. problemu. Npr. promene koje imaju dugoročne implikacije i korenito menjaju kulturu, zahtevaju participaciju zaposlenih. Sa druge strane, postoje situacije u kojima je primena manipulacije ili prinude neophodna. Nekada lider mora biti u potpunosti "politički" sposoban da se izbori sa oponentima, kako bi, nekada neminovan proces promene, prošao bez ometanja.

7. ZAKLJUČAK

Autori zaključuju da proces promene nikada nije slučajan niti stihijski. On nastaje po jednom unapred utvrđenom i uređenom planu. Sposobnost menadžera XXI veka ogleda se upravo u veštinama koje će pokazati u procesu vođenja promena organizacione kulture. Organizacionu kulturu često nije lako promeniti pa samim tim i izazov postaje sve veći. Održavanje postojećeg stanja usled straha od promene ili bojazni koliko kompleksna ista može biti, organizaciju samo može unazaditi.

LITERATURA

- [1] Bennis, W., Spreitzer, G., Cummings, T. (2001), *The Future of Leadership: Todays Leadreship Thinkers Speak to Tomorrows Leaders*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [2] Burke, W.W. (2007), *Organization Change: Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, str.313.
- [3] Cawsey, T.F., Deszca, G. (2007), *Toolkit for Organizational Change*, Sage Publications, Thousand Oaks, Calif. , str. 286.
- [4] Covey, S., Merril, R. (2008), *The SPEED of Trust: The One Thing That Changes Everything*, Free Press, A Division of Simon&Schuster Inc., New York.

- [5] Deal, T., Kennedy, A. (2000), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading Mass: Adisson-Wesley, str. 588.
- [6] Francesco, A.M. and Gold, B.A. (2005), *International Organizational Behavior*, Upperr Saddle River, New Jersey, str. 284.
- [7] House, R., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, Thousand Oaks, Calif., str.284
- [8] Janićijević, N. (1997), *Organizaciona kultura – kolektivni um preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, str.279.
- [9] Lewin, K. (1974), *Field Theory in Social Science*, New York, Harper and Row.
- [10] Schein, E.H.(2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, str. 613.
- [11] Schermerhorn,J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (2005), *Organizational Behavior*, Willey&Sons, New York,str. 173.

KRIZNI MENADŽMENT-NOVA PARADIGMA ZA NOVO POSLOVANJE

Milan Janković¹, Nikolaj Ivannikov²

¹ Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: milan.jankovic@fbsp.edu.rs

² Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: nikolaj.ivannikov@fbsp.edu.rs

Apstrakt: Kompleksnost i složenost kriza, kao i njihova sve češća pojava u savremenim uslovima poslovanja uslovila je nastanak novog pristupa i načina reagovanja. Da bi kompanije sprečile pojavu kriza, bile spremne za njihov nastanak i minimizirale njihovo negativno dejstvo neophodno je adekvatno upravljanje u takvim situacijama. Kako se krize uglavnom javljaju iznenada i predstavljaju pretnje za poslovanje, od načina upravljanja krizom zavisi i ishod same krize, odnosno njene posledice. Krizni menadžment predstavlja novi način rešavanja problema kriza i poseban element sistema upravljanja kompanijama u savremenim uslovima poslovanja. Obuhvata sve faze životnog ciklusa krize: pred krizni, krizni i post krizni period. Njegov osnovni zadatak se ogleda u pripremi kompanija da spremno dočekaju i adekvatno reaguju u slučaju pojave krize. Kompanije koje imaju razvijen sistem kriznog menadžmenta mogu uspešno prebroditi krize i osigurati svoj opstanak.

Ključne reči: kriza, krizna situacija, nepredvidivost, krizni menadžment

1. UVOD

Savremeno poslovno okruženje donosi brojne izazove i probleme za poslovanje. Česte promene, brojna ograničenja, opasnosti i pretnje povećavaju rizik i neizvesnost. Sve je teže predvideti ishode poslovnih aktivnosti, reakcije konkurenata, kao i nastanak situacija i događaja u poslovnom okruženju i njihov uticaj na savremene kompanije. Sve veća složenost, dinamičnost, turbulentnost i nepredvidivost poslovnog okruženja uslovjavaju nastanak i primenu novih načina reagovanja i prilagođavanja datim uslovima.

U novim, izmenjenim uslovima poslovanja opstanak, rast i razvoj kompanija sve više zavisi od uspostavljanja aktivnog odnosa sa okruženjem. To znači da su one prinuđene da upoznaju okruženje u kojem posluju, prepoznaju šanse i opasnosti i, u zavisnosti od sopstvenih mogućnosti, odnosno jakih i slabih strana, nastoje da okruženje prilagode sebi.

CRISIS MANAGEMENT-NEW PARADIGM FOR NEW BUSINESS

Milan Jankovic¹, Nikolaj Ivannikov²

¹*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: milan.jankovic@fpsp.edu.rs*

²*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: nikolaj.ivannikov@fpsp.edu.rs*

Abstract: *The complexity of the crisis, as well as its increasingly frequent phenomenon in the modern business conditions caused the emergence of new approaches and ways of reacting. In order to prevent the emergence of the crisis, to be ready for their development and to minimize their negative effects it is necessary for the company to adequately manage in such situations. As crises generally occur suddenly and present threat to the business, from the way of crisis management depend the outcome of the crisis itself, or its consequences. Crisis management is a new way of dealing with crises and a special element of the system management for companies in the modern business environment. It covers all stages of the life cycle of crisis: cycle before the crisis, crisis period and post-crisis period. Its main task is reflected in the preparation of the company to be ready to greet and respond appropriately in the case of crisis. Companies that have developed a system of crisis management can successfully overcome the crisis and ensure its survival.*

Keywords: *crisis, crisis situations, unpredictability, crisis management*

Od usklađenosti odnosa između kompanija i okruženja može zavisiti i njihov opstanak. Međutim, kako je savremeno poslovno okruženje neprestano podložno izmenama, kompleksno i nepredvedivo, to dovodi do toga da kompanije sve više postaju ranjive, izložene različitim rizicima i sve je manja mogućnost kontrole događaja u okruženju. Kao posledica takvog stanja, bez obzira na veličinu, snagu ili delatnost kojom se bave, kompanije postaju podložne dejstvu kriza, koje mogu nastati iznenada i ostaviti negativne posledice po poslovanje, ugroziti budući rast i razvoj i performanse, ali i dovesti u pitanje sam opstanak kompanija.

Za krize se može reći da uglavnom predstavljaju iznenadne i nepredviđene pojave, koje mogu biti izazov i šansa za unapređenje i razvoj poslovanja, ali i ozbiljno ugroziti poslovanje i dovesti do niza negativnih posledica. U savremenim uslovima poslovanja krize postaju neizbežna i uobičajena pojava tokom životnog ciklusa svake kompanije. Gotovo da nema kompanije koja se bar jednom nije suočila sa krizom. Po svojoj prirodi, krize predstavljaju vanredna, neželjena stanja, jer dovode do odstupanja od normalnog funkcionisanja kompanija. Mogu nastati kao posledica dejstva „više sile“, ali i kao rezultat pogrešnih odluka u datim uslovima poslovanja. U uslovima krize dolaze do izražaja sve slabosti kompanija i nastupa vanredno stanje koje zahteva brzo reagovanje kako bi se izbegle moguće negativne posledice i obezbedio kontinuitet poslovanja. Samim tim, uspešnost kompanija da prebrode krizu i vrate se u stanje normalnog funkcionisanja zavisi od njihove spremnosti i pripremljenosti da reaguju u takvim situacijama.

Uspešne kompanije u krizama vide izazov i prepoznaju šanse za određene promene, otklanjanje nedostataka i unapređenje poslovanja. One su unapred pripremljene za krizne situacije i imaju strategije koje im omogućavaju da na vreme prepoznaju krize i otklone ili ublaže njihove negativne posledice. Po pravilu, kod ovakvih kompanija krize se mnogo ređe javljaju, kraće traju i ostavljaju mnogo manje posledica, nego kod kompanija koje nisu pripremljene za reagovanje u kriznim situacijama. To sve ukazuje na značaj adekvatnog upravljanja krizama u savremenim uslovima poslovanja.

Novi uslovi poslovanja, neprestane promene i sve češća pojava kriza u poslovnom okruženju nameću potrebu uspostavljanja sistema križnog menadžmenta kao posebnog elementa upravljanja poslovanjem savremenih kompanija. Kompleksnost i složenost križnih situacija zahteva adekvatnu pripremu, identifikovanje i blagovremeno reagovanje u cilju obezbeđenja kontinuiteta poslovanja i opstanka. Kriza se može pojaviti u velikom broju oblika, imati različite uzroke i zahvatiti različite oblasti poslovanja. Bez obzira na sve, najvažnije je biti pripremljen i adekvatno i blagovremeno reagovati na križnu situaciju. U tome se ogleda osnovna uloga i značaj križnog menadžmenta u savremenim uslovima poslovanja. I upravo predmet ovog rada biće križni menadžment kao jedan od novih elemenata poslovanja savremenih kompanija.

1. POJMOVNO ODREĐENJE I PRIRODA KRIZA

Razvojem ljudskog društva krize postaju neminovna i nezbežna pojava u svakodnevnom životu pojedinaca i kompanija. Kako dovode do odstupanja od nekog uobičajenog poretku i normalnog načina funkcionisanja, zahtevaju posebnu pažnju, odnosno pronalaženje adekvatnog odgovora u cilju otklanjanja mogućih negativnih posledica. Od načina upravljanja križom, zavisiće i sam ishod krize, odnosno njene posledice.

Da bismo adekvatno razumeli pojam, prirodu i značaj kriznog menadžmenta potrebno je, najpre, objasniti pojam i prirodu kriza. Pojam kriza se može koristiti u različitom kontekstu i može se posmatrati iz različitih aspekata: lični, socijalni, psihološki, ekonomski, finansijski i sl. Međutim, bez obzira iz kog aspekta se posmatra, kriza uglavnom ima negativnu konotaciju, što ne mora uvek da bude slučaj.

Sam pojam krize vodi poreklo iz grčkog jezika i u prevodu označava „presudu” ili „odluku”. U suštini, kriza se može definisati kao poseban trenutak, odnosno faza u razvoju određene pojave ili stvari koja može dovesti do preokreta u dosadašnjem toku kretanja i, samim tim, presudno uticati na dalji pozitivan ili negativan pravac razvoja. Po svojoj prirodi, kriza predstavlja negativan, nepredviđeni događaj, koji može nastati kao posledica dešavanja u okruženju, ali i nagomilanih internih problema i slabosti. U prilog tome govori i sledeća definicija krize: „Kriза је непријатан догађај, који поставља изазов за доносиоце одлука, искомава их да поступају у условима угрожавања, временске стиске и непремноти.“ (Kešetović, 2008) Samim tim, kriza se može se odnositi na sve nepredviđene, vanredne situacije u kojima postoji poremećaj u normalnom funkcionisanju i koje zahtevaju brzo reagovanje u kratkom i ograničenom vremenskom periodu i stanju stresa.

Krise se uvek dešavaju iznenada i predstavljaju pretnju za očuvanje kontinuiteta poslovanja, ostvarenje ciljeva, pa i opstanak kompanija. Za njih se može reći da su „upozoravajuće situacije koje prete da eskaliraju po intenzitetu, potpadnu pod nadzor medija ili vlade, koje ometaju normalno poslovanje, dovode u opasnost imidž organizacije i nanose štetu finansijskim rezultatima kompanije.” (Vilkoks, Kameron, Olt, Ejdži, 2006) Krize i krizne situacije su neminovni pratičac poslovanja svake kompanije. „Krizna situacija predstavlja jedan neobičan događaj ili seriju događaja koji utiču loše na integritet proizvoda, reputaciju ili finansijsku stabilnost organizacije, na zdravlje ili raspoloženje zaposlenih, na zajednicu ili društvo uopšte.“ (White, Mazur, 1996) Sve to ukazuje da kriza predstavlja pretnju i opasnost i može izazvati brojne negativne posledice na poslovanje kompanija.

Može se zaključiti da postoji veliki broj definicija kriza i kriznih situacija. Međutim, bez obzira na način na koji definišemo krize, neminovno je da su one stalni pratičac poslovanja kompanija i da, iako nepredvidive, one nisu i neočekivane, jer uvek postoji verovatnoća i rizik da će se desiti, samo nije izvesno kada. Savremeni uslovi poslovanja, neprestane promene u okruženju, razvoj tehnike i tehnologije i sl. dovode do sve češće pojave kriza, koje su sve intenzivnije i složenije. Sama priroda modernih kriza dovodi do toga da uobičajeni načini rešavanja postaju sve više neefikasni i nisu u mogućnosti da daju adekvatan odgovor, izvrše neophodne promene u dosadašnjem načinu poslovanja i krize pretvore u šanse.

Krise se obično javljaju kao rezultat nagomilanih slabosti i problema u dosadašnjem načinu funkcionisanja i predstavljaju signal da je neophodno izvršiti određene promene. Međutim, krize nisu „samo signal za promene, već i neminovni faktor rekonstrukcije prethodnog načina funkcionisanja sistema, podsticaj za temeljnu rekonstrukciju sistema i ubrzanje tehnološkog progresa.“ (Đukić, 2010) Samim tim, krize ne donose samo opasnosti i pretnje za poslovanje kompanije, već predstavljaju izazov i pružaju veliki broj šansi i mogućnosti za razvoj i unapređenje poslovanja. Da bi se otklonile ili barem ublažile negativne posledice krize i kriza preokrenula u sopstvenu korist, neophodno je na vreme prepoznati simptome i nastanak krize, upoznati i razumeti krizu i njene uzroke i reagovati na adekvatan način. Jer „od načina upravljanja kriznom situacijom i kriznim komuniciranjem zavisi u kojoj će meri poslovni sistem imati negativne posledice, kao i da li će za menadžere kriza biti samo

opasnost ili će je iskoristiti kao povoljnu priliku." (Janjić, Milosavljević, Janjić, 2010)

Zbog kompleksne prirode kriza koje se javljaju u savremenim uslovima poslovanja neophodan je brz i adekvatan odgovor, kao i novi pristup u rešavanju problema, koji zahteva multidisciplinarna znanja, posedovanje različitih veština, uključenost većeg broja dobro obučenih ljudi i njihovu dobru organizaciju i koordinaciju u radu, kako bi se uspešno rešio problem krize i negativne posledice svele na najmanju moguću meru. Za uspešno rešavanje krize neophodno je dobro upravljanje krizom koje ima za cilj ne samo da krizu stavi pod kontrolu i minimizira moguću štetu za ugled i imidž kompanije, već i da pronađe načine da prepozna i iskoristi šanse i mogućnosti koje se mogu pojaviti u kriznim situacijama. Kako su u savremenim uslovima krize postale neminovna pojava, za koje nije izvesno ni kada će se tačno javiti, ni kojeg će biti intenziteta, ni koliko će tačno trajati, ni kakve će imati posledice, sve više dolazi do razvoja i primene jednog novog pristupa u rešavanju kriza, odnosno nove funkcije menadžmenta savremenih kompanija. Jer, od toga koliko su kompanije pripremljene za krizne situacije može zavisiti i njihov opstanak.

2. KRIZNI MENADŽMENT - NOVO REŠENJE ZA KRIZNE SITUACIJE

Uporedo sa pojavom i razvojem kriza dolazilo je do razvoja koncepata i pristupa njihovog rešavanja. Kako se menjala priroda kriza, menjali su se i načini, metodi i alati njihovog upravljanja. Međutim, do pojave kriznog menadžmenta, kao jedne uokvirene naučno-teorijske discipline i upravljačke funkcije dolazi tek u drugoj polovini dvadesetog veka. Smatra se da je ovaj pojam prvi upotrebio američki predsednik Dž. F. Kenedi u toku Kubanske krize 1962. godine u namjeri da istakne napore američke administracije u rešavanju jedne ozbiljne, vanredne situacije. (Rujan, 2010)

Krizni menadžment predstavlja jednu novu funkciju u okviru menadžmenta savremenih kompanija, odnosno poseban element upravljačkog sistema koji je usmeren ka rešavanju kriza i kriznih situacija. Može se definisati kao „aktivnost koja je neophodna za savladavanje situacija koje ugrožavaju egzistenciju preduzeća.” (Senić, 1996) Osim toga, krizni menadžment je poseban oblik upravljanja koji je usmeren na rešavanje takvih pojava i situacija koje bi mogle da ugroze kontinuitet poslovanja, pa i sam opstanak kompanija. Kako je usmeren ka opasnim i vanrednim situacijama, podrazumeva primenu velikog broja veština, znanja i tehnika, koje su neophodne za identifikovanje, procenu, razumevanje i suočavanje sa takvim situacijama.

Neki autori krizni menadžment posmatraju kao „nauku, koja ima za cilj da unapred predvidi i zaštići čoveka od mogućih opasnosti, a ako se one dese, da uspešno organizuje pravilno rukovođenje resursima kako bi izvršili brzu sanaciju, kao i da obezbedi mehanizam da se one ne ponove.” (Đukić, 2010) Međutim, krizni menadžment je i više od same nauke. On je umetnost donošenja odluka i postupanja u neizvesnim, iznenadnim i nepredvidivim situacijama u cilju sprečavanja ili ublažavanja negativnih posledica.

Zbog same prirode krize, koja predstavlja pretnju za kompanije, nastaje iznenada i nema predvidivi ishod, potrebno je hitno reagovanje i donošenje odluka. Samim tim, osnovni zadatak kriznog menadžmenta se sastoji u brzom i blagovremenom donošenju odluka i reagovanju na krizu i kriznu situaciju kako bi se sprečio dalji gubitak resursa, obezbedio kontinuitet poslovanja, sprečile ili ublažile eventualne štete i omogućio što brži oporavak i povratak u normalno stanje.

Krizni menadžment nije vezan za neku određenu organizaciju ili delatnost. On predstavlja univerzalnu upravljačku funkciju i pristup koji se može primeniti u svim organizacijama bez obzira na njihovu veličinu, delatnost kojom se bave, organizacionu strukturu, tržišta na kojima posluju i sl. Odnosi se na sve faze životnog ciklusa krize i omogućava kompanijama da predvide pojavu krize, pripreme strategije i načine reagovanja za različite krizne situacije, sagledaju sopstvene mogućnosti i slabosti, ublaže posledice krize i omoguće nastavak poslovanja. To potvrđuje i sledeća definicija po kojoj se „krizni menadžment može odrediti kao skup funkcija ili procesa koji imaju za cilj da identifikuju, izuče i predvide moguće krizne situacije i uspostave posebne načine koje će organizaciji omogućiti da spreči krizu ili da se sa njom izbori i da je prevaziđe uz minimiziranje njenih posledica i što brži povratak u normalno stanje.“ (Drobnjak, 2015) Samim tim, krizni menadžment obuhvata sve aktivnosti koje su neophodne za: prevenciju, pripremu, ublažavanje negativnih posledica, oporavak od kriznih situacija i povratak u stanje normalnog poslovanja. Kompanije koje imaju razvijen sistem kriznog menadžmenta su unapred pripremljene za krize i krizne situacije. On im omogućava da na vreme predvide pojavu krize, da se odbrane od nje, adekvatno reaguju i spreče eventualne negativne posledice. To znači da krizni menadžment predstavlja neprekidni proces i da aktivnosti kriznog menadžmenta započinju i pre pojave same krize i traju i nakon završetka krize. On omogućava kompanijama ne samo da pronađu adekvatan odgovor na krizu, već i da budu proaktivne, odnosno da predvide mogućnost pojave i spreče da se krize dogode.

Postoje dve vrste kriznog menadžmenta, i to: aktivni i reaktivni. (Gleaser, 2006) Aktivni krizni menadžment obuhvata niz mera i aktivnosti koje su usmerene na sprečavanje pojave krize. On predstavlja preventivno upravljanje krizama i ima za cilj da kompanije pripremi za pravovremeno identifikovanje prisutne latentne krize, ali i sprečavanje pojave neke buduće krize. Nasuprot aktivnom, reaktivni krizni menadžment je usmeren na srušivanje krize koja se pojavila, kao i minimiziranje i ublažavanje njenih posledica. Po svojoj prirodi, reaktivni krizni menadžment ima pasivni karakter, jer se odnosi na reagovanje na neku već nastalu krizu. Prema načinu reagovanja na krizu, možemo razlikovati repulzivni i likvidativni krizni menadžment. Repulzivni se odnosi ne primenu mera koje imaju za cilj obezbeđenje opstanka, dok se likvidativni primenjuje u situacijama kada je dejstvo krize tolikog intenziteta da je ugrožen dalji opstanak, pa je jedino rešenje likvidacija kompanije.

Kompanije u uslovima krize imaju mogućnost izbora da se na vreme pripreme, predvide krizu i da pokušaju da spreče njen nastanak ili da pasivno čekaju da se kriza dogodi i da tek onda traže načine kako da izađu iz krizne situacije. Međutim, pasivne i nespremne kompanije nemaju velikih šansi za uspeh. Ukoliko se ne prilagođavaju promenama u okruženju, ne prate zahteve tržišta i aktivnosti konkurenata i nespremne dočekuju krize, nisu u mogućnosti da obezbede kontinuitet poslovanja, a i sam opstanak im se dovodi u pitanje. Krize za savremene kompanije predstavljaju određenu vrstu izazova. Najpre je potrebno na vreme predvideti da će se kriza dogoditi i preduprediti njen nastanak. Ukoliko do krize ipak dođe, treba unapred biti pripremljen za njen nastanak, na vreme prepoznati krizu i preokrenuti je u sopstvenu korist. Kriza za mnoge kompanije može predstavljati signal za promene i preokret u poslovanju, pa u takvim situacijama krizni menadžment pomaže da se iskoriste uočene šanse i mogućnosti, izvrše neophodne promene, stekne konkurentска prednost i poboljša poziciju na tržištu. Samim tim, kompanije koje imaju razvijen sistem kriznog menadžmenta mogu uspešno prebroditi krize i osigurati svoj opstanak.

3. PRIMENA KRIZNOG MENADŽMENTA

Efikasan krizni menadžment treba da obuhvati sve faze životnog ciklusa krize: pred krizni period, krizni period i post krizni period. Samim tim, možemo razlikovati i tri faze kriznog menadžmenta: pre krize, u toku krize i posle krize. (Novak, 2006) Kao i svaki menadžment i krizni menadžment obuhvata sledeće aktivnosti: planiranje, organizovanje, vodenje i kontrola. Krizni menadžment je u stvari poseban element menadžment sistema koji se primenjuje u kriznim situacijama. Dobro postavljen krizni menadžment obuhvata aktivnosti koje su usmerene na: sprečavanje pojave krize, pripremu kompanije za krizne situacije (planiranje), reagovanje u uslovima krize, oporavak od dejstva krize, povratak kompanije u normalno stanje (završetak krize), učenje iz iskustva (procene, donošenje zaključaka, predloga mera i sl.) (Avakumović, Avakumović, Milinković, 2010)

U okviru pred krizne faze osnovni cilj je da se predvidi moguća pojava, smanji neizvesnost i primenom preventivnih mera spreči nastanak i ublaži dejstvo krize. Vrši se analiza i istraživanje internog i eksternog okruženja, kao i sopstvenih jakih i slabih strana kako bi se identifikovao, procenio i kvantifikovao rizik i verovatnoća pojave krize, njen intenzitet i potencijalno dejstvo na kompaniju. U okviru ove faze priprema se plan delovanja u uslovima krize, što predstavlja najbitniji elemenat kriznog menadžmenta i ukazuje na to u kojoj meri su kompanije pripremljene za krizu i kriznu situaciju. Plan kriznog menadžmenta predstavlja kritičan faktor uspeha kompanije u borbi protiv krize i njegov zadatak je da smanji neizvesnost i poboljša poziciju kompanije u borbi sa nepredviđenim, negativnim situacijama i događajima u budućnosti. U njemu su sadržane sve aktivnosti koje treba preduzeti u slučaju da dođe do krize, nosioci tih aktivnosti, kao i resursi neophodni za sprovođenje plana.

U toku kriznog perioda osnovni zadatak kriznog menadžmenta je da pomogne kompanijama da adekvatno odgovore na krize kako bi se ublažilo njihovo negativno dejstvo i obezbedio kontinuitet poslovanja. Kada nastupi kriza, neophodno je brzo donositi odluke i reagovati, jer kriza predstavlja ozbiljnu pretnju po poslovanje kompanije i uvek donosi neizvesnost. U toku krize neophodno je najpre identifikovati krizu, njene simptome i uzroke, utvrditi svopstvene jake i slabe strane, a zatim pripremiti mere i strategije za izlazak iz stanja krize. Osnovna pažnja se usmerava na uzroke krize, u cilju suszbijanja i minimiziranja njihovog negativnog dejstva. Nakon identifikacije same krize potrebno je suočiti se sa njom, odnosno reagovati na krizu, jer izbegavanje i negiranje problema može dovesti do sve većeg ispoljavanja negativnog dejstva krize i ugroziti opstanak kompanije. Strategija reagovanja kompanije na nastalu krizu će zavisiti od procene jakih i slabih strana, raspoloživosti resursa, kao i procenjenih sposobnosti i mogućnosti kompanije za opstanak i obezbeđenje nastavka poslovanja nakon izlaska iz krize.

Kada dejstvo krize počne da slabi, kompanija ulazi u finalnu fazu životnog ciklusa krize-post krizni period. U ovoj fazi više ne postoji rizik za poslovanje kompanije, a kompanija se vraća u stanje normalnog poslovanja, pa kriza više nije u centru pažnje menadžera. Krizni menadžment je fokusiran na aktivnosti koje imaju za cilj donošenje i primenu mera za oporavak od krize, kao i povraćaj poverenja i kredibiliteta kompanija u javnosti. Mere za oporavak od krize zavise od rezultata dejstva krize i stanja u kojem se kompanija nalazi nakon dejstva krize i imaju za cilj da kompanije vrate u normalno stanje funkcionisanja nakon završetka krize. U okviru post krizne faze kompanije traže načine kako da se bolje pripreme za buduće krize na osnovu iskustava stečenih u toku krize. U cilju poboljšanja per-

formansi i bolje pripreme za naredne krize potrebno je da kompanije uče iz krize, a krizni menadžment da primenjuje stečena znanja i iskustva kako bi se procenio dosadašnji način rešavanja kriza i predložile neophodne izmene procedura i mera za krizne situacije. To će doprineti unapređenju sistema križnog menadžmenta, sprečiti ponavljanje grešaka i minimizirati negativno dejstvo budućih kriza.

4. ZAKLJUČAK

Kompleksnost, složenost, turbulentnost okruženja i stalne promene dovode do novih izazova i problema za savremene kompanije. U novim uslovima poslovanja krize postaju sve češće i intenzivnija pojava. Dosadašnji pristupi i načini postupanja u takvim situacijama su sve manje u mogućnosti da reše nagomilane probleme i pomognu kompanijama da se suoče sa izazovima i pretnje pretvore u šanse. Sve to uslovjava nastanak i primenu novih pristupa i metoda. Jedan od njih je i krizni menadžment.

Krizni menadžment predstavlja novi način upravljanja i novo rešenje koje se primenjuje u uslovima kriza i križnih situacija, koje karakteriše prisustvo pretnje za poslovanje, neizvesnost i nepredvidivost mogućih ishoda, kao i potreba brzog reagovanja i donošenja odluka. Kao poseban element upravljačkog sistema savremenih kompanija, krizni menadžment obuhvata niz aktivnosti koje imaju zadatak da predvide i spreče pojavu krize ili bar ublaže njeno negativno dejstvo. Njegova osnovna uloga je da pripremi kompanije za krizne situacije i stvari uslove za njihovo adekvatno reagovanje. Kompanije koje imaju razvijen sistem križnog menadžmenta spremne dočekuju krize i u mogućnosti su da obezbede kontinuitet poslovanja i opstanak u periodu krize, ali i nakon završetka krize.

Za uspešno upravljanje križom i križnim situacijama neophodan je proaktivn stav prema krizi. To znači da kompanije ne smeju ignorisati krize, negirati njihovo prisustvo i posmatrati ih kao pojavu koja se njih ne tiče i neće ih nikada zadesiti. Krizom se mora upravljati i u svakom trenutku biti spremna za suočavanje sa njom. I upravo, krizni menadžment kompanijama omogućava da adekvatno reaguju u svim periodima životnog ciklusa krize: pre pojave krize, u toku krize i nakon krize. On obuhvata faze: prevencije, identifikacije, reagovanja, oporavka i učenja iz križnih situacija. Samim tim, osnovna svrha njegovog postojanja je da kompanijama omogući da se spremne suoče sa križom, da što bezbednije i sa minimalnim posledicama iziću iz stanja krize, oporave se i nastave poslovanje. Bez razvijenog sistema križnog menadžmenta u uslovima kriza može biti ugrožen i sam opstanak kompanija. Zato, savremene kompanije moraju biti svesne da krize predstavljaju stalnu pretnju po njihovo poslovanje i da bez razvijenog sistema križnog menadžmenta i adekvatne strategije one postaju ranjive i direktno izložene dejstvu kriza sa mogućim fatalnim posledicama.

LITERATURA

- [1] Avakumović, Č., Avakumović, J., Milinković, S., (2010), *Krizni menadžment u poslovno proizvodnim sistemima*, Međunarodna naučna konferencija, Kruševac, str. 382-386.

- [2] Drobnjak, S., (2015), *Uticaj fleksibilnosti i reaktivnosti preduzeća na efikasnost i efektivnost kriznog menadžmenta*, doktorska disertacija, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
- [3] Đukić, J., (2010), *Krizni menadžment događaja u turizmu*, master rad, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [4] Đukić, P., (2010), *Globalna i nacionalana ekonomska kriza-izazov za reforme i održivi rast ekonomije*, Škola biznisa br.1/2010
- [5] Glaesser, D., (2006), *Crisis Management in the Tourism Industry*, 2nd edition, Elsevier, Amsterdam
- [6] Janjić, S., Milosavljević, G., Janjić, D., (2010), *Aktivnosti menadžmenta poslovnog sistema u kriznim situacijama*, Međunarodna naučna konferencija, Kruševac, str.410-414.
- [7] Novak, B., (2006), *Krizno komuniciranje i upravljanje okolnostima*, Magazin „Marketing-up“ br.24, Zagreb
- [8] Kešetović, Ž., (2008), *Krizni menadžment*, Fakultet za bezbednost, Službeni Glasnik, Beograd
- [9] Rujan, Z., (2010), *Delovanje menadžmenta u kriznim situacijama*, Međunarodna naučna konferencija, Kruševac, str.465-470.
- [10] Senić, R., (1996), *Krizni menadžment*, BMG, Beograd
- [11] Vilkoks, D., Kameron, G., Olt, F., Ejdži, V., (2006), *Odnosi s javnošću: strategije i taktike*, Ekonomski fakultet, Beograd
- [12] White, J., Mazur, L., (1996), *Strategic communications management: Making public relations work*, Addison-Wesley, Harlow

PRAVNI I EKONOMSKI PROBLEMI ZEMALJA U TRANZICIJI

Milan Janković

*Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd,
SRBIJA, e-mail: milan.jankovic@fbsp.edu.rs*

Apstrakt: Kraj osamdesetih godina je definitivno označio i kraj socijalizma, te su se mnoge zemlje opredelile za tranziciju iz socijalizma u kapitalizam, odnosno iz planske u tržišnu ekonomiju. Tranzicija i izgradnja tržišnog sistema se u to vreme činila kao jedino rešenje za ekonomski oporavak ovih zemalja i smanjenje jaza u odnosu na razvijene zemlje tržišne ekonomije. Tranzicija je bila veoma bolno i teško iskustvo za zemlje koje su se za nju opredelile. Kako tranzicija nije imala alternativu, postojao je problem izbora između dva pristupa tranzicije: „šok terapija“ i gradualistički, od čega su zavisili brzina i rezultati tranzicionog procesa. Nasuprot očekivanjima, tranzicija je donela dosta problema za zemlje u tranziciji i to kako ekonomskih, tako i pravnih. Pokazalo se da tranzicione reforme nisu uspele da reše fundamentalne probleme socijalističkih sistema.

Ključne reči: tranzicija, zemlje u tranziciji, reforme, tržišna ekonomija, ekonomski rast

1. UVOD

Zemlje u tranziciji su zemlje koje su se krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina opredelile za prelazak iz socijalizma u kapitalizam, odnosno iz planske u tržišnu ekonomiju. U tom periodu ideja o prelasku sa sistema centralnog planiranja na sistem slobodnog, deregulisanog tržišta je izgledala posebno privlačna i činila se kao jedini izlaz za nagomilane probleme, povećanje bogatstva i podizanje životnog standarda građana. Smatralo se da je sistem socijalističke države bio neuspešan i da je došlo vreme za sprovođenje reformi i uvođenje novog sistema koji bi stvorio uslove za nesmetano funkcionisanje tržišta. Prelazak na tržišni sistem se činio neizbežan i jedino rešenje za ekonomski oporavak ovih zemalja. Tranzicioni proces se u tim zemljama u velikoj meri odvijao na sličan način i zasnivao se na nizu institucionalnih, ekonomskih, političkih, pravnih i socijalnih reformi, koje su imale za cilj izgradnju institucija tržišne ekonomije, slobodu funkcionisanja tržišta sa što manje uplitanja države, dominaciju privatnog vlasništva, razvoj demokratije, vladavine prava, socijalne sigurnosti i sl. Kako se smatra da je državno vlasništvo neefikasno, promoviše se privatizacija preduzeća, a u nekim slučajevima i zemljišta i razvoj prava zasnovanih na

LEGAL AND ECONOMIC PROBLEMS OF THE COUNTRIES IN TRANSITION

Milan Jankovic

*Faculty of Business Studies and Law, University "Union - Nikola Tesla", Belgrade,
SERBIA, e-mail: milan.jankovic@fpsp.edu.rs*

Abstract: *The end of the 80s is definitely marked by the end of socialism, and many countries have opted for the transition from socialism to capitalism, or from a planned to a market economy. Transition and construction market system at the time seemed like the only solution to the economic recovery of these countries and reducing of the gap with the developed countries of market economy. The transition was very painful and difficult experience for the countries which opted for it. As the transition had no alternative, there was the problem of choosing between two approaches to transition:,, shock therapy "and gradual approach, on which the speed and results of the transition process depended on. Contrary to the expectations, the transition has brought a lot of problems for countries in transition and to both economic and legal. It turned out that transition reforms have failed to resolve the fundamental problems of the socialist systems.*

Keywords: *Transition, countries in transition, reform, market economy, economic growth*

privatnoj svojini, povlačenje države iz mnogih oblasti ekonomije, uvođenje slobode u poslovanju preduzeća, spoljne trgovine i konvertibilnosti valuta. Ukratko, reforme u zemljama u tranziciji imale su za cilj uvođenje institucija i principa funkcionisanja tržišne ekonomije.

Pretpostavilo se da će tranzicija i privatizacija podstići rast proizvodnje, tehničko-tehnološki razvoj i doprineni rešavanju problema, stabilizaciji i ekonomskom oporavku zemalja u tranziciji. Međutim, ispostavilo se da privatizacija nije dovela do stvaranja pravih vlasnika, koji su zainteresovani za dugoročno efektivno korišćenje imovine, već do njihovog bogaćenja u kratkom roku na štetu preduzeća i zaposlenih. Osim toga, neplanska privatizacija velikog obima, naglo otvaranje tržišta, liberalizacija bankarskog sektora bez odgovarajućih reformi i adekvatnog restrukturiranja preduzeća dovele do toga da se većina ovih zemalja danas nalazi u fazi stagnacije, pritisnute brojnim problemima. Kako nije postojao neki jedinstveni i opšteprihvaćeni metod i način za njeno sprovođenje u praksi, tranzicija je predstavljala jedan vid eksperimenta sa neizvesnim rezultatima. Osim toga, ona je sama po sebi bila i test shvatanja kapitalističkog sistema. Iako je glavni cilj tranzicije u kapitalizam bio otklanjanje svih neefikasnosti socijalističkog sistema, nasleđeni fundamentalni problemi socijalističkih privreda nisu mogli biti rešeni i to, pre svega, zbog pogrešnog shvatanja i pojednostavljenje slike načina funkcionisanja tržišnih ekonomija. I upravo, osnovna pažnja u ovom radu biće posvećena problemima sa kojima se danas suočavaju zemlje u tranziciji.

2. OSNOVNI KONCEPT I STRATEGIJE REFORMI ZEMALJA U TRANZICIJI

Tranzicija iz centralno planskog sistema u novi tržišni sistem se zasnivala na značajnim sistemskim izmenama u svim sferama. Uvođenje reformi u političku, ekonomsku, pravnu, socijalnu i institucionalnu infrastrukturu je bila bitan preduslov za uspešno i efikasno uvođenje kapitalističkog sistema. Ove izmene su, između ostalog, podrazumevale: liberalizaciju cena roba i usluga, smanjivanje subvencija, uvođenje konkurenčije u industrije koje su u prethodnom sistemu bile zaštićene, restrukturiranje i privatizaciju preduzeća u državnom vlasništvu, smanjenje broja zaposlenih u javnim preduzećima, kao i druge izmene koje su bile neophodne da bi se obezbedilo slobodno funkcionisanje tržišta i uklonio državni nadzor. Tranzicioni proces od centralno planskih ka tržišnim sistemima je bio veoma bolan i težak proces za mnoge zemlje koje su se za njega opredelile. Kako nije postojao određen mehanizam i način sprovođenja tranzicije, sa jasno definisanim principima i pravcima kretanja, zemlje u tranziciji su se součile sa neizvesnošću njegovog ishoda. Međutim, uprkos tome, tranzicija je za socijalističke zemlje bila neizbežan proces i jedini način za njihov ekonomski oporavak i razvoj. Tranzicija nije imala alternativu, samo je postojao problem definisanja mehanizama i načina njenog sprovođenja. Od načina rešavanja ovog problema, zavisio je i sam ishod tranzicije, odnosno da li će ona biti uspešna, na koji način će biti sprovedena i sa kakvim posledicama. Pri tome, treba imati u vidu da različiti ekonomski, socijalni, politički i demografski faktori, kao i dostignut stepen razvoja mogu imati značajan uticaj na sam tok, brzinu i rezultate tranzicionog procesa.

Osnovni fokus strategija zemalja u tranziciji je postizanje makroekonomske stabilizacije uz mikroekonomsko restrukturiranje, institucionalne, pravne i političke reforme. Reforme su bile neizbežne i potrebne kako bi se rešili nagomilani problemi socijalističkih zemalja i obezbedio rast i razvoj po modelu razvijenih kapitalističkih zemalja EU i SAD. Glavni problem je bio izbor načina na koji će se izvršiti tranzicija. U to vreme izdvajala su se

dva osnovna koncepta sproveđenja reformi: „veliki prasak” ili „šok terapija” i gradualistički, odnosno postepeni pristup uvođenju reformi. (Bonatti, Haiduk, 2010) Samim tim, u zavisnosti od izabranog koncepta, razlikovale su se strategije i način primene reformi i brzina njihovog sproveđenja.

Koncept „velikog praska”, odnosno „šok terapije” se zasnivao na radikalnom pristupu tranziciji i zalagao se za to da se otpočne s reformama što je pre moguće. Glavni elementi ovog koncepta su bili: makroekonomski stabilizacija, brza liberalizacija cena i trgovine, oštra redukcija budžetskog deficit-a, striktna monetarna politika, institucionalna reorganizacija, restrukturiranje i rana privatizacija preduzeća, potpomognuta međunarodnom saradnjom i pomoći. Osnovna ideja je da se reforme simultano iniciraju i primenjuju u više oblasti, jer se smatralo da su „segmenti reforme povezani i komplementarni, tako da delimične reforme ne bi dale zadovoljavajuće rezultate. Brzo iniciranje obuhvatnog tranzisionog programa odmah nakon raskida sa bivšim političkim režimom trebalo je da otvori nepovratan proces tržišnih reformi.” (Kovačević, 2002) Makroekonomski strategija se zasnivala na restriktivnim fiskalnim i monetarnim politikama, kontroli zarada, kao i, u većini slučajeva, fiksnim deviznim kursevima. S druge strane, mikro strategija se odnosila na brzi prelaz ka cenovnoj liberalizaciji, iako su cene osnovnih životnih namirnica i dalje ostale pod kontrolom. (Svejnar, 2002) Glavni zagovornici ovog koncepta su bili: Džefri Saks, profesor na Harvardskom Univerzitetu, Svetska banka, Međunarodni Monetarni fond, kao i Ministri finansija G-7. Šok terapija je primenjena u Poljskoj, Češkoj i Baltičkim zemljama: Estonija, Letonija i Litvanija. (Åslund, 2002). Brzo otvaranje ka međunarodnoj trgovini je dovelo do efikasnije alokacije resursa koja se zasnivala na svetskim tržišnim cenama. Većina zemalja koja se opredelila za ovaj koncept je smanjila direktnе subvencije javnim preduzećima, čime su ona prepuštena sama sebi bila primorana da se se restrukturiraju ili da propadnu. Ukinut je monobankarski sistem i stvoreni su uslovi za osnivanje velikog broja komercijalnih i investicionih banaka.

Nasuprot „šok terapiji”, gradualistički koncept se zasnivao na ideji o postepenim reformama, odnosno postepenoj deregulaciji cena, smanjenju inflacije, budžetskog deficit-a i monetarnoj ekspanziji. Zalagao se za razvoj i primenu zakona, regulativa i institucija koje bi omogućile normalno funkcionisanje tržišno orijentisane privrede. Reforme su bile usmerene ka: privatizaciji velikih i srednjih preduzeća, uspostavljanju pravnog sistema i institucija, razvoju održivog komercijalnog bankarskog sektora i odgovarajuće regulatorne infrastrukture. (Svejnar, 2002) Ovaj koncept je primenjen u Mađarskoj, zemljama Jugoistočne Evrope, kao i u većini zemalja-članica bivšeg Sovjetskog Saveza, a njegov glavni protagonist bio je Džozef Štiglic, profesor Univerziteta Kolumbija. (Åslund, 2002) Smatralao se da reforme treba primenjivati postepeno i oprezno i da je potrebno vreme da bi one dale očekivane rezultate.

Primena različitih pristupa i koncepata tranzicije je dovela do toga da se brzina i rezultati reformi razlikuju među zemljama u tranziciji.

3. ISKUSTVA I POSLEDICE TRANZICIJE

Tokom proteklih više od dvadeset pet godina, zemlje u tranziciji su doživele dramatične izmene sistema, što je imalo za rezultat njihovu reintegraciju u globalne tokove. Pokazalo se da je tranzisioni proces i izgradnja tržišnih sistema dosta složenija i komplikovanija nego

što se očekivalo i da se rezultati značajno razlikuju među različitim zemljama. Osim toga, proces tranzicije se dosta odužio, a da mnoge zemlje još uvek nisu do kraja sprovele reforme i ostvarile potpuni prelaz u tržišne ekonomije. Liberalizacija trgovine i cena je brzo ostvarena, dok institucionalne reforme, koje se odnose na oblast korporativnog upravljanja, politiku konkurenциje, tržište rada, privatizaciju i restrukturiranje preduzeća, još uvek nisu u potpunosti sprovedene i često nailaze na otpor. Osim toga, dugogodišnja stagnacija u koju su zemlje u tranziciji upale ukazuje da tranzicione reforme nisu uspele da reše fundamentalne probleme socijalističkih sistema.

Rezultati i napredak u sprovođenju reformi zavise od početnog stanja, kao i rezultata pratećih ekonomskih, političkih i institucionalnih reformi. Kako razvoj tržišne ekonomije nije moguć bez demokratije i vladavine prava, najbolje rezultate su postigle zemlje koje su i otišle najdalje u reformama i razvoju demokratskog društva. Samim tim, postignuti rezultati tranzicije su veoma raznoliki među različitim zemljama. Najbolje rezultate su postigle zemlje Centralne i Istočne Evrope: Češka, Poljska, Slovačka, Mađarska i Slovenija. U drugu grupu možemo svrstati Baltičke (Litvanija, Letonija i Estonija) i Balkanske zemlje (Bugarska, Rumunija), dok trećoj grupi pripadaju: Rusija, Ukrajina i bivše članice SSSR-a (Belorusija, Jermenija, Kazahstan, Gruzija, Moldavija itd.). (Svejnar, 2002)

Tranzicioni proces i iskustva stečena tokom prethodnih godina predstavljaju jedinstvenu pojavu i proces u ekonomskom svetu, koji u mnogim zemljama još uvek nije završen. Rezultati procesa tranzicije su ukazali da je proces tranzicije imao za rezultat stvaranje jaza, odnosno ekonomske podele između bivših socijalističkih zemalja. To znači da su neke od zemalja u tranziciji uspešno prošle kroz reformske procese i izgradile demokratske i dinamične tržišne ekonomije, sa dominantnim privatnim vlasništvom, unapredile zakonsku regulativu, finansijski sistem i infrastrukturu u dovoljnoj meri da postanu sastavni deo Evropske Unije i povežu se sa najrazvijenijim evropskim zemljama. Ovde se misli na zemlje Centralne i Istočne Evrope i zemlje Baltika za koje se predviđa da će u narednih 20 godina uspeti da dostignu ili čak i predu nivo od 60 % od prosečnog prihoda po glavi stanovnika zemalja članica EU. (EBRD, 2013) Za razliku od njih, zemlje Jugoistočne Evrope i bivše članice SSSR-a su imale velikih problema u razvoju demokratskog društva i sprovođenju političkih, pravnih i institucionalnih reformi. Njihova pažnja je bila više usmerena na rezultate reformi, izbor između postepenog ili koncepta šok terapije, dok su osnovni ekonomski problemi socijalističkog sistema zapostavljeni. Za zemlje u tranziciji ekonomski rast je posmatran kao indikator progresa tranzicionih reformi, kao i liberalizacija, privatizacija i stabilizacija. (Butabaev, 2015) U žurbi da se što pre sprovedu reforme, uvede sistem tržišne ekonomije i reše neefikasnosti socijalističkog centralno-planskog sistema, zaboravilo se na fundamentalne probleme i uzroke koji su doveli do kraha tog sistema. Budući da nisu bile usmerene ka rešavanju problema stagnacije, koji je nasleđen od bivših socijalističkih sistema, tranzicione reforme nisu mogle da dovedu do ostvarenja održivog rasta i razvoja, kao glavnog cilja tranzicije.

Divergentni pravci kretanja zemalja u tranziciji i povećanje razlika među njima doveli su do toga da su u današnje vreme naprednije zemlje u tranziciji mnogo bliže razvijenim zemljama Zapadne Evrope, nego bivšim socijalističkim zemljama. Međutim, uprkos njihovom približavanju razvijenim zemljama Zapadne Evrope, i kod njih dolazi do usporavanja toka reformi i pojave rizika od pojave suprotnih tendencija kretanja. Sve to govori o činjenici da tranzicija još uvek nije završena i da dosta toga treba da se uradi u cilju približavanja i

smanjivanju razlika u odnosu na razvijene tržišne ekonomije.

4. EKONOMSKE TEŠKOĆE I PROBLEMI TRANZICIJE

Jedan od osnovnih ekonomskih problema sa kojim se zemlje u tranziciji suočavaju od samog početka procesa tranzicije je ekonomski rast. Tokom prvi godina tranzicionih reformi bivše socijalističke zemlje nastojale da ostvare makroekonomsku stabilizaciju i postave temelje tržišne ekonomije. Kao rezultat procesa usmerenih ka ostvarenju tih ciljeva, zemlje u tranziciji su se suočile sa velikim padom proizvodnje, recesijom i padom stopa rasta. Taj pad se razlikovao od zemlje do zemlje i iznosio je od 13 do 25 % u zemljama Centralne i Istočne Evrope, preko 40% u Baltičkim zemljama, oko 45% u Rusiji, a mnogo više u zemljama bivšim članicama SSSR-a, kao na primer 65% u Ukrajini. Međutim, dok su zemlje Centralne i Istočne Evrope preokrenule taj tok u narednom periodu, u Rusiji i bivšim članicama SSSR-a takav peokret nije bio vidljiv tokom '90-ih godina. U Rusiji bio prisutan pad GDP-a do 1996.godine, da bi tokom 1997.godine pokazao znake rasta, a zatim opao za dodatnih 5% tokom 1998.godine. Sve zemlje Centralne Evrope (osim Češke Republike) nakon inicijalnog pada, su uspele da uspostave održivi ekonomski rast sve do polovine devedesetih godina. Do 2001.godine sve zemlje u tranziciji su ostvarile veće relativne razlike u prihodima u odnosu na razvijene ekonomije nego što je to bio slučaj u 1989.godini. (Svejnar, 2002)

Nasuprot tendencijama rasta u devedesetim godinama, došlo je do promene tokova početkom 2000. godine. Zahvaljujući povoljnim uslovima na globalnom nivou i rastu poverenja u tranzacione reforme, prosečni rast zemalja u tranziciji je iznosio 6%. Pri tome, nije bilo zemlje čiji je rast godišnje iznosio manje od 3%, što je veća stopa rasta u odnosu na one koje su većina ovih zemalja uspele da ostvare u prethodnom i narednom periodu. Međutim, takav rast je bio neuravnotežen i zasnovan na velikoj zavisnosti od direktnih stranih investicija i velikim pozajmicama. Osim toga, takav modela rasta i negativno dejstvo svetske finansijske krize koja je 2008. godine zahvatila svet imali su za rezultat pad u 2009. godini u proseku za 6%, koji je u nekim slučajevima iznosio i do 18%, što je najteži udarac koji je ovaj region pretrpeo u poređenju sa ostalim regionima sveta. (IMF, 2014) U periodu nakon krize zemlje u tranziciji koje pripadaju Centralno-Istočnoj Evropi i Baltičke zemlje doživljavaju stagnaciju sa stopom rasta od oko 3%, dok su Rusija i neke bivše zemlje SSSR-a u periodu posle krize ostvarile negativne stope rasta da bi, u narednom periodu, počele da ostvaruju blagi oporavak. To potvrđuju i podaci o ostvarenim stopama rasta. U periodu 1998-2007. godine ostvarene su sledeće stope rasta GDP-a: Slovačka 4,9 %, Litvanija 6,6 %, Letonija 7,7%, Estonija 6,7%, Češka 3,7%, Srbija 3,8% i Rusija 5,8%. Početak svetske ekonomiske krize doveo je do pada stope rasta GDP-a u većini zemalja u tranziciji, pa tako u 2008.godini su ostvarene sledeće stope rasta: Slovačka 5,7%, Litvanija 2,6%, Letonija -3,6%, Estonija -5,4%, Češka 2,7%, Srbija 5,4% i Rusija 5,2%. (IMF, 2016) U periodu nakon krize dolazi do blagog oporavka, međutim za većinu zemalja stope rasta ostaju dosta ispod nivoa koji je ostvaren u periodu pre krize. Predviđa se da će, osim u zemljama Centralne Evrope i Baltičkim zemljama, u ostalim zemljama u tranziciji taj rast biti skroman u narednih 10 godina (u proseku 2-4%) sa tendencijom daljeg pada u narednoj deceniji, tako da će ove zemlje i dalje zaostajati u odnosu na zemlje razvijene tržišne ekonomije. (EBRD, 2013)

Osim stagnacije, inflacija je još jedan od ekonomskih problema sa kojim se bore zemlje u tranziciji. Nakon početnih reformi, došlo je do inicijalne tranzacione recesije koja je

praćena visokom ili čak i hiper inflacijom u nekim zemljama, što je rezultat pomeranja cene na tržišni nivo i finansiranja fiskalnih deficitova. Poljska, Slovenija, Albanija, Bugarska i Rumunija su, na primer, u periodu 1990-1993. godine u bar jednoj godini doživele inflaciju koja je prelazila 200%; Estonija, Litvanija i Letonija su male inflaciju od oko 1.000 %; dok je u Rusiji, Ukrajini i Kazahstanu inflacija iznosila i preko 2.000 %. Međutim, tokom 1990-ih godina zemlje u tranziciji su uspešno dovele fiskalne deficitove i inflaciju pod kontrolu, tako da je do 2000. godine u mnogim zemljama u tranziciji inflacija bila jednacifrena. (Svejnar, 2002.) U periodu 1998-2007. godine ostvarene su sledeće stope inflacije: Slovačka 6,4%, Češka 3,3%, Litvanija 2,2%, Letonija 4,6%, Estonija 4,4%, Srbija 25,3% i Rusija 21,2%. Na početku svetske ekonomsko-krize u većini zemalja u tranziciji inflacija je porasla u odnosu na prethodni period i iznosila je: Slovačka 4,0%, Češka 6,3%, Litvanija 11,2%, Letonija 15,3%, Estonija 10,6%, Srbija 12,4% i Rusija 14,1%. U periodu nakon krize je došlo do pada stopa inflacije, pa su u 2015. godini ostvarene sledeće stope inflacije: Slovačka -0,3%, Češka 0,3%, Litvanija -0,7%, Letonija 0,2%, Estonija 0,1%, Srbija 1,4%, Rusija 15,5%. (IMF, 2016) Na osnovu navedenih podataka se može zaključiti da je došlo do pada inflacije u većini zemalja u tranziciji, zahvaljujući restiktivnoj monetarnoj politici.

Nezaposlenost, kao još jedan od ekonomskih problema sa kojim se suočavaju zemlje u tranziciji, u socijalističkim zemljama nije postojala, budući da je u državnim preduzećima bilo zaposленo i više radnika nego što je to realno bilo potrebno. Nakon sprovodenja reformi, ukidanjem subvencija i davanja državnim preduzećima, zemlje u tranziciji su se suočile sa velikom nezaposlenošću do koje je došlo usled zatvaranja velikog broja preduzeća i smanjenjem broja zaposlenih u onima koja su uspela da prežive. Prema zvaničnim podacima, nezaposlenost u 2001. godini je iznosila 2% u Turkmenistanu i Moldaviji, 4% u Ukrajini, 6% u Kirgistanu, 9% u Rumuniji i Rusiji, 17% u Litvaniji i Poljskoj, 20% u Slovačkoj i 31% u zemljama bivše Jugoslavije. (Bezemer, 2006) Duboka recesija i slabti sistemi podrške, kao i nedovoljan broj novih radnih mesta koji bi rešili ili, barem ublažili problem nezaposlenosti doveli su dugoročnih i trajnih visokih stopa nezaposlenosti. U većini zemalja u tranziciji stope nezaposlenosti su dvocifrene. Tako je, na primer, nezaposlenost u 2015. godini iznosila: u Slovačkoj 11,5%, u Češkoj 5%, Litvaniji 9,1%, Estoniji 14,9%, Poljskoj 7,5%, Jermeniji 17,7%, Srbiji 18,5%, Hrvatskoj 16,9%. (IMF, 2016). Ovaj problem dodatno otežava i visoka stopa nezaposlenosti mladih, pa tako u nekoliko zemalja Zapadnog Balkana ona iznosi 50 i više procenata. (EBRD, 2013)

Privatizacija, kao glavno sredstvo koje je korišćeno prilikom sprovodenja tranzicionih reformi, je imala za cilj uspostavljanje i razvoj privatnog sektora, zaštitu vlasničkih prava i stvaranje uslova za opstanak preduzeća, koja su bila u državnom vlasništvu. Nasuprot tome, privatizacija je stvorila brojne kontradiktornosti, koje se pre svega ogledaju u odnosu između privatizacije, socijalne zaštite i zaposlenosti. Stvaranje tržišnog sistema je otvorilo mogućnosti za razvoj preduzetništva, koje bi dovelo do stvaranja novih radnih mesta i zapošljavanja radnika koji su u procesu privatizacije ostali bez posla. Osim toga, to bi dovele do povećanja poreskih prihoda i unapređenje sistema socijalne zaštite. Nasuprot tome, mnoge zemlje u tranziciji su se suočile sa problemom nedostatka preduzetničkog duha i veština, što je imalo za rezultat veliki raskorak između broja novootvorenih radnih mesta i broja nezaposlenih. U nekim slučajevima postojeće veštine radnika nisu odgovarale zahtevima novih radnih mesta, pa je privatizacija dovela do rasta nezaposlenosti, siromaštva i povećavanja socijalnih nejednakosti. Sve to podstiče sivu ekonomiju i korupciju, koje pred-

stavljuju izvor dodatnih problema i pretnju za dalje reforme i nastavak tranzicionih procesa.

5. PRAVNI ASPEKTI I PROBLEMI TRANZICIJE

Za uspešno sprovođenje tranzicionih reformi i funkcionisanje tržišne ekonomije neophodno je izgraditi i odgovarajući pravni sistem. Međutim, praksa je pokazala da zemlje u tranziciji nisu imale velikog uspeha u izgradnji snažnog i stabilnog pravnog sistema i institucija koje bi omogućili zaštitu privatnog vlasništva, vladavinu prava i normalno funkcionisanje tržišne ekonomije. Nedovoljan razvoj tržišno orientisanog pravnog sistema, koji bi pružao podršku slobodnom tržištu se pokazao kao najveća ranjivost zemalja u tranziciji. Kreatori ekonomskih politika su potcenili značaj pravnog sistema ili su olako poverovali da će slobodno tržište samo rešiti probleme. Osim toga, postojalo je dosta otpora izgradnji jakog i stabilnog sistema i to posebno od onih pojedinaca i grupa koji su najviše imali koristi od tranzicije, odnosno onih koji su se obogatili od kupovine državnih preduzeća. Kao i u pogledu ekonomskih rezultata, prema ostvarenim rezultatima u izgradnji pravnog sistema zemlje u tranziciji je moguće podeliti u dve grupe. U prvu grupu spadaju zemlje Centralne Evrope i Baltičke zemlje koje su i najviše postigle u izgradnji pravnog sistema i institucija, demokratskog duštva, vladavini prava, suzbijanju korupcije i sive ekonomije, dok u drugu grupu spadaju ostale zemlje u tranziciji, koje su još uvek u procesu izgradnje odgovarajućeg pravnog sistema. Međutim, bez obzira na postignute rezultate, sve zemlje u tranziciji treba da učine još dosta toga u sprovođenju pravnih i institucionalnih reformi, u cilju unapređenja i harmonizacije pravnih sistema sa onima kakvi postoje u razvijenim evropskim zemljama, što predstavlja bitan uslov za pridruživanje EU.

6. ZAKLJUČAK

Tranzicija od socijalizma ka kapitalizmu krajem dvadesetog veka predstavlja jedan od najznačajnijih događaja u svetskoj ekonomiji. Mnoge zemlje su doživele fundamentalne institucionalne reforme u cilju izgradnje tržišnog sistema. Međutim, iako je tranzicija predstavljala neizbežan proces i jedinstvenu mogućnost za širenje kapitalističkog sistema na veliki broj zemalja, mnoge od njih za takve procese nisu bile spremne.

Nakon više od 25 godina od sprovedenih reformi praksa je pokazala da tranzicija iz socijalizma u kapitalizam nije donela očekivane rezultate. Stagnirajuće centralno planske socijalističke privrede su zamenile stagnirajuće kapitalističke privrede, dok je ekomska kriza iz 2008. godine još više oslabila ionako slabe privrede zemalja u tranziciji. Danas, neke od njih podsećaju na zemlje Zapadne Evrope i spremne su da se priključe EU, dok su neke od njih pritisnute brojnim problemima i nasleđem prošlosti, nalaze u rascepnu između centralnog planiranja i tržišta, nepotizma i demokratije, vladavine prava i kriminala. Međutim, bez obzira na to kojoj grupi pripadaju, zemlje u tranziciji treba da nastave sa reformama kako bi se smanjio jaz u odnosu na razvijene zemlje, smanjilo siromaštvo, unapredio životni standard i obezbedio održivi rast i razvoj u dugom roku.

LITERATURA

- [1] Åslund, A., (2002), *Transition economies*, <http://www.econlib.org/library/Enc/TransitionEconomies.html>
- [2] Bezemer, D.J., (2006), *Poverty in transition countries*, Journal of economics and business, Vol.9, No.1, str.11-35.
- [3] Bonatti, L., Haiduk, K., (2010), *Dualism and growth in transition economies: a two sector model with efficient and subsidized enterprises*, University of Trento, Italy.
- [4] Butabaev, R., (2015), *There is no growth without change: policy implications for transition economies*, Montenegrin Journal of economics, Vol.11, No.1, str.69-84.
- [5] European bank for reconstruction and development, (2013), *Transition Report 2013: Stuck in Transition?*,
tr.ebrd.com/tr13/images/downloads/357_TR2013.pdf
- [6] International Monetary fund, (2014), 25 Years of transition; Post-Communist Europe and IMF, https://www.imf.org/external/pubs/ft/reo/2014/eur/eng/pdf/erei_sr_102414.pdf
- [7] International Monetary fund, (2016), *World Economic Outlook*,
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/02/pdf/text.pdf>
- [7] Kovačević, R., (2002), *Tranzicija zemalja Centralne i Istočne Evrope u tržišnu privredu*, Privredna Izgradnja, Beograd, str.149-178.
- [8] Svejnar, J., (2002), *Transition economies: performance and challenges*, Journal of Economic Perspectives, Volume 16, Number 1, str. 3-28.

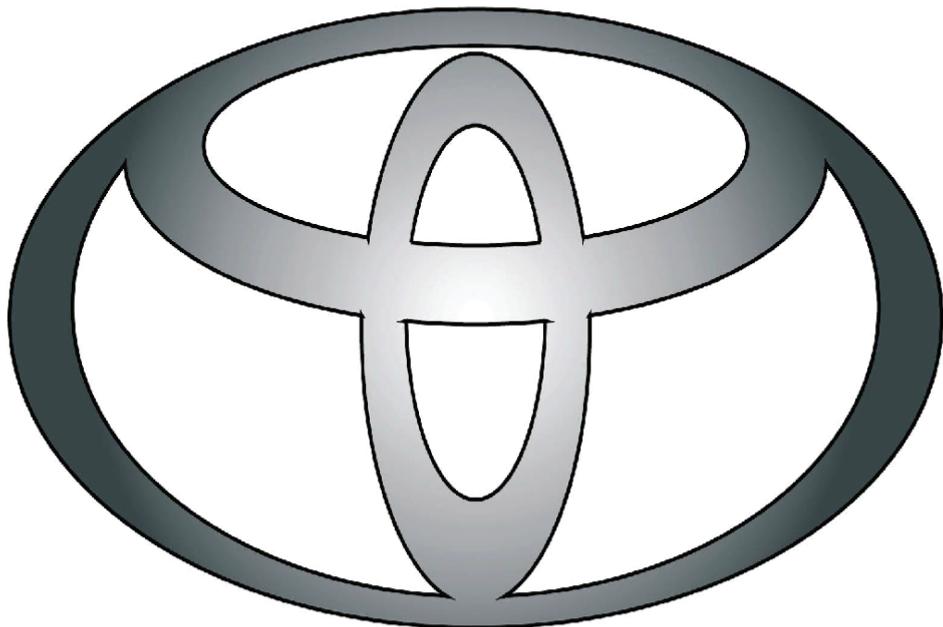
CIP - Каталогизација у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

330(082)
34(082)
005(082)

МЕЂУНАРОДНА конференција Право, економија и менаџмент у савременим
условима LEMIMA 2017 (5 ; 2017 ; Београд)
Zbornik radova. Knj. 1 / Peta međunarodna konferencija Pravo, ekonomija
i menadžment u savremenim uslovima LEMiMA 2017, Beograd, 2017 ;
[организатори] Fakultet za poslovne studije i pravo, Fakultet za strateški
i operativni menadžment ; urednik Života Radosavljević. - Beograd :
Univerzitet "Union-Nikola Tesla" : Fakultet za poslovne studije i pravo :
Fakultet za strateški i operativni menadžment, 2017 (Beograd : Beopress). -
404 str. ; 26 cm : graf. prikazi, tabele

На спор. насл. стр.: Proceedings. - Radovi na srp. engl. i rus. jeziku. -
Тираž 200. - Стр. 11-14: Предговор = Foreword / Живота Радосављевић. -
Напомене и bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija uz svaki rad.
- Apstrakti; Abstracts; Аннотации.

ISBN 978-86-87333-78-9
1. Stv. насл. на упор. насл. стр. 2. Радосављевић, Живота [уредник]
[автор додатног текста] 3. Факултет за пословне студије и право (Београд)
4. Факултет за стратешки и оперативни менаџмент (Београд)
а) Економија - Зборници б) Право - Зборници с) Менаџмент - Зборници
COBISS.SR-ID 232565516



TOYOTA